

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ НАУКИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»
(ПГУАС)

Г.А. Резник, О.В. Яшина

**МЕХАНИЗМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ
КОРПОРАЦИЕЙ**

Пенза 2016

УДК 339.923:005.21:366
ББК У21(0)25
Р34

Рецензенты: зав. кафедрой «Маркетинг», доктор экономических наук, профессор Е.А. Неретина (Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева); зав. кафедрой «Экономика, организация и управление производством», доктор экономических наук, профессор Б.Б. Хрусталеv (ПГУАС)

Резник Г.А.

Р34 **Механизмы стратегического управления клиентоориентированной корпорацией: моногр. / Г.А. Резник, О.В. Яшина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 228 с.**
ISBN 978-5-9282-1432-6

Представлены результаты анализа стратегического управления корпорациями в условиях особенностей российского рынка, а также разработанная концептуальная модель клиентоориентированной корпорации. Обоснованы механизмы клиентоориентированности: организации клиентоориентированного менеджмента качества; обеспечения эффективной дистрибуции (распределения); разработки инновационных продуктов; организации сервисного обслуживания клиентов; обеспечения снижения себестоимости; обеспечения «обратной связи» от клиентов. Предложены методические и практические рекомендации по разработке и оценке эффективности клиентоориентированной стратегии на основе методов экспертных оценок, системы сбалансированных показателей, анализа затрат и результатов, дисконтирования.

Монография подготовлена на кафедре «Маркетинг и экономическая теория» и предназначена для руководителей корпораций, групп компаний и холдингов, а также специалистов их маркетинговых и финансово-экономических подразделений при разработке, реализации и оценке эффективности стратегии клиентоориентированности. Также результаты работы могут быть использованы в процессе преподавания учебных курсов «Стратегический менеджмент», «Стратегический маркетинг», «Теория бизнеса» и других для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавров и магистров «Менеджмент».

ISBN 978-5-9282-1432-6

© Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2016
© Резник Г.А., Яшина О.В., 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ КОРПОРАЦИЕЙ	11
1.1. Эволюция теоретических подходов и концепций стратегического управления	11
1.2. Клиентоориентированность. Сущность и место в стратегическом управлении корпорацией	37
1.3. Факторы клиентоориентированности и особенности внешней среды корпорации в современных социально-экономических условиях	52
Глава 2. ИССЛЕДОВАНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ КОРПОРАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ.....	80
2.1. Исследование базовых потребностей конечных потребителей на рынке продуктов питания на современном этапе экономического развития	80
2.2. Исследование базовых потребностей торговых посредников, определяющих выбор поставщиков продуктов питания.....	91
2.3. Оценка клиентоориентированности системы управления корпорации на примере ООО АПК «Стойленская Нива»	107
Глава 3. РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА ..	138
3.1. Построение концептуальной модели клиентоориентированности корпорации	138
3.2. Разработка механизмов стратегического управления клиентоориентированной корпорацией	145
3.3. Методические рекомендации по разработке и оценке эффективности клиентоориентированной стратегии	165
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	172
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	176
Приложение 1. Основные школы стратегического управления	184
Приложение 2. Организационная структура ООО АПК «Стойленская Нива»	186
Приложение 3. Организационная структура одного из предприятий, входящих под управление ООО АПК «Стойленская Нива» на примере ОАО «Пензенский хлебозавод №2»	187

Приложение 4. Анкета телефонного интервью конечных потребителей продуктов питания Приволжского федерального округа РФ	188
Приложение 5. Анкета телефонного экспертного опроса торговых посредников, сотрудничающих с ООО АПК «Стойленская Нива»	193
Приложение 6. Расчет выборки исследования по выявлению базовых потребностей конечных потребителей продуктов питания	198
Приложение 7. Сводные результаты маркетингового исследования по выявлению базовых потребностей конечных потребителей продуктов питания	205
Приложение 8. Расчет выборки исследования по выявлению базовых потребностей торговых посредников, сотрудничающих с предприятиями ООО АПК «Стойленская Нива»	211
Приложение 9. Сводные результаты телефонного экспертного опроса торговых посредников, сотрудничающих с ООО АПК «Стойленская Нива»	214
Приложение 10. Реализация в натуральном и стоимостном выражении продуктовых групп ассортиментного портфеля в разрезе каждого завода ООО АПК «Стойленская Нива»	224

ВВЕДЕНИЕ

Значение стратегического управления, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последнее десятилетие. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся внешней среды должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им успевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Мировая научная литература по стратегическому управлению насчитывает тысячи публикаций. Рост их числа и качества был особенно убедителен в последние 25 лет, когда они обрели теоретическую зрелость и эмпирическую обоснованность. Развитие теории стратегического управления поддерживается мощной международной академической инфраструктурой. Высокий авторитет имеют специализированные научные журналы (Strategic Management Journal, Industrial & Corporate Change, Journal of Economics & Management Strategy и др.). Международное общество стратегического управления, созданное в 1981 г и объединяющее ведущих исследователей, менеджеров и консультантов, регулярно проводит крупные конференции. К настоящему времени признанные научные центры в области стратегий фирм сложились не только в США (где зародилась система стратегического управления), но и в Европе, Канаде, Японии.

Эффективность экономической деятельности многих отечественных организаций в современных условиях остается низкой. Причиной этого является недооценка высшим менеджментом организаций значения современной системы управления. Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Для крупных предприятий отечественной про-

мышленности, располагающих значительными активами, фондо- и ресурсоемким производством, имеющим большую территориальную протяженность производственной структуры, фактически формирующей рынок, наличие стратегии развития считается необходимым условием выживания. А в условиях тенденции глобализации бизнеса актуальность вопросов стратегического управления корпорациями еще более усиливается.

В науке и бизнесе все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям.

Актуальность и практическое использование методологии стратегического управления вызваны объективными причинами, вытекающими из характера изменений, в первую очередь во внешней среде организации. Основными из них являются:

- ускорение изменений в окружающей среде. Ежегодно скорость научно-технического прогресса ускоряется, увеличивается количество конкурентов, которое порождает геометрическую прогрессию роста альтернативных предложений на рынке – все это вызывает необходимость прогнозировать, отслеживать и гибко реагировать на данные рыночные вызовы;

- появление новых запросов и изменение позиций потребителя. В последние годы потребитель стал более требовательным, а успешность предложений производителей напрямую зависит от наличия потребности конечного потребителя и способности товаров (услуг) наиболее эффективно, с меньшими временными и финансовыми затратами решить проблему потребителя и удовлетворить потребности целевых групп;

- интернационализация и глобализация бизнеса. В последнее десятилетие активно проходят процессы объединения предприятий в корпорации и иные формы групп компаний. Объединяясь, предприятия достигают эффекта синергии, когда финансовый результат деятельности группы компаний больше простой арифметической суммы отдельных финансовых результатов, входящих в него предприятий. Однако при укрупнении бизнес теряет свойства гибкого реагирования, бизнес-процессы часто бюрократизируются, предприятие становится «неповоротливым».

В такой ситуации отсутствие действующей стратегии, в реализации которой заинтересованы специалисты всех уровней менеджмента, приводит к обреченности корпораций в долгосрочном периоде на потерю конкурентоспособности и фиаско. В ситуации отсутствия стратегии, которую поддерживают все уровни менеджмента, в корпорациях часто фиксируется эффект управления «лебедь, рак и щука»;

- появление новых возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники. После распада СССР, сформировался нескончаемый поток новых предложений для бизнеса. В такой ситуации бизнесу

важно понимать, основываясь на действующей стратегии, какие технологии целесообразно притягивать, а от каких отказываться;

- расширение круга потребительских и географических рынков сбыта;
- развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации. Век информационных технологий способствует развитию конкурентного бизнеса, быстрому распространению и популяризации более эффективных предложений конкурентов на большие по охвату потенциальные аудитории потребителей. Таким образом, не будучи стратегически готовым к реагированию на тенденции рынка, предприятие, которое применяет механизмы только лишь оперативного менеджмента может за несколько месяцев после старта продвижения инновационного предложения конкурента обанкротиться;

- изменение роли человеческих ресурсов. В XXI веке кадровый состав становится одним из наиболее значимых активов предприятия. В условиях развития рынка труда, роста предложений на данном рынке предприятию необходимо внедрять стратегические системы мотивации персонала, непрерывного обучения и запасного резерва высококвалифицированных специалистов [112];

- в настоящее время в РФ большинство традиционных (связанных с первоочередными потребностями) рынков достигло фазы насыщения и перестало расти. В результате ужесточилась конкуренция и снизилась прибыльность. В ситуации вхождения России в ВТО можно ожидать ужесточение конкуренции со стороны иностранных конкурентов.

В сумме все эти изменения означают, что внешняя среда фирмы стала на порядок сложнее, динамичнее и непредсказуемее.

Таким образом, специфика современного этапа рыночной экономики, с одной стороны, и новизна корпоративной практики – с другой, требуют более тщательного исследования данной тематики, для того, чтобы повысить эффективность деятельности корпораций, ориентируясь на потребности общества.

Исходя из вышеперечисленных предпосылок, можно выделить следующие основные цели стратегического управления корпорациями:

1. Сохранение конкурентоспособности в долгосрочном периоде на фоне неопределенности изменений внешней среды;

2. Обеспечение прогнозируемого роста прибыли за счет устойчивого, равномерного развития корпорации;

3. Прогнозирование будущих перемен во внешней среде и создание механизмов устойчивости предприятий-участников корпорации в условиях современного рынка;

4. Обеспечение систем гибкого реагирования всех подразделений корпораций на запросы рынка;

5. Повышение эффективности процессов на всех уровнях хозяйственной деятельности

6. Создание системы непрерывного совершенствования бизнес-процессов и продуктов корпораций.

Вопросам стратегического управления посвящены научные работы таких зарубежных авторов, как И. Ансофф, Дж.Б. Барни, Б. Вернерфельт, Р. Виттингтон, Х.У. Волберда, Р.М. Грант, И. Дирекс, И.Л. Доз, Дж.Б. Квинн, Дж. Кей, К. Кул, Г.Р.Кэрролл, Р.И.Майлз, К.К. Маркидес, Г. Минцберг, С.А. Монтгомери, И. Нонака, М. Петераф, Э.М. Петтигрю, М.Е. Портер, К.К. Прахалад, Р.П. Рамелт, Ч.К. Сноу, Д. Дж. Тис, С. Дж. Уинтер, Н. Дж. Фосс, Р.Е. Фримен, Г. Хамел, А.Д. Чандлер, Г.У. Чезборо, Д.И. Шендел, К.М. Эйзенхард, К.Р. Эндрюз и др.

Среди российских авторов крупных теоретических и эмпирических работ в области стратегического управления фирмами выделяются С.Б. Авдашева, А.И. Агеев, Г.Л. Азоев, Ю.Е. Благов, А.В. Бухвалов, О.С. Виханский, А.П. Градов, И.Б. Гурков, Т.Г. Долгопятова, Л.И. Евенко, В.С. Ефремов, А.Т. Зуб, Г.Б. Клейнер, СП. Куц, Б.З. Мильнер, А.Н. Петров, С.А. Попов, В.В. Радаев, А.Р. Стерлин, В.Л. Тамбовцев, О.А. Третьяк, СР. Филонович, А.Е. Шаститко, Б.Н. Шпотов, А.Ю. Юданов, А.А. Яковлев, Ю.Н. Лапыгин и др. Вместе с тем, пока отечественная традиция в области ТСУ находится в стадии становления.

В последние 20 лет на фоне бурного развития новых концепций стратегического управления (увеличение числа концепций) все более важным моментом в развитии теории стратегического управления становится разработка ее методологических основ.

Остается еще целый ряд нерешенных проблем, требующих научно обоснованного ответа. К ним следует отнести проблемы стратегического управления корпорациями, с помощью которых станет возможным осуществлять дальнейшие экономические преобразования, стабилизацию макроэкономической сферы и устойчивое развитие рыночной экономики. Среди наиболее важных не решенных наукой и бизнесом проблем можно выделить следующие:

- 1) как добиться гибкости при стратегическом управлении,
- 2) как фокусируя управленческие усилия на определенном стратегическом курсе не потерять возможности своевременного диагностирования факторов внешней среды, которые мотивируют коррекцию стратегического курса;
- 3) как при жестком следовании стратегическому курсу не утратить способность к инновациям и обучения;
- 4) как избежать бюрократии в условиях многогранной организационной структуры корпораций;
- 5) как решить проблему сложности вовлечения сотрудников многочисленных подразделений корпорации в осуществление стратегии.
- 6) как преодолеть эффект сопротивления изменениям и создать климат восприятия стратегического курса всеми менеджерами компании.

Несмотря на накопленный научный опыт по рассматриваемой проблеме, практически отсутствуют работы, посвященные фокусированию практических стратегических программ на наиболее приоритетных для бизнеса объектах и факторах, не достаточно учитывается расстановка приоритетов стратегических направлений, их ранжирование по степени важности и доли в экономическом результате деятельности корпораций.

Стратегическое управление корпорациями в условиях особенностей российского рынка недостаточно изучено, что является особо актуальным в условиях глобализации (укрупнения) российского бизнеса. Плюрализм мнений многообразных школ стратегического управления не позволяет сфокусировать стратегические усилия на наиболее приоритетных областях бизнеса, направление усилий в многообразные зоны деятельности предприятия является часто затруднительным в долгосрочной перспективе в условиях ограниченности ресурсов.

Отсутствие четких моделей стратегической деятельности российских корпораций, применимых к отраслевой специфике ставит вопрос об отсутствии «концептуального ядра» (в терминологии И. Лакатоша) теории стратегического управления.

Немало пробелов остается и в теории стратегического управления. Стратегический менеджмент характеризуется плюрализмом научных мнений, различные ученые акцентируют различную степень приоритетности многогранных составляющих долгосрочной деятельности. Необходимо уточнить методологию и понятийный аппарат стратегического управления клиентоориентированными корпорациями, провести периодизацию теории стратегического менеджмента, идентифицировать приоритетную важность факторов внешней среды и составляющих стратегического управления корпорациями.

Целью исследования, по результатам которого подготовлена данная монография, является разработка модели и механизмов стратегического управления корпорацией на основе клиентоориентированного подхода, а также разработка теоретических положений, методических и практических рекомендаций по разработке стратегии клиентоориентированности корпорации и оценке ее эффективности.

Достижение поставленной цели требует решения следующих задач:

- изучить и систематизировать современные концептуальные подходы отечественных и зарубежных ученых к стратегическому управлению;
- проанализировать имеющиеся концепции клиентоориентированности в научном менеджменте, сформулировать сущность и составляющие категории «клиентоориентированность» и ее роль в повышении эффективности стратегического управления корпораций;
- исследовать тенденции развития и факторы внешней среды в современных условиях рынка;

– определить базовые потребности конечных потребителей, определяющие потребительский выбор (на примере потребителей продуктов питания в Приволжском федеральном округе);

– определить базовые потребности торговых посредников, определяющие их выбор поставщиков продуктов питания и степень удовлетворенности партнерством с производителями (на примере ООО АПК «Стойленская Нива»);

– проанализировать существующую практику стратегического управления с точки зрения клиентоориентированности (на примере предприятий агропромышленной корпорации ООО АПК «Стойленская Нива»);

– разработать механизмы клиентоориентированности, обеспечивающие повышение эффективности хозяйственной деятельности корпораций;

– разработать модель стратегического управления клиентоориентированной корпорацией, позволяющую гибко реагировать изменения внешней среды;

– разработать систему показателей для оценки эффективности стратегических программ клиентоориентированной корпорации.

– сформулировать методические рекомендации по разработке и оценке эффективности клиентоориентированной стратегии.

В процессе решения поставленных задач применялись следующие общенаучные и специальные методы: абстрактно-логический, системный и структурный анализ; анализа и синтеза; экономико-статистический; сравнительный анализ; графический; методы социологических и маркетинговых исследований (метод экспертных оценок, телефонного опроса).

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ КОРПОРАЦИЕЙ

1.1. Эволюция теоретических подходов и концепций стратегического управления

Предпосылками изменений в долгосрочном экономическом развитии развитых стран являются труды ученых-экономистов конца XIX – начала XX в. В этот период стояла задача найти способы преодоления спонтанно возникающих промышленных кризисов и реакции фирм на возникающие изменения во внешней среде. В трудах К. И. Родбертуса-Ягцеова, К. Маркса, К. Жюгляра, а впоследствии М. И. Туган-Барановского, Р. Гильфердинга, У. К. Митчела и других известных экономистов отмечалось, что кризисы периодичны и органически присущи капиталистическому способу производства [112].

К началу 30-х гг. XX в. большинство ученых-экономистов отошли от принципа жесткости и точности исполнения долгосрочных планов, обосновали целесообразность их периодической актуализации и корректировки и формулирования именно базовых перспективных индикаторов. Так сформировалась концепция индикативного планирования. Одним из разработчиков индикативного подхода долгосрочного планирования является российский экономист, профессор Н.Д. Кондратьев. Он рассматривал рынок как связующее звено между национализированным, кооперативным и частным секторами, а также как важный источник хозяйственной информации [140, с. 4].

Работы западных экономистов середины XX в. также были направлены на формирование методологии экономического программирования – системы рекомендаций по отраслям национальной экономики о темпах роста и масштабах производства. Выводы экспертов строились на основе текущего уровня развития производительных сил и перенесения его в будущее. Однако в большинстве своем их рекомендации не учитывали изменений, связанных с инновациями, социальными потрясениями и другими факторами. В результате, к середине 50-х гг. XX в. концепция долгосрочного планирования не получила подтверждения на практике и была отвергнута [112].

Исследования Н. Д. Кондратьева с середины 30-х гг. XX в. продолжил австрийский экономист, представитель школы предпринимательства Й. Шумпетер, работавший в США. Й. Шумпетер и другие представители неинституционализма увидели возможность преодоления кризисов и спадов в промышленном производстве за счет активизации обновления капитала через технические, организационные, экономические и управленческие нововведения. Его работы послужили развитию инноватики –

современной концепции о закономерностях развития цивилизации и в настоящее время широко используются при формировании стратегий развития организаций [112].

Таким образом, можно выделить два типа систем управления, которые сложились к середине XX столетия и предшествовали возникновению методологии стратегического управления – долгосрочного технико-экономического планирования и экономического программирования (индикативного планирования), различие которых состояло лишь в методах реализации сформированных планов. В первом случае выполнение плана являлось обязательным условием функционирования всех хозяйственных субъектов и обеспечивалось жестким административным контролем со стороны государства, тогда как, во втором случае, оптимизированные прогнозные пропорции развития отраслей и регионов носили характер рекомендаций для предпринимателей и менеджеров.

Эволюция и анализ концепций стратегического управления представлены в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Эволюция и анализ концепций стратегического управления

Ученые, поддерживающие данную концепцию	Сущность концептуального подхода	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3	4
1. Концепция долгосрочного технико-экономического планирования (конец XIX– начало XX века)			
Родбертус-Ягцов, К. Маркс	1. Долгосрочное управление организацией базируется на системе планов, которые должны быть точно и неукоснительно исполнены. Формирование планов основано на экстраполяции деятельности в прошлых периодах	1. План обеспечивает более быстрый, чем при спонтанном развитии, темп роста производительных сил, а также сбалансированный рост производства 2. Взаимосвязь в планах социальных и экономических аспектов развития общества; 3. Концентрация сил на выполнении приоритетных направлений деятельности; 4. Комплексный подход к решению долгосрочных задач и проблем; 5. Учет возможностей непрерывного перспективного и текущего планирования; 6. Попытки сбалансирования использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов	1. Приростной, реактивный путь развития организаций, который не позволяет преобразовать в денежные ресурсы весь потенциал организации. 2. Изменения, инновации ограничены 3. Не учитывались возможные изменения внешней среды 4. Единый управленческий центр, формирующий план не может учесть все потенциальные возможности без вовлечения в формирование плана сотрудников организации. 5. Запоздалое реагирование на изменения, только неизбежное реагирование 6. Характеризуется бюрократизированностью процессов. 7. Отсутствие поля для маневренности действий предприятий разных регионов и негибкость сложившейся системы планирования

Продолжение табл. 1

1	2	3	4
2. Концепции экономического программирования (индикативного планирования) 30-50-е годы XX века			
<p>Н. Д. Кондратьев, В.Н. Базаров, Г. Колм, К. Эйрес, Дж. К. Гэлбрейт, Р. Фриш, Р. Стоун</p>	<p>Концепция в целом аналогична концепции долгосрочного технико-экономического планирования. Различия состоят в следующем: долгосрочное управление организацией базируется на системе планов, бюджетов и экономических моделях. Представители данной концепции предполагали возможность коррекции утвержденных планов. Прогнозные модели также строились методом «планирования от достигнутого»</p>	<p>1. В отличие от первой концепции преобладают косвенные методы регулирования экономики государством 2. План – это не прогноз. Идея планирования предполагает свободу выбора между альтернативными возможными сценариями</p>	<p>1. Аналогичны минусам концепции долгосрочного технико-экономического планирования</p>
3. Стратегическое планирование 60-е годы XX века			
<p>И. Ансофф, А.Д. Чандлер, К. Эндрюс, П. Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель, Н.И. Ведута</p>	<p>Планирование направляется не внутрь предприятия, а вовне его. Осознание важности отслеживания тенденций внешней среды для принятия стратегических решений. Исходный принцип в составлении общекорпоративных планов – идти от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему. Приходит осознание неоднозначности единого верного плана, а анализе альтернативных сценариев. В будущем возможно спрогнозировать только обобщенные угрозы и возможности</p>	<p>1. Осознание понимания, что будущее не всегда может быть лучше настоящего и оно непредсказуемо, отход от экстраполяции оценок. 2. Учет изменчивости факторов деятельности, анализ внутренних возможностей предприятия и внешних факторов; 3. Понимание важности систематического управления прерывистыми изменениями 4. Наиболее приоритетными становятся экономические цели предприятий 5. Альтернативность решений и сценариев стратегического развития. 6. Понимание необходимости периодической корректировки стратегических планов</p>	<p>1. Фокусирование скорее на принятии оптимальных стратегических решений, нежели на результатах, излишняя формализация 2. Ошибка предопределения, считали, что нужно предвидеть изменения внешней среды или развиваться в стабильной среде 3. Бюрократизированность процессов 4. Разработка проектов, программ и прогнозов занимает значительное время, тогда как в это время меняется ситуация во внешней маркетинговой среде 5. Процесс планирования мешает проявлению изобретательности и инициативы</p>

Продолжение табл. 1

1	2	3	4
4. Концепция стратегического управления 70-е годы XX века			
Д. Аакер, Виханский О.С., Д. Шендел, К. Хаттен, М. Портер, Хамел Г., Прахалад К.К. и др.	Представляет собой действительно ориентированную систему, которая включает помимо функции анализа в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль. Фокусируется на результате. Включает элементы всех предшествующих систем управления, т.е. предполагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение элементов стратегического планирования	1. Фокусирование на результатах 2. Уход от фиксации планов производства на долгосрочную перспективу, а более абстрактный выбор, касающийся того, в каком бизнесе находится, какие потребности покупателей удовлетворять 3. Осознание понимания усиления скорости изменений в окружающей среде и ее непредсказуемость 4. Инструменты стратегического менеджмента позволяют реализовать проактивную позицию корпорации по отношению к внешней среде 5. Методы позволяют усилить конкурентоспособность в долгосрочной перспективе 6. Децентрализация и демократизация управления; 7. Рост значимости интуиции, творческого и предпринимательского потенциалов	1. Утрата «периферийного зрения» организации в рамках следования четкому стратегическому курсу 2. Негибкость бизнес-процессов, 3. Сложность и бюрократизированность стратегических планов и проектов, 5. Реализация стратегических планов не успевает за изменением внешней среды стратегических процессов, 6. Сложности вовлечения сотрудников корпорации в осуществление стратегии

Систематизируя этап зарождения стратегического менеджмента как науки можно сделать вывод, что все ученые, которые придерживались разных методик и техник реализации программ долгосрочного развития в 50-60-х годах XX столетия, были едины в одном, что преодолеть неопределенность будущего можно именно с помощью систем планирования.

Несколько позднее системы планирования навлекли на себя много законной критики. Многие руководители высшего уровня рассматривали их в качестве корпоративного ритуала, который в значительной степени управляется нереальными критериями качества работы и редко способствовал реализации чего-либо [10, с. 4].

На смену долгосрочному планированию в конце 60-х гг. пришло стратегическое планирование, которое впоследствии трансформировалось в концепцию стратегического менеджмента. Нужно отметить, что стратегическое управление стало изначально применяться именно как парадигма управления крупными диверсифицированными компаниями [70, с. 15].

Основной принцип стратегического планирования – «от будущего к настоящему» – в корне отличался от принципа предшествовавшего ему долгосрочного планирования – «от прошлого к будущему». Существенное различие было и в трактовке будущего. Стратегическое планирование не исходило из посылки, что будущее непременно должно быть лучше настоящего. Поэтому важное место отводилось анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Появившиеся в 1970-х годах системный подход и системный анализ, программно-целевой подход к управлению, проектное управление дали прочное научное обоснование концепции стратегического планирования [70, с. 15].

На сегодняшний день можно считать уже общепризнанным, что «отцами» стратегического планирования по праву считаются А. Д. Чандлер, К. Эндрюс и И. Ансофф.

Чандлер А.Д. впервые в рамках исторического анализа исследовал генезис фирмы через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления. Кеннет Эндрюс сконцентрировал свое внимание как исследователя на высшем руководстве в процессе разработки и реализации стратегии развития предприятия. Игорь Ансофф в своих работах поставил и блестяще решил задачу реализации и некой схематизации процедуры стратегического планирования, особенно, для процедур разработки стратегии роста крупных компаний. Кроме того, книга И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» [2, с. 21] многими исследователями признается в качестве первой монографии, целиком посвященной проблемам стратегического планирования. В теории И. Ансоффа, опубликованной в конце 60-х – начале 70-х гг. XX в. одно из важнейших мест отводилось выработке долгосрочных принципов принятия и обоснования решений, которые определяли стратегическую эффективность функционирования организации. Среди множества возможных управленческих решений отбирались и принимались для реализации лишь те, которые в наибольшей степени отвечали принципам стратегической эффективности функционирования организации.

В период становления концепции стратегического планирования начал формироваться научный понятийный аппарат стратегического управления. Непосредственно термин «стратегическое управление» был введен в научный оборот вначале 1970-х гг. для обозначения различий между управлением текущими производственными процессами и управлением на высшем уровне, в центре внимания которого должно быть внешнее окружение объекта управления. Само понятие «стратегия» заимствовано из воинского лексикона, где оно обозначает планирование и проведение в жизнь политики с использованием всех доступных ресурсов. Ко времени Перикла (450 г. до н.э.) этим словом стали обозначать любые навыки управления: административный дар, ораторское искусство, силу. А ко вре-

мени А. Македонского (330г. до н.э.) термин Strategos означал умение организовать силы для победы над противником и создавать единую систему всеобъемлющего управления [80, с.74-136].

Поэтому чаще всего под стратегией понимают «план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей» [9, с.13] Различные ученые дают разноплановые определения стратегии. В систематизированном виде наиболее известные научные взгляды на понятие «стратегическое управление» представлены в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

Научные взгляды на сущность категории «стратегическое управление»

Авторы	Понятие стратегического управления
1	2
И. Ансофф [3, с.69].	Управление, направленное на обеспечение стратегической позиции, которая обеспечит будущую жизнеспособность организации в изменяющихся условиях.
А. Чандлер [122, с. 60]	Это процесс определения долгосрочных целей и задач предприятия, корректировка деятельности в этой связи и привлечение ресурсов, необходимых для выполнения поставленных целей.
К. Эндрюс	Управление, направленное на достижение соответствия организации ее внешней среде. [41, с.7-30]. Стратегия – это принципы организации целей и задач, а также политики и планы достижения этих целей и решения задач, сформированные таким образом, чтобы определить в какой сфере бизнеса находится или должна находиться компания или какой она является или должна являться [36, с. 104]
Шендел и Хаттен [48, С.8]	Процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям
Хиггенс [13, с.7]	Процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением
Пирс и Робинсон [99, с.6]	Набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации
О.С. Виханский [16, с. 12]	Управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе

1	2
Х. Виссема [14, с. 176].	Стиль управления (мотивированный потребителями, ориентированный в будущее, направленный на конкуренцию) и методы коммуникации, передачи информации, принятия решений и планирования, с помощью которых аппарат управления и линейные руководители своевременно принимают и конкретизируют решения, касающиеся целей предпринимательской деятельности.
Ф. Кери (президент IBM) [104]	Это система, «ориентированная на рынок завтрашнего дня»
П. Друкер [31, с.14]	Это долгосрочное управление по результатам
В.Д. Маркова и С.А. Кузнецова [72, с.9]	Это процесс создания генеральной программы действий, выявляющий приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели
Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III, А. Дж. [136, с.18]	Комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижения организационных целей
Омае К. [88, с.12]	Способ, позволяющий корпорации успешно дифференцировать себя от конкурентов, используя свою относительную корпоративную прочность, чтобы лучше удовлетворить потребности потребителя [Kenichi Ohmae. The Mind of the Strategist.-New York: Mc Graw-Hill, 1982]
Мескон А. [76, с.21]	Комплексный план, сформированный для осуществления миссии организации и достижения ее целей
Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р [28, с 18]	Направление и диапазон деятельности организации на длительный период времени, позволяющие ей достичь преимуществ в меняющейся среде за счет конфигурации ресурсов и компетенции с целью оправдать ожидания заинтересованных сторон

Как видим, в научном менеджменте представлено множество трактовок «стратегического управления». Можно четко выделить эволюционное развитие понятийного определения данного термина по мере перехода из одной концепции в другую. Так, приверженцы концепции стратегического планирования И. Ансофф, А. Чандлер и К. Эндрюс определяют стратегическое управление с позиций долгосрочности и изменчивости внешней среды. По мере развития теории стратегического планирования и переводу к концепции стратегического менеджмента определение стратегического управления становится более емким. Такие ученые и бизнесмены как О.С. Виханский, Х. Виссема, Ф. Кери углубляют определение стратегического управления, указывая на важность таких его факторов и целей как рыночно-ориентированность, человеческий потенциал работников организации, повышение долгосрочной конкурентоспособности в условиях ускорения изменений внешней среды.

На наш взгляд, стратегическое управление – это долгосрочное управление организацией, инициируемое высшим уровнем менеджмента

компании, базирующиеся на гибком реагировании на запросы внешнего быстроменяющегося окружения, опирающееся на клиентоориентированность как один из приоритетных факторов эффективности стратегии и нацеленное на обеспечение устойчивого развития компании в долгосрочной перспективе.

Таким образом, стратегическое управление представляет собой систему действий, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов и высокой изменчивости внешней среды предприятия.

На этапе формирования концепции стратегического менеджмента было достигнуто четкое научное понимание различий между операционным и стратегическим управлением и была доказана целесообразность их параллельной реализации в общем менеджменте корпораций.

Новизна подхода стратегического управления заключалась в том, что если при оперативном управлении организация рассматривалась как структура, извлекающая прибыль от своей деятельности, то при стратегическом управлении организация обеспечивала свое развитие за счет сбалансированного взаимодействия с внешней средой.

Для сопоставления показателей организации при различных подходах к управлению составлена табл. 3, из которой, в частности, следует, что стратегическое управление кардинально отличается от оперативного.

Т а б л и ц а 3

Сопоставление стратегического и оперативного управления [66, с. 235]

Показатель	Оперативное управление	Стратегическое управление
Предназначение	Получение прибыли за счет производства продукции	Развитие организации за счет сбалансированного взаимодействия с внешней средой
Концентрация внимания	Взгляд обращен вовнутрь организации для поиска путей эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации для поиска новых возможностей
Фактор времени	Ориентация на ближайшую перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Системообразующие факторы	Функции, техника и технологии	Люди и рыночные отношения
Управление персоналом	Взгляд на работников как на один из видов ресурсов	Работник как основная ценность организации
Оценка эффективности	Прибыльность	Изменения как реакция на изменение внешней среды

По уровням стратегического управления в корпорациях различают корпоративную, бизнес-стратегию и операционную, или функциональную [10, с 4]. Схематично уровни стратегического управления корпорацией и

точка перехода на уровень оперативной реализации стратегии представлены на рис. 1.

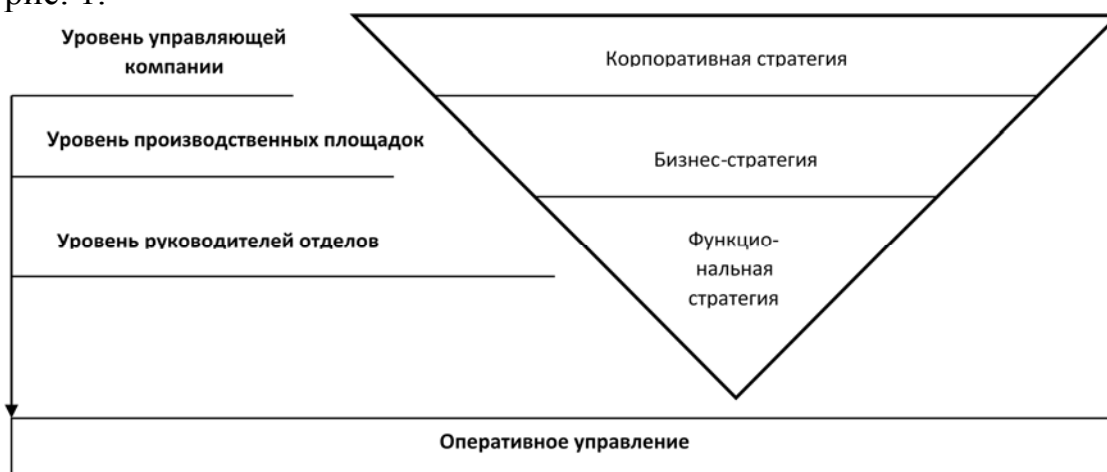


Рис. 1. Уровни стратегического управления корпорацией

Под корпоративной стратегией подразумевается стратегия группы компаний. Под бизнес-стратегией – стратегия отдельной бизнес-единицы (производственной площадки), входящей в корпорацию, под функциональной (операционной) – стратегия отдельных подразделений предприятия, например, маркетинговые стратегии, производственные стратегии, гарантии качества, информационные системы и финансовые стратегии.

В 80-е гг. динамизм внешней среды настолько усложнил задачу своевременной адаптации к тем изменениям, которые происходят во всех сферах общественной жизни, что создание потенциала изменения, способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны окружения стало центром стратегичности поведения фирмы. Появление статьи Генри Минцберга "Взлет и падение стратегического планирования" свидетельствовало о смене взглядов на возможность использования циклической системы построения стратегии. Минцберг разделил понятия стратегическое планирование и стратегическое мышление. Планирование всегда имеет отношение к анализу – к разложению цели или комплекса намерений на стадии, формализации этих стадий таким образом, чтобы их можно было выполнять почти автоматически и к формулированию ожидаемых результатов каждой стадии. Стратегическое мышление, напротив, имеет отношение к синтезу. Оно сопряжено с интуицией и созидательностью. Результатом стратегического мышления является интегрированное видение будущего предприятия и не слишком точно выраженное направление движения [18, с. 6].

Сначала стратегическое выполнение, а потом стратегическое управление окончательно свели понимание стратегического поведения фирмы к такому управлению организацией, при котором основой стратегических решений становится выбор относительно поведения фирмы в текущий

момент, который при этом одновременно рассматривается и как начало будущего. Таким образом, решение определяется возникающими обстоятельствами, но в то же время оно подразумевает, что его выполнение должно не только дать ответ на вызов со стороны окружения, но и обеспечить возможность дальнейшей успешной реакции на изменения, которые произойдут в среде.

Именно этот период с 70-90-х годов XX века отличается расцветом разработки моделей стратегического управления. В этот период создаются десятки моделей и сценариев, представляющие собой рекомендательные механизмы практической разработки стратегий корпораций, отражающие различные части создания стратегии и названные позднее формальными. Это и матрица Бостонской консультативной группы (БКГ), анализ «GAP», методика анализа внешней среды методом «SWOT-анализа», Модель Мак-Кинси «7S», график прибыльности «Майсигмы», влияние рыночной стратегии на прибыль (PIMS) и другие. Коротко опишем сущность данных моделей.

Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) представляет собой инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге (рис. 2). Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. На матрице по осям отображаются рост рынка (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании.



Рис. 2. Матрица БКГ

«Звезды» характеризуются высоким ростом объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большой доход. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Тёмные лошадки», «Знаки вопроса»)

Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звёздами, так и собаками. Если существует возможность перевода в «звёзды», то нужно инвестировать, иначе – избавляться.

«Дойные коровы» («Денежные мешки») – высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звёзд».

«Собаки» («Хромые утки», «Мёртвый груз») – темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт, как правило, низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться [107].

Преимуществами данной модели являются: теоретическая проработка взаимосвязи между финансовыми поступлениями и анализируемыми параметрами; объективность анализируемых параметров (относительная рыночная доля и темп роста рынка); наглядность получаемых результатов и простота построения; она позволяет сочетать анализ портфеля с моделью жизненного цикла товара; проста и доступна для понимания; удобна для разработки стратегии для бизнес-единиц и инвестиционной политики.

Можно выделить следующие минусы матрицы БКГ: сильное упрощение ситуации; в модели учитываются только два фактора, однако высокая относительная доля рынка – не единственный фактор успеха, а высокие темпы прироста – не единственный показатель привлекательности рынка; отсутствие учета финансового аспекта, удаление собак может привести к удорожанию себестоимости коров и звёзд, а также негативно сказаться на лояльности клиентов, пользующихся данным продуктом; допущение о том, что доля рынка соответствует прибыли, это правило может нарушаться при выводе на рынок нового продукта с большими инвестиционными затратами; допущение, что снижение рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара. Бывают другие ситуации на рынке, например, окончание ажиотажного спроса или экономический кризис.

Анализ «GAP» (анализ стратегических «люков») относится к классическим инструментам долгосрочного планирования. Сущность метода состоит в установлении отклонений желательного развития ситуации от ожидаемо-

го. Метод предполагает количественное сопоставление экстраполированных или модифицированных значений желаемых и ожидаемых целевых величин, в качестве которых могут выступать рентабельность, прибыль, оборот и т.д. При этом полагают, что выбранная политика предприятия остается неизменной. Если при графическом изображении динамики целевой величины желаемое развитие (целевая кривая) отклоняется от ожидаемого развития, то возникает так называемый стратегический "люк". Предполагается, что если такой «люк» не будет вовремя закрыт, то предприятие не может гарантировать свое существование в долгосрочной перспективе. GAP-анализ служит основой при выработке стратегий, обеспечивающих ликвидацию стратегических "люков". К основному недостатку метода GAP-анализа следует отнести ограничение на его использование в качестве инструмента контроллинга в случае, если ситуация на рынке нестабильна.

Одним из наиболее широко распространенных методик анализа внешней среды является метод «SWOT-анализа». Это метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Метод включает определение цели проекта и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих её достижению или осложняющих его.

Поскольку SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

Модель Мак-Кинси «7S». Модель Мак-Кинси представляет собой способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Ее название образовано от семи факторов, которые, по мнению экспертов одной из крупнейших аудиторско-консалтинговых компаний мира «McKinsey» являются важными для развития организации: стратегия (strategy), навыки (skill), общепризнанные ценности (shared values), структура (structure), системы (system), кадры (staff) и стиль (style). Когда компания собирается изменить свою организацию, семь составляющих изменяются именно в такой последовательности.

В 1980-1990гг. данная модель была очень популярна, так как оказалась подходящим принципом классификации составных частей организации. В результате в дискуссиях о характеристиках организации «7S» стала общей платформой для ученых, консультантов и практиков, отправной точкой для дальнейших исследований. Однако схема «7S» была как и другие выше описанные формальные модели продуктом своего времени. В книгах «Managing on the Edge» («Управление на грани»), 1990 г. и «В поисках совершенства», Паскаль, один из ее создателей, критикует упрощенчество Питерса и Уотермана. «Выделить признаки успеха нетрудно – все равно, что

выделить признаки людей, отличающихся отменным здоровьем в век бубонной чумы, – пишет он. – Страсть и одержимость часто вырождаются в примитивные формулы, аббревиатуры вроде 7S» [105].

Еще одной моделью, ушедшей в историю менеджмента, но оставившей научный опыт подходов к изучению вопросов стратегического управления стала модель шведской консультативной фирмы «Майсигма», специализирующаяся на решении задач рационального использования капитала, т.е. на поиске путей и средств минимизации капитала, связанного в оборотных фондах (рис. 3).

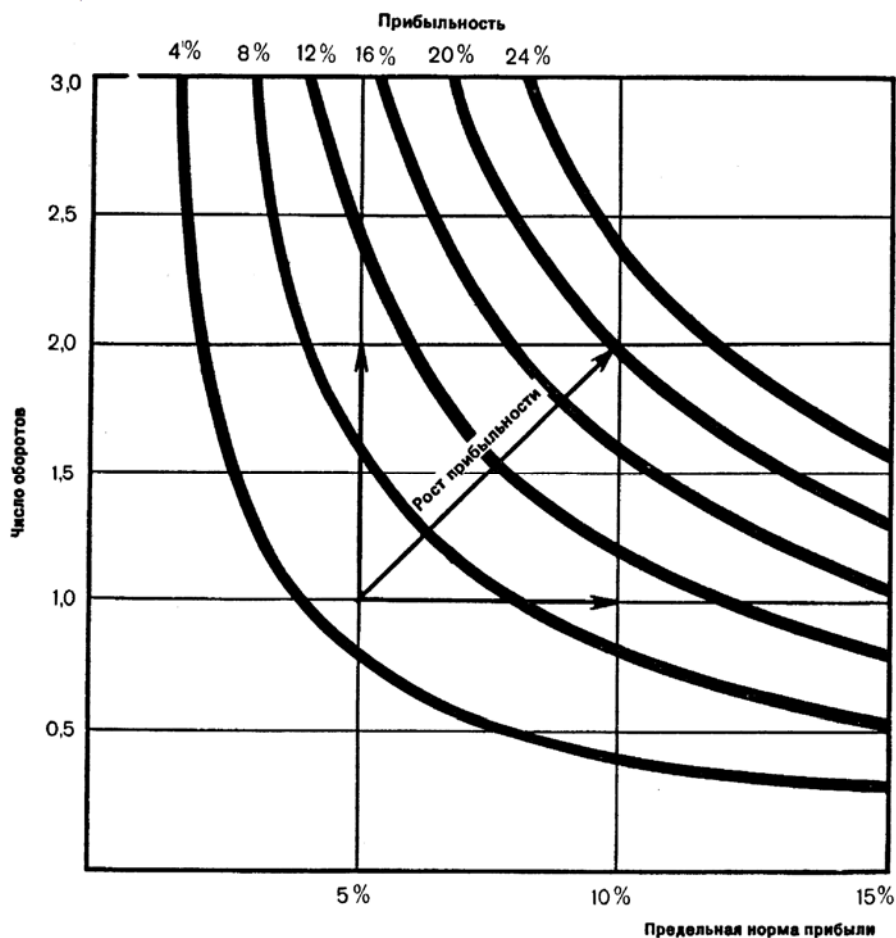


Рис.3. График прибыльности «Майсигмы» [46, с.193]

График прибыльности «Майсигмы» показывает, как годовая норма прибыли может быть увеличена посредством ускорения оборота капитала и (или) путем повышения нормы прибыли, реализуемой в течение одного оборота.

На графике показана связь между нормой прибыли и скоростью оборота капитала. Он хорошо иллюстрирует ту пользу, которую может принести одновременное манипулирование тремя переменными, определяющими прибыльность. Это:

1) уменьшение связанного капитала, позволяющее ускорить оборот капитала;

2) уменьшение массы издержек, позволяющее повысить норму прибыли;

3) увеличение нормы прибыли путем повышения цен.

Затратная часть графика включает: 1) переменные удельные издержки, зависящие от объема производства; 2) постоянные издержки при полном использовании производственных возможностей, независимые от объема производства.

Доходная сторона графика разделяется на две части: 1) доход от каждой проданной единицы продукции; 2) количество проданных единиц продукции.

Еще одним инструментом формирования стратегии является модель (PIMS), отражающая влияние рыночной стратегии на прибыль. Эта модель отличается от других формализованным подходом в стратегическом анализе (выборе), в отличие от вышеописанных, которые опираются на экономический и интуитивный анализ.

Первоначально модель строилась на информации компании General Electric. В настоящее время базу данных модели составляют материалы нескольких сотен зарубежных компаний, главным образом, североамериканских и европейских. Компании передают информацию по своим видам бизнеса, тем самым увеличивают репрезентативность модели, а взамен получают расчетные данные модели, которые служат основой стратегического анализа (выбора). База данных формируется в Институте стратегического планирования, который находится в г. Бостоне (штат Массачусетс, США) и имеет филиалы в других странах [46, с. 217].

Каждый бизнес в модели описывается более 30 факторами, которые, по мнению идеологов модели, в наибольшей степени влияют на принятие той или иной линии действия. Все факторы могут быть распределены на три основные блока: конкурентная ситуация, производственная структура и рыночная ситуация.

Несомненным достоинством модели, по мнению многих исследователей, является использование эмпирического материала, открываемые возможности для исследований, на основе которых возникает немало новых идей, касающихся различных аспектов стратегии. Однако применение данных PIMS, так же как и любых других экономико-математических моделей, может служить только средством в принятии управленческих решений, а не в качестве их замены.

Недостаток модели PIMS – склонность к несколько механическому взгляду и отрыв от реалий бизнеса. Среди приверженцев этой модели особенно часто встречаются сторонники технического подхода к планированию, что отрицательно сказывается на ее репутации в глазах тех, кто строит свою стратегию на основе предпринимательского подхода.

Что касается применимости данной модели для условий России, то следует сказать, что собрать необходимую и репрезентативную информацию для построения аналогичной модели по российским предприятиям пока не представляется возможным.

Вышеуказанные формальные модели позволяют оценивать результаты стратегического управления и являются своего рода инструментами стратегического анализа. В настоящее время данные модели утратили былую популярность, уступив место творческому анализу, однако по-прежнему используются для отдельных целей бизнесом.

На наш взгляд, слабость формальных моделей в том, что они не учитывают специфических особенностей организаций, для которых разрабатывается стратегия. Однако они сохранили свою ценность для понимания отдельных аспектов стратегического управления организацией.

Наибольший научный интерес представляют разработанные различными учеными также в это время эталонные стратегии.

Одной из ярких эталонных стратегий является матрица анализа стратегических направлений И. Ансофа, представленная на рис. 4. Эта матрица показывает потенциальные сферы применения стержневых компетенций и генерических (родовых) стратегий (см. понятийный аппарат). По этой модели существуют четыре широкие альтернативы:

- проникновение на рынок – увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции;
- освоение рынка – внедрение на новые рынки и новые сегменты рынка с помощью существующей продукции;
- разработка продукта – разработка новой продукции для обслуживания старых рынков;
- диверсификация – разработка новых продуктов для обслуживания новых рынков.

РЫНОК/ ПРОДУКТЫ	Существующие	Новые
Существующий	Стратегия проникновения на рынок (увеличение рыночной доли)	Разработка продукта (новые или улучшенные продукты)
Новый	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

Рис. 4. Матрица Ансофа (компоненты векторного роста) [61, С.48].

Огромным прорывом в теории стратегического планирования явилась работа М. Портера «Конкурентные стратегии», опубликованная в 1980 г. Сформулированные им общие стратегии конкуренции до сих пор считаются многими исследователями в области стратегического планирования наиболее работоспособными инструментами для практической деятельности современных фирм [53].

Портер предложил типологизировать конкурентные стратегии, основываясь, с одной стороны, на масштабе рынка (широкий, узкий) а, с другой – на направлении приложения усилий организации: либо на минимизации издержек, либо на выпуске уникальной продукции (придании товару специфических черт), что позволяет устанавливать более высокие цены. Комбинации перечисленных предпочтений дает возможность выделить четыре типа стратегий (рис. 5):

- лидерства по издержкам (поддержание издержек на более низком уровне, чем у конкурентов);
- дифференциации;
- фокусирования на издержках;
- фокусирования на дифференциации.

	Низкие затраты	Дифференциация
Широкий масштаб (охватывает весь рынок)	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации
Узкий масштаб (охватывает только один сегмент)	Стратегия фокусирования на издержках	Фокусирование на дифференциации

Рис. 5. Схема генерической (родовой) стратегии по М. Портеру [53].

По Портеру, организация должна решить, следует ли ей выпускать уникальную продукцию и продавать ее по завышенной цене или стоит снижать затраты ниже уровня затрат конкурентов и таким образом добиваться конкурентных преимуществ.

Концепция общих (эталонных) стратегий Портера, на наш взгляд, имеет ряд недостатков. Так, у концепции дифференциации и лидерства по издержкам много общего: при дифференциации нужно помнить о себестоимости, а при снижении затрат нельзя забывать о стандартах качества. А лидерство по издержкам не всегда приносит больше выгод, чем второе, или, скажем, третье место в отрасли. Кроме того, возникают трудности из-за противоречивости требований к организации деятельности, которую подразумевает каждая из стратегий. Таким образом, из анализа модели непонятно, почему Портер М. предлагает выбирать только одну из стратегий, в то время как лучшее решение может дать комплексное сочетание нескольких переменных схемы М. Портера, приведенной на рис. 3.

Теоретические взгляды на функциональные стратегии формировались во многом в рамках маркетингового стратегического планирования, раскрывали подходы к формированию, прежде всего, маркетинговых стратегий, основная задача которых – выгодное позиционирование компании по отношению к конкурентам на основе ее явных преимуществ и лучшего качества товаров. [124, с. 10]. Примерно в это же время, что и научные открытия Минцберга Г.А. Томпсон и А. Стрикленд предложили несколько иную модель классификации подобных стратегий – пять вариантов подхода к стратегии конкуренции:

- стратегия лидерства по издержкам (снижение издержек, что привлекает большое количество покупателей);
- стратегия широкой дифференциации (придание товарам специфических черт, что привлекает большое количество покупателей);
- стратегия оптимальных издержек (большая ценность для покупателей за счет сочетания низких издержек при широкой дифференциации);
- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках (низкие издержки и узкий сегмент покупателей);
- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции (полное удовлетворение требований клиентов из выбранного сегмента) [Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. – Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: ЮНИТИ, 1998, с 577].

Помимо общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности, существуют классификации стратегий, определяющие изменение их масштабов. Классической эталонной маркетинговой стратегией развития бизнеса являются сценарии стратегий по Ф. Котлеру:

- стратегия концентрированного роста: усиление позиции на рынке; развитие рынка; развитие продукта;
- стратегия интегрированного роста: обратная вертикальная интеграция; вперед идущая вертикальная интеграция;
- стратегия диверсифицированного роста: центрированная диверсификация; горизонтальная диверсификация; конгломеративная диверсификация;
- стратегия сокращения: ликвидация; сбор урожая; сокращение расходов [57].



Рис. 6. Модель стратегий по Ф. Котлеру

Авторы коллективной монографии «Стратегическое планирование» [129] под редакцией Э.А. Уткина обозначают следующую эталонную классификацию:

- стратегия стабильности – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их;

- стратегия роста – увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков (разновидностью стратегии роста является вертикальная и горизонтальная интеграция, которая, в частности, проявляется через поглощение, слияние, присоединение и создание совместных организаций);

- стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой (разновидностью отмеченной стратегии являются: стратегия разворота – отказ от неэффективного использования ресурсов и поиск новой стратегии; стратегия отделения – продажа структурного подразделения или выделение его в самостоятельную организацию; стратегия ликвидации – распродажа активов).

На наш взгляд, классификация Э.А. Уткина во многом повторяет взгляды таких авторов как Ф. Котлер и отличается по критерию классификации стадий развития.

Анализируя развитие концепции стратегического управления, несмотря на множественность подходов к вопросам стратегического управления, которые активно публикуются в последние 30 лет, методом обобщения можно выделить следующие третий и четвертый этапы ее становления до наших дней.

Третий этап. 1970-1980-е годы XX века. Этап зарождения концепции стратегического управления как полноценной части менеджмента (научные труды Шендела, М. Портера, Фримана и др). Обобщая цели научных трудов этого периода, можно отметить, что все они были направлены на разработку концептуальных моделей стратегического управления, разработку методик оценки их эффективности в хозяйственной деятельности корпораций и обоснование важности диагностики тенденций внешней среды и реагирования на них корпораций.

Четвертый этап. 1970-1990гг. XX века. Этот период можно именовать как поиск резервов конкурентоспособности в долгосрочной перспективе внутри компании, так называемая «ресурсная концепция». Работы таких авторов как Р. Румельт, Дж. Барни, Б. Вернерфельт, С. Монтгомери, М. Петераф, Г. Хэмел и К. Прахалад направлены на поиск потенциалов развития внутри корпораций, а именно, исходя из ресурсов и способностей конкретных корпораций можно сформировать уникальный набор преимуществ, опираясь на которые можно достичь устойчивого развития корпорации в долгосрочном периоде в условиях роста конкуренции. Отправной точкой развития этой концепции принято считать статью Б. Вернерфельта «Ресурсная трактовка фирмы», которая вышла в 1984г., в ней он впервые указал на «полезность анализа фирмы скорее с точки зрения ее ресурсов, чем продуктов» и высказал гипотезу, что такой подход может стать новой парадигмой изучения теории стратегий.

Однако взрыв интереса в научных и деловых кругах к ресурсному подходу произошел после выхода статьи Г. Хэмела и К. Прахалада в 1990г. «Ключевая компетенция корпорации». Их понимание стратегии радикально отличалось от отраслевого структурного подхода. В статье впервые был введен термин «стержневые компетенции», которые авторы определяют как «навыки и умения, воспроизводство которых конкурентами чрезвычайно затруднено, которые высоко ценятся потребителями и могут найти применение на различных рынках». Такое определение отражает их убеждение в том, что отличительной особенностью успешной стратегии является ориентация на потребителя. Данный термин «стержневые компетенции» широко используется в настоящее время в терминологии современного практического менеджмента. По Г. Хэмелу и К. Прахаладу, стержневые компетенции формируются именно исходя из уникальных ресурсов и способностей корпораций, сформированных годами, которые высоко оцениваются потребителями. Понимание менеджером стержневых компетенций организаций и формирование стратегии развития, основанное на них, является одним факторов эффективности реализации стратегии. Стержневая компетенция должна:

- 1) обеспечить компании возможность проникнуть на рынок и успешно конкурировать на нескольких рынках;
- 2) повысить значимость продукта в глазах покупателя по сравнению с его конкурентным аналогом;
- 3) иметь свойства, которые не воспроизводимы конкурентами.

Именно концепция Г. Хэмела и К. Прахалада, на наш взгляд, стала базисом рассмотрения стратегического управления через базовую призму «рыночной ориентированности» и послужила некой точкой флуктуации науки к созданию «проактивных концепций стратегического развития», смысл которых заключается в создании опережающих стержневых компетенций, трудно копируемых конкурентами, благодаря которым корпорации могут осуществлять прорывное развитие и предвосхищение запросов потребителей. Опубликованные же ранее концепции этапа зарождения стратегического менеджмента более подходили под характеристику «реактивного развития» и были направлены на установление эффективного консенсуса с внешней средой.

Переход научного менеджмента к пониманию необходимости создания «проактивных» стратегических проектов и положило начало формирования новой научной парадигмы, нового пятого этапа развития теории стратегического управления.

Резюмируя весь исторический путь развития теории стратегического управления нужно отметить, что наилучшую классификацию школ предложил Минцберг [79]. Полный перечень школ стратегического управления по Минцбергу представлен в прил. 2.

В табл. 4 представлен анализ взглядах представителей данных школ в отношении места фактора рыночной ориентированности. По данной таблице можно проследить как усиливалась важность фактора «рыночной ориентированности» и «клиентоориентированности» по мере развития теории стратегического управления.

Т а б л и ц а 4

Анализ взглядов представителей различных школ стратегического управления и место рыночных факторов в их научной парадигме

Научные школы	Авторы	Сущность концептуального подхода	Место и роль факторов рынка
1	2	3	4
1. Школа дизайна	Ф. Селзник, У. Ньюман, С.Р. Кристенсен, А.Д. Чандлер, К. Эндрюс	формирование стратегии как процесс осмысления	Рыночные факторы не выделяются отдельно и являются частью внешней среды. Внешняя среда существует независимо от организации и вызывает угрозы и возможности для бизнеса. Рынок диктует бизнесу условия
2. Школа планирования	И. Ансофф	формирование стратегии как формальный процесс	Рыночным факторам уделяется косвенное значение, они являются частью внешней среды, а внешняя среда в свою очередь учитывается лишь при аудит-анализе
3. Школа позиционирования	Д. Шендел, К. Хаттен, М. Портер, Р. Кац, Б. Джеймс, Дж. Куинн	формирование стратегии как аналитический процесс	Выделяется один из частей рыночного фактора – конкурентный анализ как базовый в разработке стратегии
4. Школа предпринимательства	И. Шумпетер, А. Коул, П. Друкер	формирование стратегии как процесс предвидения	Руководитель (предприниматель), он же стратег учитывает интуитивно рыночные факторы при выработке стратегии
5. Школа познания (когнитивная школа)	Г. Саймон, Дж. Марч	формирование стратегии как ментальный процесс	Рыночные факторы не являлись предметом изучения представителей данной школы
6. Школа обучения	Ч. Линдблом, Дж. Марч	формирование стратегии как развивающийся процесс	Рыночные факторы не являлись предметом изучения представителей данной школы, рынок как часть внешней среды дает хаотичный, слабопрогнозируемый стимул для постоянно совершенствования

Окончание табл. 4

1	2	3	4
7. Школа власти	Г. Аплисон	формирование стратегии как процесс ведения переговоров	Основной фактор формирования стратегии – решение властных политических сил, рыночные факторы не рассматриваются как наиболее приоритетные, фокус смещен на внутреннюю среду
8. Школа культуры	Э. Ренман, Р. Норманн	формирование стратегии как коллективный процесс	Рыночные факторы не рассматриваются, изменения внешней среды небыстрые, залог успешного стратегического развития гармония (единая культура) внутри организации
9. Школа внешней среды	М. Ханнан, Дж. Фриман	формирование стратегии как реактивный процесс	Внешняя среда – важнейший фактор, рыночные факторы одни из важнейших среди факторов внешней среды, анализ внешней среды является важнейшим пунктом в построении стратегии, главным является поиск возможностей. Корпорация должна быть реактивной по отношению к тенденциям внешней среды
10. Школа конфигурации	А. Чандлер	формирование стратегии как процесс трансформации	Рыночные факторы являются частью внешней среды. Внешние факторы являются предпосылками для конфигурации организации, гибкости использования различных методик в зависимости от специфики ситуации. Цель стратегии – добиться равновесия с внешней средой

Подробно останавливаться на описании указанных школ мы не будем, поскольку это предмет отдельного исследования, но необходимо отметить и то, что четкого разделения между указанными школами не существует, и научные труды различных исследователей можно, с определенной долей условности, сразу отнести к нескольким направлениям (см. табл. 4).

Как видно из табл. 4 по мере развития теории стратегического управления важность факторов внешней среды (в том числе рыночных факторов) усиливается в системе стратегического управления корпорациями.

Помимо базовых школ выделенных Минцбергом, можно отметить, что на современном этапе формируются новые школы, которые уделяют рыночным факторам особое внимание.

С конца 90-х годов XX века по настоящее время формируется новая парадигма стратегического управления. На приоритетные места выходят такие цели и факторы стратегического управления как проактивная позиция бизнеса по отношению к внешней среде, предвидение, функциональность, создание ценности для покупателей, интеллектуальное лидерство, ключевые (стержневые компетенции), управление отношениями с покупателями (CRM-технологии). Помимо учета такого рыночного фактора как конкурентные вызовы, который провоцирует больше реактивное поведение фирм, на первое место выходят факторы изучения потребностей покупателей, предвосхищения желания потребителей и создания новых потребительских ценностей с помощью методик предвидения. Данные современные взгляды представлены в трудах таких ученых – Э. Хэмела, И. Нонака, Ж-Ж. Ламбена, И. Шулинга, Р. Чумпитаса, К. Прахалада.

Прахалад К. и Хэмел Э. утверждают, что «вместо того чтобы думать о компании как о совокупности предприятий, управляющие должны начать воспринимать ее как сочетание ключевых, базисных компетенций, т.е. навыков, умений и технологий, позволяющих компании предоставлять блага потребителям. Залог успешного долгосрочного развития – не столько адаптация к условиям внешней среды и копирование прорывных предложений конкурентов, сколько проактивная позиция крупного бизнеса. Нужно заниматься не только созданием образцов лидирующих компаний и анализом конкуренции, чтобы быть не хуже, нужно создавать новое рыночное пространство, в котором можно господствовать в будущем, ибо это рыночное пространство было изобретено Вами.

Хитрость, объясняют они, состоит в том, чтобы предвидеть будущее и, основываясь на этом предвидении, дать ответы на три следующих вопроса:

- Какие новые потребительские блага нам придется предоставлять через 5, 10 или 15 лет?
- Какие новые компетенции или возможности, т.е. комплексы навыков и технологий, понадобятся, чтобы поставлять потребителям эти блага?
- Каким образом придется изменить систему взаимодействия с потребителями в течение нескольких ближайших лет?

Во-вторых, для того чтобы видеть будущее, Хамел и Прахалад предлагают управляющим не думать о существующих продуктах и услугах, а непременно начать размышлять о функциональности этих продуктов и услуг. Вместо того чтобы ставить вопрос "Что такое наш продукт или наша услуга?", менеджерам следует спрашивать "Какие ценности или выгоды доставляют потребителям существующие продукты и услуги?". Данные ученые вместо устаревающего термина «стратегическое планирование» ввели в научный оборот термин «стратегическая архитектура», под которой

понимается генеральный план развертывания новых функциональностей обретения новых компетенций или перемещения имеющихся и новая конфигурация системы взаимодействия с потребителями".

На перспективные научные взгляды К. Прахалада и Э.Хэмела нашлась группа критиков, яркими представителями которой были Дж. Миклтуайт и А. Вулдридж. Основа их критики была в парадоксе, почему многие компании такие как «Microsoft» не вкладывали много финансовых и трудовых ресурсов в создание уникальных технологий, а получили долгосрочные преимущества за счет копирования идей конкурентов. «Почему бы не позволить лидерам сделать все капиталовложения и принять на себя все риски, а потом попросту скопировать или купить их продукты, как это сделал Билл Гейтс?» – говорят они.

В 1995 была опубликована еще одна книга-мировой бестселлер авторов Трейси и Вирсеми "The Discipline of Market Leaders" и статья "Близость к потребителю и другие ценностные дисциплины", в которых также будущее стратегического управления определено через призму клиентоориентированности. В своих работах они представили три ценностные дисциплины, или способы доставки потребителю той или иной ценности, – производственное совершенство, лидерство по продукту и близость к потребителю. Компании, желающие доминировать на своих рынках, должны выбрать одну и только одну из этих дисциплин и добиться в ней совершенства.

Еще одной из наиболее ярких новых подходов к формированию концепции стратегического управления последнего десятилетия является Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC). Она представляет собой – новый концептуальный подход к финансовому описанию стратегического управления, разработанный проф. Гарвардской школы бизнеса Р. Капланом и президентом консалтинговой фирмы Renaissance Д. Нортоном [85]. Суть системы исходит из следующих основных концептуальных положений:

1) одних финансовых показателей недостаточно, чтобы полностью, всесторонне и сбалансировано описать состояние предприятия;

2) систему показателей необходимо использовать не только как комплексный индикатор состояния предприятия, но и как систему управления предприятием;

3) система показателей должна позволять принимать не только стратегические решения, но и использоваться для декомпозиции стратегических целей на уровне планирования операционной деятельности и контроля их достижения, т.е. являться инструментом и стратегического, и оперативного управления;

4) система показателей должна связывать различные функциональные области (финансы, управление персоналом, информационные технологии, маркетинг и т.п.), попытки рассматривать ее с позиций одной функциональной области дискредитируют концепцию.

Основная структурная идея данного концептуального подхода – сбалансированность системы показателей в рамках четырех групп: финансовое, потребительское направления, направления внутренних процессов и обучения и роста.

Авторы подчеркивают роль финансовых показателей в системе оценочных показателей, поскольку собственника всегда интересуют показатели отдачи на вложенные средства, и подчеркивают, что сбалансированная система должна начинаться (в классификации) и заканчиваться (в конечной оценке) финансовыми показателями [4]. В систему финансовых показателей включены параметры денежных потоков, выручки, рентабельности собственных активов, дебиторской задолженности.

Авторами концептуального подхода BSC разработаны функциональные стандарты, минимальный набор требований, дающих базовые ориентиры в методологии и включающих шесть обязательных элементов: перспективы, стратегические цели, показатели, целевые значения, причинно-следственные связи, стратегические инициативы. Перечисленные элементы могут задаваться в виде формул, объектов измерения, источников данных, графиков и т.п.

Модель BSC аналитического центра «Концепт» представлена на рис. 6.

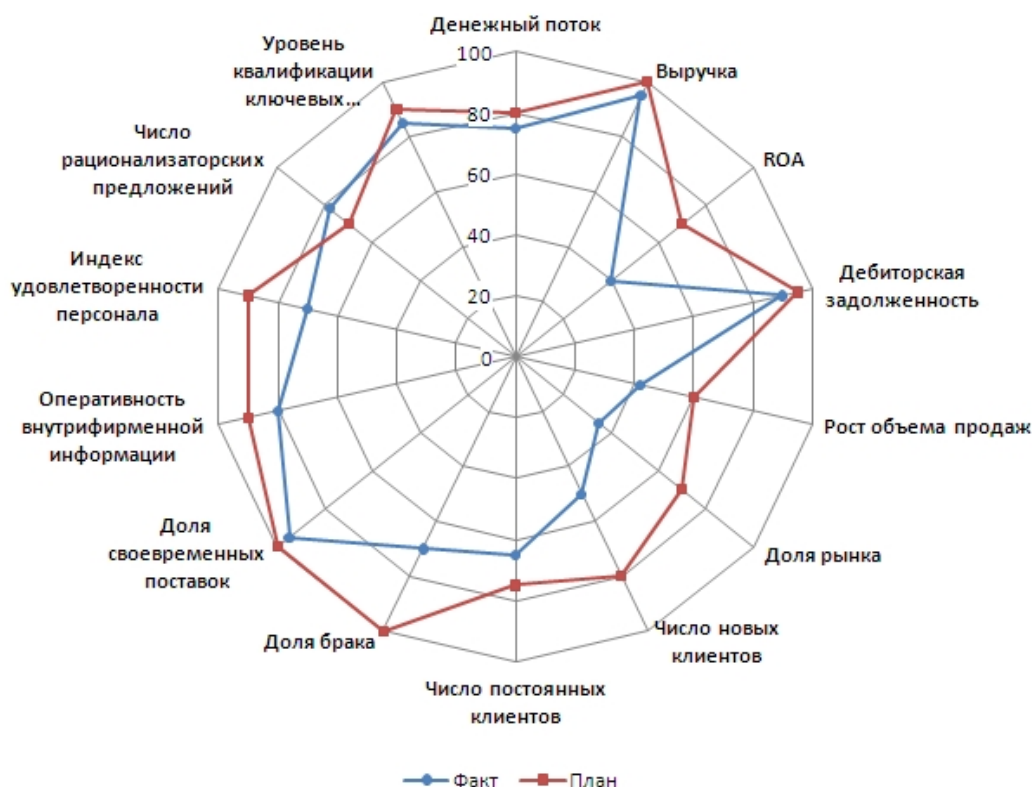


Рис. 6. Модель сбалансированной системы показателей [85]

Последовательность разработки стратегии компании, использующей модель BSC, включает следующие этапы:

- разработка базовой стратегической ориентации компании (миссия, система ценностей, принципиальные направления развития);

- определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по блокам: финансы/экономика, рынок/клиенты, бизнес-процессы, инфраструктура/сотрудники;

- построение причинно-следственной цепочки стратегических целей компании;

- разработка мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей, определение бюджетов, сроков и ответственных за реализацию мероприятий.

Как отмечают отечественные специалисты, основные сложности при построении системы сбалансированных показателей связаны с подбором адекватного показателя для измерения той или иной стратегической цели большими затратами по сбору информации для расчета того или иного индикатора [85].

Анализ литературы по эволюции теоретических подходов к вопросам стратегического управления крупным бизнесом показывает их многообразие. За последние 70 лет вопросы стратегического управления были особо актуальны в среде научного менеджмента и бизнес-среде. За этот исторический период сформировалось 10 научных школ, имеющих принципиально разные взгляды на сущности и механизмы формирования стратегий. За такой недлинный для науки путь стратегическое управление прошло четыре эволюционных стадии:

- Концепция долгосрочного технико-экономического планирования.
- Концепция экономического программирования (индикативного планирования).
- Концепция стратегического планирования.
- Концепция стратегического управления (реактивные методы взаимодействия с внешней средой).

В настоящее время можно выделить следующие актуальные проблемы стратегического управления корпорациями, которые не решены еще научным менеджментом и которые предстоит решить в XXI веке. Базовые проблемы представлены в табл. 5.

Резюмируя, отметим следующие научные результаты изучения теоретических подходов и концепций стратегического управления:

1. Систематизированы методом сравнительного анализа концепции стратегического управления. В частности, разработана четырехэтапная концепция эволюционного развития теории стратегического управления. Концепция включает этапы:

1.1. Конец XIX – начало XX века – долгосрочное технико-экономическое планирование (Родбертус-Ягцов, К. Маркс).

1.2. 30-50-е годы XX века – концепции экономического программирования (Н. Д. Кондратьев, В.Н. Базаров Г. Колм, К. Эйрес, Дж. К. Гэлбрейт, Р. Фриш, Р. Стоун).

Таблица 5

Проблемы стратегического управления корпорациями на современном этапе развития менеджмента

Проблема стратегического управления	Сущность проблемы
1. Отсутствие гибкости стратегических программ и решений	Разработка долгосрочных проектов, программ и прогнозов занимает значительное время, в течение которого происходят изменения во внешней и внутренней среде. Скорость изменений внешней среды часто опережает скорость реализации стратегических программ, что, в значительной степени снижает эффект от реализации разработанной стратегии
2. Неиспользование всего человеческого капитала персонала, сдерживание инициатив вне стратегического курса	Долгосрочное планирование часто сдерживает инициативы талантливых работников [9], провоцирует на реактивную позицию по отношению к внешней среде
3. Проблема сложности стратегического управления	Стратегическое управление является одной из сложных областей менеджмента. Характеризуется многогранностью целей, задач, методик. Стратегическая модель весьма сложно формализуется, в связи с этим сложна для понимания менеджеров всех уровней компании, трудна в практическом воплощении, что на практике часто порождает неэффективный бюрократизм и «увязании» бизнеса в процедурных организационных аспектах
4. Проблема сложности вовлечения всех многочисленных менеджеров корпораций в исполнение стратегических программ	Штат менеджеров разных уровней в крупных корпорациях многочислен, а причинами провала многих профессионально разработанных стратегических планов является их неэффективная реализация на местах. В обычной среде менеджеры немотивированны на исполнение стратегии.
5. Проблема оценки эффективности стратегического управления	Многие научные методики стратегического управления недостаточно нацелены на экономический результат, носят описательный характер, тогда как стратегическое управление является одним из сложных тем менеджмента, достаточно капиталоемким процессом и длительным по времени

1.3. 60-е годы XX века – стратегическое планирование И. Ансофф, А.Д. Чандлер, К. Эндрюс, П.Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель, Н.И. Ведута.

1.4. 70-е годы XX века – стратегическое управление (Д. Аакер, Виханский О.С., Д. Шендел, К. Хаттен, М. Портер, Хамел Г., Прахалад К.К. и др.)

2. Обоснован вывод о зарождении в начале XXI века следующего пятого этапа развития теории стратегического управления, сущность которого заключается в формировании новой научной парадигмы, главной целью которой является повышение эффективности методов стратегического

управления в ситуации быстроменяющегося рынка, усиливающийся конкуренции и неопределенности внешней среды.

3. Проведен сравнительный анализ определений «стратегического управления» с позиций следующих ученых: И. Ансоффа, А. Чандлера, К. Эндрюса, Шендела и Хаттена, Хиггенса, Пирса и Робинсона, О.С. Виханского, Х. Виссеми, Ф. Кери, П. Друкера, В.Д.Марковой и С.А. Кузнецовой, Томпсона-мл. А.А., Стрикленда III, А. Дж., Омае К., Мескона А., Джонсона Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р.

4. Уточнено, расширено определение и содержание категории «стратегическое управление».

5. Проведен сравнительный анализ в отношении места фактора «рыночной ориентированности» во взглядах представителей различных школ стратегического управления.

6. Систематизирован перечень основных проблем современного этапа развития стратегического менеджмента, которые предстоит новой научной парадигме.

1.2. Клиентоориентированность.

Сущность и место в стратегическом управлении корпорацией

В настоящее время термин «клиентоориентированность» является очень модным в бизнес и научной среде. О популярности данной темы можно судить по количеству сайтов в Интернете, на которых обсуждается эта концепция. Например, запрос по этому слову в Яндекс выдал более 1500 сайтов и 126 тыс. страниц. Одновременно растет спрос бизнеса на внедрение CRM-продуктов (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами).

Тема клиентоориентированности набирает все большую актуальность под действием фактора внешней среды – динамичное насыщение товарного предложения, трансформация «рынка продавца» в «рынок покупателя», рост интенсивности конкуренции, экономика избыточного предложения и существенное усиление позиции покупателей.

Многие руководители декларируют клиентоориентированность, однако на практике среди многообразной текущей деятельности корпорации забывают, что именно клиент является центральной фигурой обмена и главным источником притока прибыли в организацию, а результирующая цель работы всех функциональных подразделений корпорации заключается в формировании потребительской ценности. Думается, что недооценка важности клиентоориентированного подхода на всех уровнях менеджмента зачастую является одной из причин относительно низкой эффективности российского бизнеса в сравнении с развитыми странами. На рис. 7 представлена взаимосвязь базовых целей бизнеса и конечных потребителей.

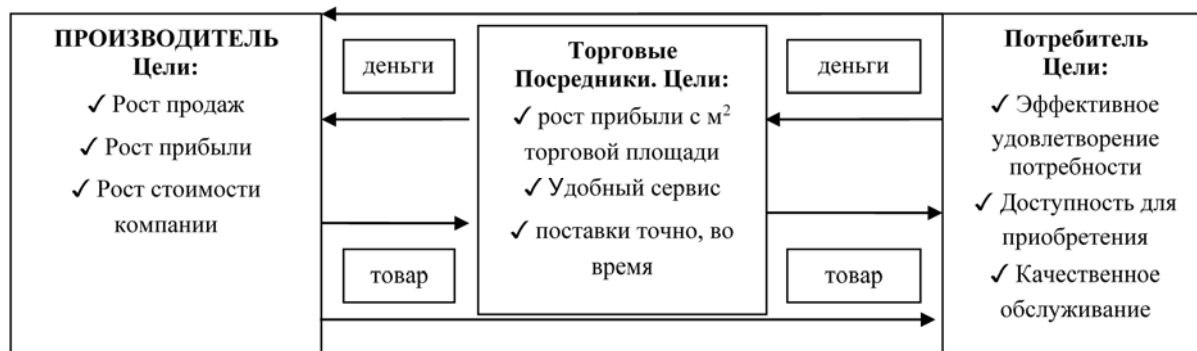


Рис. 7. Цепочка взаимосвязи целей бизнеса и конечных потребителей

Эта простая взаимосвязь способствует формированию понимания среди многих ученых, бизнесменов и экспертов того, что главным залогом эффективного долгосрочного развития фирмы, корпорации является выстраивание долгосрочных партнерских взаимоотношений с клиентами. Из данной модели видно, что клиент-торговый посредник является с одной стороны, лишь транслятором потребностей потребителей и весь бизнес в условиях развитой конкуренции «вращается» возле потребительской ценности, с другой стороны, если потребности торговых посредников игнорируются бизнесом, то цепочка товародвижения парализуется.

Концепция клиентоориентированности в современном научном менеджменте до конца комплексно не разработана, представлена эпизодическими разработками отдельных ученых. Предпосылки выделения клиентоориентированного научного подхода имеют отражение в гипотезах различных ученых по переходу на шестой этап эволюции маркетинговых концепций¹ – маркетингу взаимодействия или маркетинг взаимоотношений (выделяется с 1995 г. до сегодняшнего дня).

Этот этап рассматривается как новая философия ведения бизнеса и основывается на удержании и улучшении отношений с текущими потребителями, а не на привлечении новых. Объектом управления маркетингом становятся отношения с потребителями и другими участниками процесса купли-продажи.

Как разновидность или прикладная часть концепции маркетинга взаимоотношений отдельными учеными в начале XXI века активно начинает выделяться концепция клиентоориентированности. Хотя первые упоминания о необходимости исследования проблемы ориентации на клиента ведутся с середины 1950-х гг. в рамках формирующейся концепции рыночной ориентации (П. Дракер, Дж. МакКитерик, Т. Левитт). Развивая положения этой концепции, Х. Барксдэйл, Б. Дарден, Р. Хиз, Р. Лаш, К. Макнамара и др. оценивали степень практического применения рыночной ориентации в

¹ В теории маркетинга выделяют пять основных концепций, на основе которых организации осуществляют управление своей маркетинговой деятельностью: концепция совершенствования производства, концепция совершенствования товара, концепция интенсификации коммерческих усилий, концепция маркетинга (4 «Р»), концепция социально-этичного маркетинга.

компании. А. Фелтон, Р. Лир, Ф. Вебстер изучали факторы и степень их влияния на внедрение концепции рыночной ориентации в компании.

В начале XXI века ориентация на клиента окончательно выделилась из концепции рыночной ориентации как самостоятельное направление. Число публикаций по данной тематике в ведущих рецензируемых журналах Journal of the Academy of Marketing Science, Journal of Business and Industrial Marketing и др. продолжает стремительно расти.

Таким образом, на современном этапе развития менеджмента стратегии клиентоориентированности являются составляющими концепции маркетинга взаимодействия (взаимоотношений) (табл. 6).

Т а б л и ц а 6

Место клиентоориентированных стратегий в эволюции развития концепций маркетинга

Годы	Концепция	Ведущая идея	Основной инструментарий	Главная цель
1	2	3	4	5
1860-1920	1. Производственная	Произвожу то, что могу	Себестоимость, производительность	Совершенствование производства, рост продаж, максимизация прибыли
1920-1930	2. Товарная	Производство качественных товаров	Товарная политика	Совершенствование потребительских свойств товара
1930-1950	3. Сбытовая	Развитие сбытовой сети, каналов сбыта	Сбытовая политика	Интенсификация сбыта товаров за счет маркетинговых усилий по продвижению и продаже товаров
1960-1980	4. Традиционного маркетинга	Произвожу то, что нужно потребителю	Комплекс маркетинга-микса, исследование потребителя	Удовлетворение нужд потребностей целевых рынков
1980-1995	5. Социально-этического маркетинга	Произвожу то, что нужно потребителю, с учетом требований общества	Комплекс маркетинга-микса, исследование социальных и экологических последствий от производства и потребления производимых товаров и услуг	Удовлетворение нужд потребностей целевых рынков при условии сбережения человеческих, материальных, энергетических и других ресурсов, охраны окружающей среды
С 1995 г. по настоящее время	6. Маркетинга взаимодействия	Произвожу то, что удовлетворяет потребителей и партнеров по бизнесу	Методы координации, интеграции и сетевого анализа, комплекс маркетинга-микса	Удовлетворение потребностей потребителей, интересов партнеров и государства в процессе их коммерческого и некоммерческого взаимодействия

Окончание табл. 6

1	2	3	4	5
	6.1 В т.ч. стратегии ориентации на рынок	Произвожу то, что удовлетворяет потребителей и партнеров по бизнесу	Управленческая деятельность, ориентированная на потребителей, дистрибьюторов и посредников, конкурентов и влиятельных лиц	Установление эффективного партнерства с субъектами рынка с целью получения дополнительной прибыли
	6.2 В т.ч. стратегии клиентоориентированности	Произвожу то, что удовлетворяет потребителей и партнеров по бизнесу	Управленческая деятельность, ориентированная на конечных потребителей и торговых посредников (клиентов)	Установление эффективного партнерства с торговыми посредниками и удовлетворение и предвосхищение потребностей конечных потребителей с целью получения долгосрочной дополнительной прибыли

Стоит согласиться с Патлах И.Н., которая утверждает в своей статье «Клиентоориентированность как философия бизнеса», что «для достижения ощутимых рыночных преимуществ клиентоориентированная стратегия компании должна гармонично сочетать в себе три концепции маркетинга – производственную, товарную и сбытовую».

Несмотря на то, что потребность в клиентоориентированности растет среди бизнеса и научного менеджмента, проработанных комплексных стратегий клиентоориентированности разработано немного.

Анализ существующих концепций клиентоориентированности в научном менеджменте свидетельствует, что отдельные проработанные механизмы клиентоориентированности прописаны в следующих философиях и концепциях менеджмента:

- 1) Японская философия и практика Кайдзен.
- 2) Концепция управления бизнесом LEAN («Бережливое производство»).

Кайдзен (кайдзэн) – это японская философия или практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни.

Впервые философия кайдзен была применена в ряде японских компаний (включая Toyota) в период восстановления после Второй мировой войны, и с тех пор распространилась по всему миру. Термин «кайдзен» стал широко известен благодаря одноимённой книге Масааки Имаи (1986, Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success).

Основные принципы кайдзен, формулируют основную цель бизнеса – фокус на клиентах и основной метод – непрерывное совершенствование, повышение эффективности производства [74].

Различные авторы выделяют разное количество ключевых принципов, на которых основывается Кайдзен. При этом обычно в их число включают следующие принципы, представленные в табл. 7.

Т а б л и ц а 7

Основные принципы философии кайдзен [74]

Основной принцип	Описание сущности принципа
1	2
1.Фокус на клиентах	для компании, использующей кайдзен, более всего важно, чтобы их продукция (услуги) удовлетворяли потребности клиентов [75]
2.Непрерывные изменения	стратегическое развитие невозможно без непрерывных малых изменений во всех сферах организации – снабжении, производстве, сбыте, личностных взаимоотношений и так далее.
3.Открытое признание проблем	там, где нет проблем, совершенствование невозможно, все проблемы открыто выносятся на обсуждение.
4.Пропаганда открытости	малая степень обособленности (особенно в сравнении с западными компаниями) между отделами и рабочими местами
5.Создание рабочих команд	каждый работник становится членом рабочей команды и соответствующего кружка качества (новый для организации работник входит также в состав клуба «первогодок»).
6.Управление проектами при помощи межфункциональных команд	ни одна команда не будет работать эффективно, если она действует только в одной функциональной группе. В целях реализации стратегических проектов целесообразно горизонтальное взаимодействие специалистов разных функциональных подразделений
7.Формирование «поддерживающих взаимоотношений»	для организации важны не только и не столько финансовые результаты, сколько вовлечённость работников в ее деятельность и хорошие взаимоотношения между работниками, поскольку это неизбежно (пусть и не в данном отчётном периоде) приведет организацию к высоким результатам
8.Развитие по горизонтали	личный опыт должен становиться достоянием всей компании
9.Развитие самодисциплины	умение контролировать себя и уважать как самого себя, так и других работников и организацию в целом.
10. Самосовершенствование	приучи себя определять вопросы, за которые отвечаешь ты лично, в отличие от тех, за которые отвечают другие, и начинай с решение собственных задач
11. Информирование каждого сотрудника	весь персонал должен быть полностью информирован о своей компании.

1	2
12. Делегирование полномочий каждому сотруднику	передача определенного объема полномочий каждому сотруднику. Это становится возможным благодаря обучению по многим специальностям, владению широкими навыками и умениями и пр.
13. Эффективное планирование	управлять – значит начать с планирования и сравнить план с результатом.
14. Анализ происходящего на предприятии и действие на основе фактов.	делай выводы, опираясь на достоверные данные
15. Устранение основной причины и предотвращение рецидивов	не путай причину проблемы с ее проявлениями
16. Встраивание качества в процесс как можно раньше	качество должно встраиваться в процесс. Проверка не создает качества [77]
17. Стандартизация	нужны методы, позволяющие закрепить достигнутый успех

Данная система предполагает вовлечение всего персонала в управление потоком создания ценности. Основана она на уважении к человеку и предоставлении необходимых условия для полной реализации возможностей сотрудника.

Более широкой философией, включающей принципы Кайдзен является очень популярная сегодня в бизнес-среде концепция управления бизнесом LEAN («Бережливое производство»).

Бережливое производство (lean production, lean manufacturing – англ. lean – «тощий, стройный, без жира»; в России используется перевод «бережливое) – концепция менеджмента, основанная на неуклонном стремлении к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя.

Бережливое производство – это интерпретация идей производственной системы компании Toyota американскими исследователями феномена Тойоты.

Отцом бережливого производства считается Тайити Оно, начавший работу в Toyota Motor Corporation в 1943 году, интегрируя лучший мировой опыт. В середине 1950-х годов он начал выстраивать особую систему организации производства, названную Производственная система Toyota или Toyota Production System (TPS). Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя.

Суть «Бережливого производства» состоит в следующем:

1. Отправная точка бережливого производства – ценность для потребителя товаров/услуг компании. Под ценностью понимается – товар или услуга за которую платит Заказчик. В основе стратегии LEAN лежит понимание всех сотрудников, что в глазах клиента, все что делает компания – это

либо создание ценности, либо действия ценность не создающие. Под созданием ценности понимаются все действия, которые приносят прямой вклад в удовлетворение потребностей клиента. Потерями считаются все действия, которые потребляют время и ресурсы и не создают ценность. По данным исследовательской компании «Прогрестех» среди исследуемых ими 80 российских компаний большинство процессов в среднем только в 10% создают ценность. Методы LEAN нацелены на устранение потерь и подборе инструментов и методов, позволяющих наиболее эффективно создать ценность для потребителя.

2. Главная цель Lean – ускорение потока создания ценности за счет сокращения трудозатрат, сокращения сроков разработки новой продукции, сокращения сроков создания продукции, сокращения производственных и складских площадей, гарантии поставки продукции заказчику, максимального качества при минимальной стоимости.

3. Большинство бизнес-процессов неклиентоориентированных компаний на 99% состоят из потерь, которые в LEAN именуется японским термином «муда» (пер. на рус. «потери»).

4. Основные виды потерь формируются: из-за перепроизводства, лишних этапов обработки, избыточных запасов, при ненужной транспортировке, по причине выпуска некачественной продукции и потери времени из-за ожидания. Пока конкуренция слаба, за лишние действия платит клиент. Когда она усиливается, за каждую секунду рабочего дня, не придающую ценность продукту, начинает платить производитель.

Цель стратегии клиентоориентированности состоит в понимании ценностей (потребностей) конечных потребителей и торговых посредников и фокусировании на внедрении эффективных механизмов, за счет которых будет непрерывно производиться создание данных ценностей (удовлетворение потребностей) и устранение всех иных процессов и действий, которые ценности не создают, поглощая время и ресурсы компании.

Анализируя подходы различных авторов к термину «клиентоориентированность» нужно отметить неоднозначность взглядов различных ученых и бизнес-аналитиков. В зависимости от целей компании под этим термином может пониматься и сиюминутное стимулирование потребления, и инвестиционные проекты, требующие системного подхода, приносящие отсроченные результаты, и просто лозунги руководства.

Проанализируем сущность термина «клиентоориентированность» с позиции различных авторов (табл. 8).

По результатам анализа подходов различных авторов к термину «клиентоориентированность» можно отметить неоднозначность и плюрализм мнений различных ученых, бизнесменов и экспертов относительно данного понятия. Одни понимают под данным термином – процесс (И.Манн), другие – характеристику (Бусаркина В. В., В. Лошков), третьи – метод (инструмент) Б. Рыжковский.

Сущность термина «клиентоориентированность»
с позиции различных авторов

Автор/источник	Сущность термина «клиентоориентированность»
В. Лошков	это способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов
И. Манн	инициация положительных эмоций и восторга у потенциальных и существующих клиентов, что ведет к выбору товаров и услуг вашей компании среди множества конкурентов, к повторным покупкам и получению новых клиентов за счет рекомендаций существующих клиентов.
Бусаркина В. В.	это высочайшее значение ориентации предприятия на максимальное удовлетворение клиента.
Русанова А.А.	это процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом
Б. Рыжковский	это инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций

Кроме того, большинство авторов, формулирующих сущность категории «клиентоориентированность» четко не определяют, что подразумевается под «клиентом». Следует отметить неоднозначность термина «клиент» и его отличия от термина «потребитель». В российской практике надежно обосновались такие распространенные маркетинговые категории как «клиентская служба», «клиентские отношения», система "клиент-банк", тогда как на родине маркетинга Америке все эти термины содержат слово Customer, но никак не Client. В английском языке в настоящее время термин «клиентоориентированность» никак не сформулирован. Максимум, что фигурирует "Customer Centricity", что часто переводят как "клиентоцентричность". Однако это подмена понятий. Большинство доступных трактовок терминов "клиент" и "потребитель" и в русском языке основываются на бытовом их содержании. И они часто представляются синонимами. По результатам анализа сущности этих понятий становится понятными их различия. Профессиональный словарь по экономике и праву дает следующие определения:

Клиент – это юридическое или физическое лицо, пользующееся услугами другого физического или юридического лица, вступающее с ним в деловые отношения.

Потребитель – гражданин, имеющий намерение приобрести либо приобретающий или использующий товары, работы, услуги исключительно для личных целей, не связанных с извлечением прибыли.

Таким образом, "потребитель" и "клиент" – разные экономические термины и не являются синонимами. Понятие "клиент" более широкое и включает в свою структуру «потребителя».

В рамках клиентоориентированного стратегического управления целесообразно термин «клиент» сформулировать следующим образом.

Под клиентом понимаются юридические и/или физические лица, приобретающие товары (услуги) компании на возмездной основе, а именно существующие и/или потенциальные торговые посредники и конечные потребители. Только для рынка услуг категория «клиент» равна категории «потребитель», так как услуги характеризуются свойством «неотделимости» от производителя, вследствие чего на данном рынке отсутствуют торговые посредники.

То есть, клиентоориентированность – это не только потребителеориентированность. Клиентоориентированность отражает отношениями между компанией и ее клиентами, а не только между компанией и ее потребителями.

Также нужно отметить, что среди авторов, формулирующих собственное определение клиентоориентированности, не отмечены выдающиеся ученые в области научного менеджмента, что позволяет сделать вывод о том, что формирование сущности данного понятия в научном менеджменте находится в начальной стадии развития.

По нашему мнению, клиенториентированность – это концепция бизнеса, включающая комплекс механизмов и мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов (конечных потребителей и торговых посредников), реализуемый на всех уровнях менеджмента во всех функциональных подразделениях, ориентированная на инновационное (проактивное) развитие с целью достижения устойчивого роста прибыли от продаж.

Понятие клиентоориентированности по своей значимости сопоставимо с понятием конкурентоспособности с той разницей, что конкурентоспособность подразумевает соответствие организации конъюнктуре рынка в целом, а клиентоориентированность отражает степень соответствия предприятия ожиданиям клиентов (реальным и потенциальным конечным потребителям и торговым посредникам). В связи с этим уместно говорить о стратегическом управлении клиентоориентированностью, поскольку предприятие, которое руководствуется интересами клиента в своей деятельности, делает выбор в пользу долгосрочных отношений с клиентом, зачастую отказываясь от сиюминутных выгод.

Выделим из всего многообразия потребностей категорию «базовые потребности клиентов», под которыми будем понимать совокупность основных побудительных факторов, являющихся наиболее значимыми и универсальными и определяющими потребительский выбор конкретного продукта.

Подход к анализу сущности клиентоориентированности предполагает выявление ее отличительных особенностей от концепции классического маркетинга. Последняя уже не в состоянии эффективно справляться с условиями, которые генерирует современная внешняя среда и должна продолжить свое развитие через расширение и трансформацию стратегического маркетинга в клиентоориентированный стратегический менеджмент. Предпосылками этого развития являются следующие вызовы внешней среды.

Во-первых, создавать конкурентное преимущество продукта одними маркетинговыми инструментами становится все тяжелее. Созданное преимущество должно быть значительным, чтобы клиент его заметил. Сегодня становится недостаточным создание «воспринимаемого» потребителем качества товара (услуги) только за счет маркетинговых инструментов, воздействующих на подсознательный уровень «эмоцио» и качества как категории, под которой многие традиционно понимают соответствие товара (услуги) нормативным требованиям и характеристикам.

Напомним, что под «воспринимаемым» качеством в маркетинге понимается качество товара (услуги) в сознании потребителей. Оно может быть лучше или хуже реального качества.

Под «реальным» качеством понимается качество, реально присущее товару. Об этом качестве знают производители и специалисты, знакомые с технологическими особенностями производства и использования товара.

Целесообразно создавать инновации, которые подразумевают улучшение свойств, характеристик товара, прибавляющих его потребительскую ценность и создающие возможности эффективнее удовлетворять потребности клиентов. А это значит, что нужно реализовывать комплексный трудоемкий и многоаспектный процесс, включающий помимо маркетинговых мероприятий, мероприятия из зон компетенции других подразделений корпорации – управления персоналом, управления качеством, инженерно-конструкторскую деятельность, управления продажами и т.д.

Во-вторых, развивается аутсорсинг, далеко выходящий за пределы маркетинговой службы корпорации. Под аутсорсингом понимается передача выполнения функций маркетинга специализированным компаниям. Все большую ценность представляет владение маркой товара, а не заводом по его изготовлению. Главные проблемы в таком случае – проблемы управления. Следовательно, возрастает роль маркетинга взаимоотношений, которые не могут быть решены только лишь на уровне маркетингового функционального подразделения.

В-третьих, усиливается власть крупных торговых посредников, сетевых торговых организаций, которые требуют от производителей продажи товаров по сниженным ценам и представляют угрозу для других каналов распределения и для маркетинговой стратегии корпорации. Одновременно растет зависимость эффективности политики распределения производителя от партнерских отношений с данной категорией торговых посредников. Без

учета их потребностей и работы в духе «выиграл/выиграл» выстраивание нужного уровня дистрибуции товаров становится невозможной и, как следствие, многие потенциально востребованные конечными потребителями товары становятся недоступны, что является одной из причин некупаемости маркетинговых проектов по выпуску новых видов.

В четвертых, наблюдается тенденция снижения эффективности рекламы. Одного комплекса продвижения все чаще становится недостаточно для достижения долгосрочной эффективности. Согласно глобальному исследованию, выполненному фирмой Nielsen, «все меньше людей доверяют рекламе от самих компаний. «Потребители обращаются к народной молве как к новой и заслуживающей доверия форме рекламы. Около 90 % опрошенных прислушиваются к рекомендациям своих знакомых. Более того, 70 % граждан доверяют мнениям других потребителей, опубликованным в Интернете. Все эти данные служат для корпораций сигналом раннего оповещения: потребители в целом утратили доверие к рекламным действиям бизнеса».

Основатель классической теории маркетинга Филипп Котлер утверждает: "Сверхзадачей нужно считать создание у покупателя уверенности, что он представляет собой наивысшую ценность для всей компании", подтверждая тем самым актуальность такой трансформации.

Еще один из выдающихся учёных французский философ, писатель, математик и физик Блез Паскаль (Blaise Pascal) в 1663 году сформулировал закон гидростатики, который может быть по аналогии применен к маркетингу как функциональной деятельности. Закон, названный впоследствии его именем, который гласит – «давление на поверхность жидкости, производимое внешними силами, передаётся жидкостью одинаково во всех направлениях». Через 340 лет после данного события, известный российский бизнес-тренер, автор многочисленных книг и статей по различным вопросам организации и техники продаж Р. Лукич, переложил этот закон на язык бизнеса – «давление рынка на компанию должно равномерно (или хотя бы частично) распределяться среди всех её отделов и департаментов». В контексте управления продажами это означает, что ответственность за результаты продаж должна нести вся компания в лице всех отделов, а не только отдела продаж и маркетинга.

Все это еще раз подтверждает целесообразность трансформации стратегического маркетинга в стратегический клиентоориентированный менеджмент.

На рис. 7 проиллюстрировано место клиентоориентированного стратегического менеджмента в эволюционном изменении роли маркетинга в организации. Сущность такой трансформации состоит в том, что маркетинговый инструментарий должен расширяться, перейти на уровень стратегического менеджмента, а ориентация на клиента должна стать его приоритетной целью. Стратегия клиентоориентированности должна стать

философией, пронизывающую всю деятельность корпорации, все ее подразделения. Маркетингом должна заниматься вся компания, включая специально созданные группы, а не только одно «профильное» подразделение. В маркетинговую деятельность должны быть вовлечен весь человеческий потенциал организации и ответственность за результаты маркетинговой деятельности должна быть перенесена на высший уровень корпоративного управления.

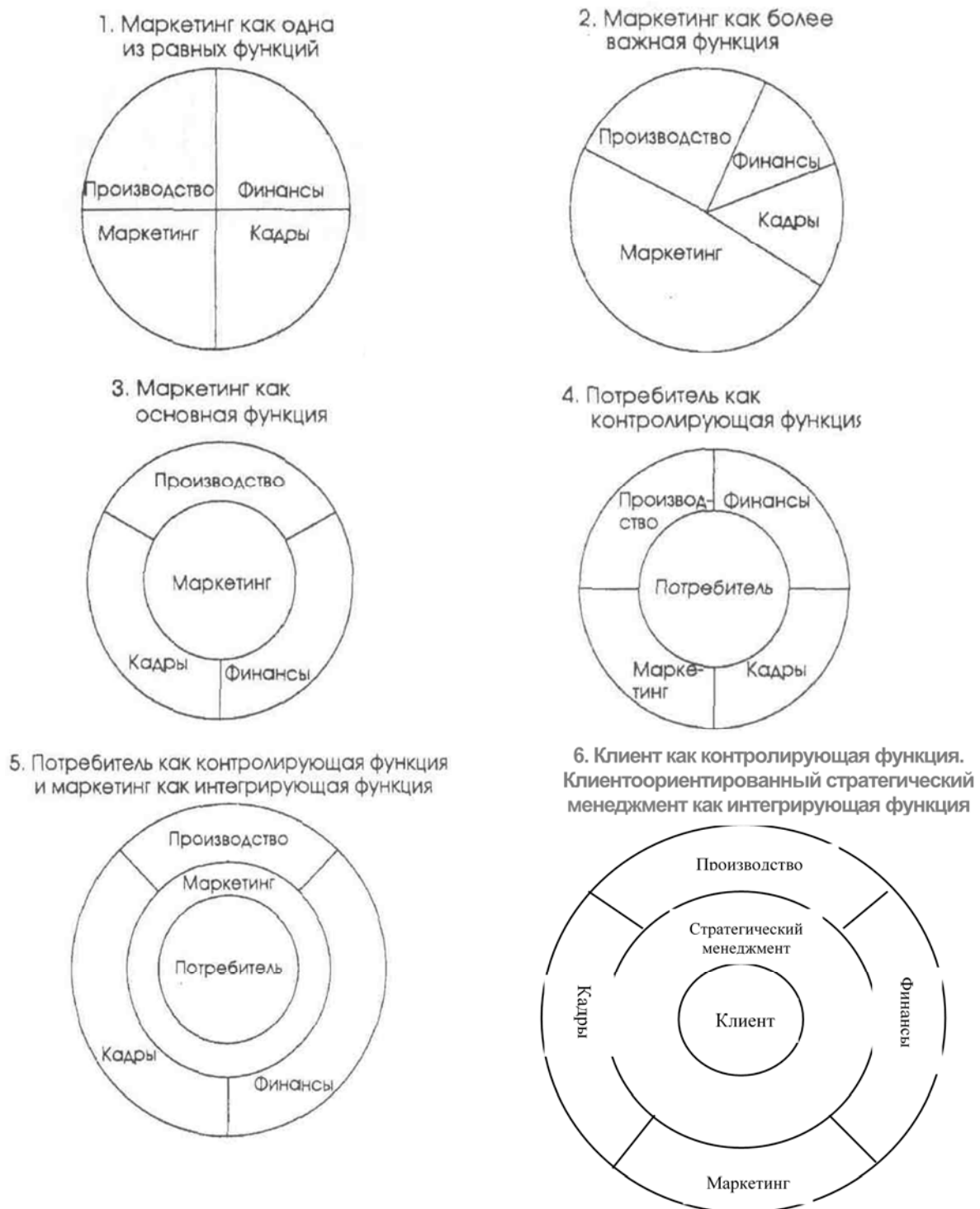


Рис. 7. Эволюция роли маркетинга в организации

Традиционно в российских компаниях на клиента ориентированы только некоторые части бизнеса, как правило, это – маркетинговые и коммерческие подразделения, а другие могут быть нацелены на что-то другое, например, на снижение затрат. При реализации клиентоориентированности – вся организация ориентируется на клиента и все функциональные виды деятельности анализируются через призму «создания ценностей для клиента». Таким образом, клиентоориентированность становится средством, позволяющим использовать дополнительные "кумулятивные" ресурсы организации для победы в острой конкурентной борьбе.

Основные отличия концепций классического маркетинга и клиентоориентированного стратегического менеджмента сформулированы в табл. 9.

Т а б л и ц а 9

Основные отличия концепций классического маркетинга и клиентоориентированного стратегического менеджмента

Критерий	Классический маркетинг	Клиентоориентированный стратегический менеджмент
1	2	3
Цель	Получить дополнительную прибыль за счет реализации маркетинговых программ	Долгосрочное устойчивое развитие, увеличение капитализации корпорации за счет выстраивания системных партнерских отношений с клиентами и формирование круга лояльных клиентов
Приоритетный объект деятельности	Конечный потребитель	Клиенты (конечные потребители и оптовые посредники)
Приоритетный показатель эффективности	Прибыль от реализации маркетинговых проектов	Прибыль от реализации корпоративных инвестиционных проектов, сроки окупаемости, прирост капитализации корпорации
Уровень ответственности	Руководители функционального маркетингового подразделения	Высший менеджмент корпорации и руководители всех структурных функциональных подразделений
Зона полномочий	Внутри маркетингового подразделения	Во всех структурных подразделениях корпорации и на всех уровнях менеджмента
Источник бюджета	Маркетинговый бюджет	Бюджеты корпоративных инвестиционных проектов
Функция	Функциональная	Интегрированная и кросс-функциональная
Основная задача	Продать продукт (услугу)	Создать ценности для клиентов, которые будут продавать самостоятельно продукт (услугу) и за счет которых сформируется круг лояльных клиентов
Принципы клиентоориентированности	Разделяют сотрудники маркетингового подразделения и менеджмент	Разделяют все сотрудники корпорации

1	2	3
Внешняя среда анализируется через призму	Рыночных факторов	Факторов, непосредственно влияющих на поведение и потребности клиентов
Признак деятельности	Реализация маркетинговым подразделением комплекса маркетинга (4р)	«Центрирование» всех бизнес-процессов на клиента

Таким образом, на современном этапе динамичного процесса экономического развития сформировались определенные условия внешней среды, которые требуют переосмысления понятия «клиентоориентированность», раскрытия его сущности с позиции двух наук «стратегического менеджмента» и «стратегического маркетинга» на основе формирования новой концепции, предполагающей использование механизмов стратегического управления.

Создание ценности для клиентов базируется в первую очередь на анализе факторов клиентоориентированности во внешней среде.

В целях повышения клиентоориентированности бизнеса и его стратегической эффективности целесообразно все бизнес-процессы классифицировать на 2 группы – дающие прирост ценности для потребителя и не дающие.

Основными субъектами клиентоориентированности во внутренней среде корпорации являются следующие функциональные звенья, представленные на рис. 8. Субъекты клиентоориентированности выделены по принципу подразделений, в которых или которыми непосредственно создается клиентская ценность товара.

По результатам анализа сущности и места клиентоориентированности в современном менеджменте можно выделить следующие основные выводы данного раздела:

1. Проанализированы имеющиеся концепции клиентоориентированности в научном менеджменте. Предпосылки выделения клиентоориентированного научного подхода имеют отражение в гипотезах различных ученых по переходу на шестой этап эволюции маркетинговых концепций – маркетингу взаимодействия или маркетинг взаимоотношений (выделяется с 1995 г. до сегодняшнего дня). Несмотря на стремительно растущее количество публикаций в ведущих журналах по данной теме отдельных комплексно проработанных концепций клиентоориентированности в научном менеджменте не выявлено. Тема представлена эпизодическими разработками отдельных ученых. Отдельные механизмы и инструменты описаны в таких философиях менеджмента как Кайдзен и LEAN.

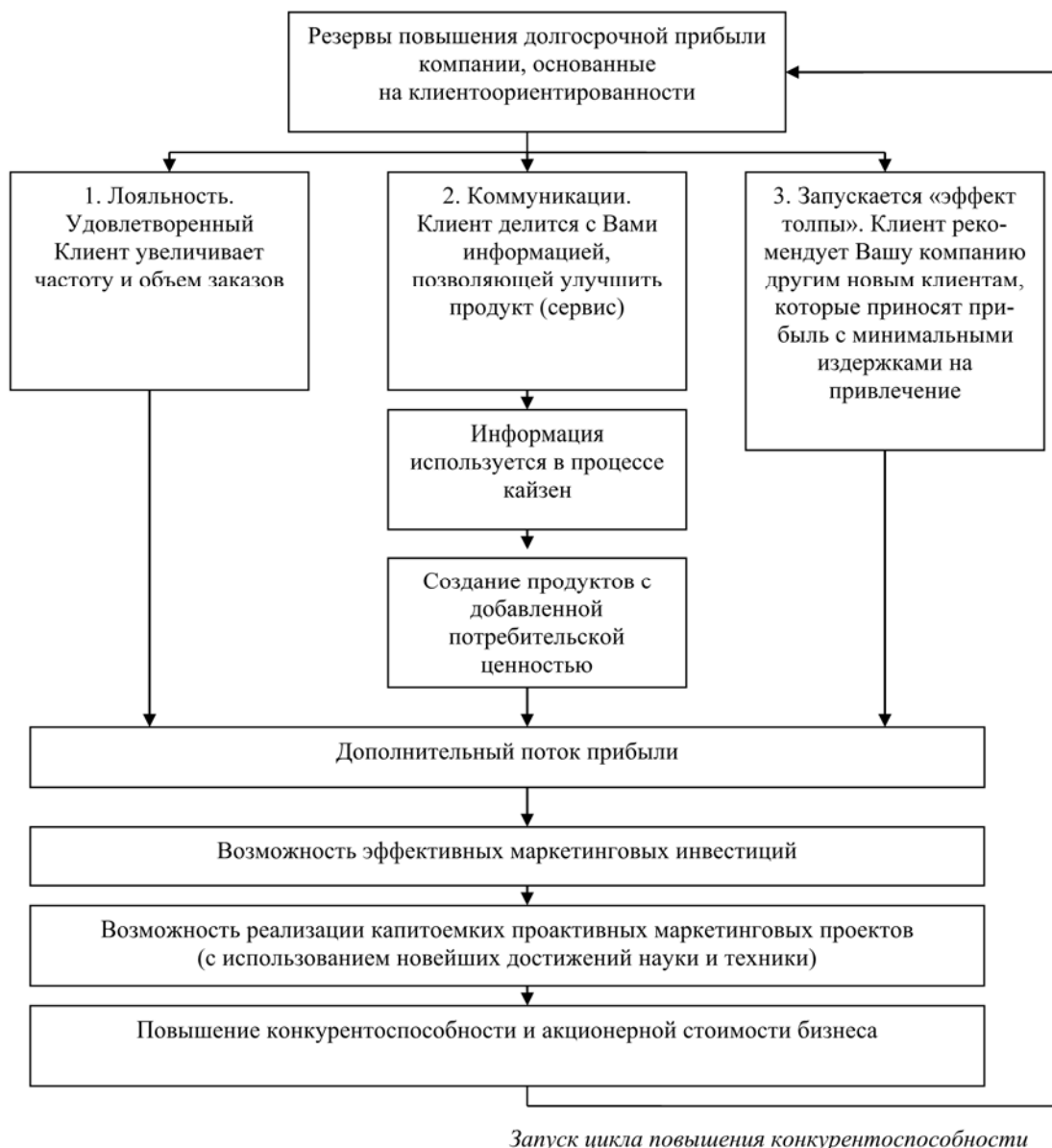


Рис. 8. Цепочка взаимосвязи клиентоориентированности и максимизации прибыли

2. Проанализирована сущность термина «клиентоориентированность», «клиент», «потребитель» с позиции различных авторов. По результатам анализа подходов различных авторов к термину «клиентоориентированность» можно отметить неоднозначность и плюрализм мнений различных ученых, бизнесменов и экспертов относительно данного понятия. Одни понимают под данным термином – процесс (И.Манн), другие – характеристику (Бусаркина В. В., В. Лошков), третьи – метод (инструмент) Б. Рыжковский.

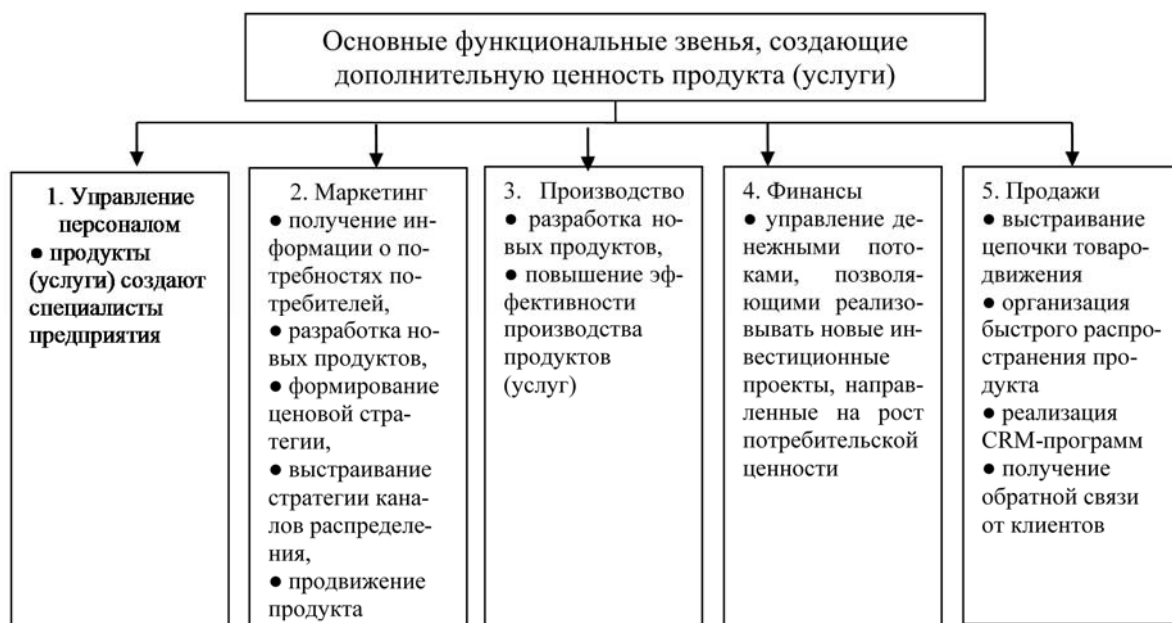


Рис. 9. Субъекты клиентоориентированности во внутренней среде корпорации

3. Сформулировано авторское определение автора клиентоориентированности. Клиентоориентированность – это концепция бизнеса, включающая комплекс механизмов и мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов (конечных потребителей и торговых посредников), реализуемый на всех уровнях менеджмента во всех функциональных подразделениях, ориентированная на инновационное (проактивное) развитие с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества.

4. Сформулированы предпосылки развития клиентоориентированного менеджмента как шестого этапа эволюции маркетинга. Перечислены отличительные особенности клиентоориентированности от концепции классического маркетинга.

5. Выделены субъекты клиентоориентированности во внутренней среде компании.

1.3. Факторы клиентоориентированности и особенности внешней среды корпорации в современных социально-экономических условиях

Концептуальный фундамент любой эффективной стратегии базируется на комплексном анализе факторов и тенденций изменения внешней среды, реагирование на которые должно отражаться во внутренней среде корпорации.

Проблемы взаимодействия предприятия с внешней средой, как и стратегическое управление в целом, являются одними из самых сложных в теории управления хозяйственными системами.

Изучению факторов внешней среды и их влиянию на деятельность компании посвящено много работ. До конца 50-х годов XX столетия анализ внешней среды, как отдельный этап стратегического управления практически отсутствовал. В то время решение внутренних проблем организации выступало на первый план, а внешние возможности и угрозы не рассматривались как существенные факторы, влияющие на деятельность организации. В 1997 году Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпель издали книгу «Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента», в которой изложили свой подход к развитию понимания стратегического управления, предложив десять школ стратегий. Лишь в девятой по счету школе, в основу сути процесса стратегического менеджмента, заложен принцип построения стратегии как реактивного процесса, то есть реакции на воздействие внешней среды. Предшествующие школы предполагали, что внешняя среда организации стабильна и не оказывает влияния на ее деятельность. Осознание глобальности влияния внешней среды на деятельность компании и необходимости оценки этого влияния произошло сравнительно недавно. В мировой научной и практической деятельности это понимание пришло значительно раньше, чем в РФ. Это было обусловлено тем, что в 70-х гг. (начало эпохи зарождения школы внешней среды) и вплоть до начала 90-х гг. XX столетия в нашей стране была централизованная экономика, в рамках которой существовали предприятия только закрытого типа. Предприятия такого типа в своей производственной деятельности были ориентированы лишь на государственные заказы, которые не учитывали потребительский спрос. Переход российской экономики к рыночной ознаменовал появление компаний нового типа – открытого, целью которых является получение больших выгод, завоевание и сохранение конкурентных позиций на рынке за счет более полного удовлетворения потребностей покупателей.

Анализ научной литературы свидетельствует о том, что проблемам реагирования на вызовы внешней среды и управления внутренней средой, исходя из вызовов внешнего окружения, в настоящее время уделяется достаточно пристальное внимание многими учеными и специалистами. На решение этих управленческих вопросов нацеливаются усилия многих ученых, среди которых, в первую очередь, следует отметить Н. Алексева, С. Глазьева, В. Долгого, А. Касатова, Д. Кононова, Н. Костецкого, В. Кошкина, А. Крутика, Д. Львова, А. Муравьева, А. Подкосистого, Б. Райзберга, М. Римера, Д. Стиглица, Э. Уткина, И. Цыкина, Е. Таркановского, Г. Шепеленко, К. Штайльманна, Д. Эллермана, Е. Янковского и др.

В последние десятилетия ученые обеспокоены проблемой возрастания скорости изменений во внешней среде. Изменения стали следовать друг за другом непрерывно и даже накладываться друг на друга. Они тесно взаимосвязаны и каждое из них по цепной реакции может повлечь за собой серию новых, разворачивающихся во внешней среде с нарастающей

скоростью. Трудная предсказуемость и разнообразие протекающих в экономике процессов позволили П. Друкеру назвать современное время "эпохой без закономерностей" [6]. А по словам Элвара Элбинпа: «Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций – деловых, образовательных, государственных – под влиянием недавних событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и ее воздействиях на внутреннее строение организации”.

С одной стороны данная тенденция свойственна любой рыночной экономике, однако с другой стороны – это требует изменений в экономическом поведении бизнеса. При этом решающим условием развития и устойчивой жизнеспособности групп компаний любого профиля является эффективность адаптации к изменениям внешней среды, которая обеспечивается стратегическим управлением.

Сама концепция стратегического управления возникла вследствие того, что в условиях высокотурбулентной внешней среды циклическое долгосрочное планирование стало неэффективно.

Из-за того, что будущее неопределенно, невозможно рационально анализировать положение фирмы таким способом, который создает единственную «правильную» стратегию для бизнеса. Тем не менее, в условиях неопределенности и сложности какое-нибудь восприятие направления лучше, чем полное отсутствие чувства направления [10].

Отмечая тенденцию усиления изменений во внешней среде нужно отметить, что в данных условиях стратегия должны быть гибкой и стратегические решения должны приниматься быстро независимо от цикла планирования, а мониторинг тенденций внешней среды должен проводиться корпорациями на постоянной основе. Разработка стратегии должна базироваться на современном этапе развития рынка на комплексном анализе факторов внешней среды.

Необходимо постоянно проводить анализ внутренних и внешних факторов. Если их не учитывать, то предприятие рискует принять неверные управленческие решения. Выявив сильные и слабые стороны промышленного предприятия, определив возможности и угрозы, проанализировав факторы внешней и внутренней среды, влияющие на цели стратегии повышения конкурентоспособности предприятия, можно сделать вывод о положении предприятий промышленной отрасли.

Стратегическая гибкость предполагает стратегические решения, обеспечивающие быструю и адекватную реакцию на внезапные внешние изменения [1]. Организации должны быть ориентированы на внешнюю среду – на покупателей, конкурентов, то есть на рынок и рыночную среду. В отличие от систем долгосрочного планирования (которые базируются на прогнозах и ориентированы внутрь компании) в стратегическом рыночном

управлении ставится цель: разработать отражающие потребности покупателей рыночные стратегии.

Таким образом, вызовы внешней среды формируют внутреннюю среду корпораций, изменения которой необходимо учитывать при формировании социально-экономической стратегии корпорации.

Для идентификации терминов, которые далее часто употребляются в данной работе определим их следующее понимание.

Рынок – представляет собой совокупность экономических отношений по поводу производства и реализации товаров и услуг, обеспечивающих потребности экономических субъектов между поставщиками, производителями, торговыми посредниками, конечными потребителями, конкурентами, государством и научно-исследовательскими лабораториями.

Клиенты – это юридические и/или физические лица, приобретающие товары (услуги) компании на возмездной основе, а именно существующие и/или потенциальные торговые посредники и конечные потребители.

Под внутренней средой корпорации понимается совокупность подразделений организационной структуры и внутренние бизнес-процессы между ними, которые являются результатом управленческих решений менеджеров корпорации и определяют вектор ее развития.

Факторы внутренней среды корпорации – представляют собой ситуационные факторы внутри корпорации, вызванные воздействием факторов внешней среды и результатами управленческих решений, определяющие возможности самой корпорации по обеспечению собственной конкурентоспособности в условиях современного рынка.

Под факторами внешней среды применительно к корпорациям будем понимать все источники воздействия на деятельность корпорации, поступающие из внешней среды и определяющие стратегические правила деятельности корпорации на региональном, национальном и мировом рынках.

Под внешней средой корпорации будем понимать окружение, представленное объектами, задающими корпорациям правила и перспективы в таких сферах как законодательство, макроэкономика, рынок, технологии, политика, наука.

Факторы внешней среды характеризуются следующими характеристиками:

- независимость, не поддаются воздействию со стороны менеджеров корпорации;

- взаимосвязанность – это взаимовлияние различных факторов среды в процессе функционирования корпорации;

- сложность, под которой понимается, что на результаты эффективности деятельности корпорации одновременно влияет множество факторов.

- подвижность, под которой подразумевается ежегодно возрастающая скорость изменений во внешнем окружении;

- неопределенность, сущность которой заключается в слабо прогнозируемых вызовах взаимосвязи факторов внешней среды.

В классической литературе факторы внешней маркетинговой среды классифицируются:

1. По признаку степени влияния на бизнес на:

- прямого действия
- косвенного действия.

Среда прямого воздействия формирует такие субъекты, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации.

Среда косвенного действия включает более масштабные процессы развития национального и мирового экономического пространства, которые оказывают второстепенное воздействие на деятельность корпораций. Схематично факторы внешней среды прямого и косвенного действия представлены на рис 10.



Рис. 10. Факторы внешней среды прямого и косвенного действия

2. По признаку масштабности факторов внешней среды их можно классифицировать на:

- факторы микросреды;
- факторы макросреды;
- факторы мегасреды.

Схематично данная типологизация представлена на рис. 11.



Рис. 11. Классификация по признаку масштабности факторов внешней среды, влияющих на стратегию развития корпораций

Рассмотрим более подробно влияние каждого фактора на внутреннюю среду корпорации.

1. Уровень мегасреды

– Мировое экономическое пространство. Международное окружение оказывает особо сильное влияние на стратегию при выходе корпорации на международные рынки, в том числе в случае создания совместных предприятий с иностранными инвесторами. В таком случае корпорация становится транснациональной.

– Технологические инновации. Под технологическими инновациями понимается – деятельность организации, связанная с разработкой и внедрением:

- технологически новых продуктов и процессов, а также значительных технологических усовершенствований в продуктах и процессах;
- технологически новых или значительно усовершенствованных услуг;

- новых или значительно усовершенствованных способов производства (передачи) услуг.

Научно-технические достижения серьезно изменяют среду функционирования фирмы. Появляются новые технологии, новое производственное оборудование, новое информационное обеспечение. Научно-технические разработки изменяют образ жизни потребителя, повышают качество продукции и удовлетворенность потребителей. За счет научно-технических открытий корпорация получает возможность реализовывать в стратегии, не только проекты, «притягиваемые» рынком, но и проекты проактивного маркетинга, требующие «проталкивания» на рынок. Под проектами «притягиваемыми» рынком, их также именуют стратегическим маркетингом отклика, понимаются так называемые проекты реактивного маркетинга, целесообразность внедрения которых появляется исходя из результатов опросов потребителей и изучения их потребностей. Под проектами проактивного маркетинга, их также именуют стратегическим маркетингом предложения, понимаются инновационные проекты, еще не известные потребителям, которые являются результатом творческой изобретательности и идей ученых и инженеров, совершающих технологические открытия и превращающих их в принципиально новые товары, которые более эффективным способом удовлетворяют скрытые потребности потребителей.

Нормативно-правовые: изменения в законодательстве во многом ограничивают и регламентируют управленческие решения в корпорациях. Наиболее значимое влияние на стратегическую деятельность корпорации оказывают Законы в областях сертификации и метрологии, в области управления качеством, Законы о торговле, защите прав потребителей, антимонопольной политике, рекламе, налоговом и бухгалтерском учете и др.

Природные. Окружающая среда претерпевает сегодня необратимые изменения. Миру грозит экологическая катастрофа, в случае если хозяйственные субъекты не будут использовать очистные сооружения. В деятельности корпораций угрозу разрушения окружающей среды необходимо учитывать при реализации производственных отходов, стоков, моделирование новых видов упаковки и использовании ингредиентов химической промышленности.

2. Наибольшее влияние на сущность стратегии корпораций оказывают факторы макроуровня, а именно:

Политические. Политические факторы серьезно влияют на деятельность промышленных корпораций в долгосрочной перспективе. Особенно заметно это в такой стране, как Россия, где политическая система находится в фазе становления. К основным политическим факторам относят:

- политическую ситуацию в стране;
- стабильность;
- лояльность властей;
- протекционизм в отрасли;

- наличие административных барьеров;
- систему охраны собственности.

При формировании стратегии следует учитывать такие важные движущие силы, как возможные изменения общественно-политического строя, вспышки религиозной нетерпимости и оживление национализма. Нельзя сбрасывать со счетов угрозу вооруженных конфликтов, резкое сокращение импорта или экспорта, введение эмбарго и различных торговых санкций, рассчитанных на экономическое подавление.

Демографические. При разработке стратегии долгосрочного развития корпорации многие компании нередко учитывают данный фактор. Особенно данный фактор важен для предприятий, производящих товары народного потребления. Если группа компаний, к примеру, производит хлебобулочные изделия, то основу емкости рынка формируют именно жители целевого рынка. Чем меньше население, тем меньше емкость рынка. Особо важно при формировании стратегии и анализе демографического фактора уделить внимание изучению предпочтений населения по сегментам, особенно по таким демографическим критериям как пол и возраст.

Макроэкономические. При формировании стратегии должны учитываться такие показатели экономики РФ как экономические условия деятельности для бизнеса; темпы роста отраслей; динамика развития рынка и его насыщенность; уровень инфляции и безработицы; процентные ставки за кредит; инвестиционная и налоговая политика; политика в области заработной платы и цен; налоговая база; экономическая ситуация в регионе; уровень доходов населения; темпы роста экономики страны и отрасли; внешнеторговые барьеры; таможенная политика.

Рыночные (главным образом применительно к корпорациям факторы национального рынка). Данный фактор оказывает первостепенную роль при формировании долгосрочной стратегии развития корпорации. Если иные факторы оказывают общее влияние на многие хозяйственные субъекты российской экономики одновременно, то именно рыночный фактор является стержневым в формировании стратегии развития корпорации. Экономическая деятельность корпорации возможна благодаря притоку денежных средств за счет реализации продукции. А реализация продукции возможна в условиях конкурентного рынка благодаря наиболее эффективному удовлетворению потребностей конечных потребителей. Специалисты-стратеги должны обладать полной информацией о рынке, о тенденциях его развития, емкости, темпах ежегодного роста/убыли потребления, конкурентной среды, предпочтениях населения по группам продукции и т.д.

Социальные. Они могут включать в себя социальные потребности и запросы, определяющие жизнедеятельность сотрудников данной страны или региона; вопросы, связанные с общественной жизнью региона, где расположено предприятие, уровень образования и культуры населения,

жизненные ценности и вероисповедание. Социальные факторы оказывают значительное влияние на поведение потребителей и спрос.

3. Уровень микросреды. Если на уровнях мега- и макроокружения бизнесу сложнее отслеживать процессы и реагировать, а влиять на процессы в мега- и макроокружении бизнес практически не может или может весьма косвенно, то отслеживание динамики в микроокружении на корпорацию требует большей частоты и внимания и при разработке стратегии особенно важно. Своей хозяйственной деятельностью бизнес может оказать влияние на данную группу факторов.

Потребительские. Все многообразие внешних факторов находит отражение именно в потребителе и через него главным образом влияет на организацию, ее цели и стратегию. Совокупное воздействие большей части потребителей сильно отражается на деятельности предприятия, так как именно потребитель осуществляет «голосование рублем» за товар или услугу предприятия. Потребительское поведение нужно в обязательном и системном порядке изучать с целью снижения его негативного влияния и использования возможностей, которое оно предоставляет. Но важно учитывать, что предприятие должно самостоятельно активно формировать потребности и предпочтения потребителей, их ценностные ориентиры, для решения своих рыночных задач, а не только пользоваться «реактивными» стратегиями, которые подразумевают выпуск продуктов уже традиционных, «притягиваемых» рынком. Анализ потребителей, как компонента непосредственного прямого окружения организации, в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый корпорацией. Изучение покупателей позволяет лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься, на какой объем продаж может рассчитывать организация, и в какой мере покупатели привержены продукту, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Конкурентные. Конкуренты могут оказывать значительное влияние на выработку стратегии корпорации, от них зависят доля данной корпорации на товарном рынке, в ряде случаев уровень цен на товары и в конечном итоге положение корпорации на рынке. Влияние на организацию такого фактора как конкуренция проявляется во многих аспектах управления. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

Посреднические. Торговые посредники являются некоторым «проводником» продукции корпорации к конечным потребителям. Именно за счет их деятельности и эффективных взаимоотношений с ними удастся или не удастся наладить стратегическое эффективное распределение продукции по территории потенциально привлекательного рынка, обеспечить доступность продукта к конечным потребителям. Потребности торговых посредников (например, предпочтения по сроку годности продукции, ее упаковке,

транспортировке и т.д.) оказывают значительное влияние при разработке или развитии продукта. Недостаточное внимание к торговым посредникам и их потребностям, согласно аналитики департамента маркетинга ООО АПК «Стойленская Нива», является одной из распространенных причин неудачного выпуска новых продуктов. Многие новые виды продукции, которые по данным маркетинговых исследований, имеют высокий потенциал спроса со стороны конечных потребителей по факту – имеют низкие объемы продаж вследствие невостребованности по различным причинам торговыми посредниками, которые не мотивированы их распределять.

Поставщики. От эффективности политики взаимодействия корпорации с поставщиками, снабжающими организацию различным сырьем, материалами, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., зависит эффективность работы корпорации, а главным образом, себестоимость и качество производимого компанией продукта. Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при формировании стратегии необходимо внедрить эффективные механизмы работы с поставщиками, направленные на снижение себестоимости поставляемого сырья и материалов, повышения его качества и исключения зависимости от поставщика.

Контактные аудитории. Под контактными аудиториями понимаются внешние силы, которые оказывают непосредственное воздействие на формирование имиджа компании во внешней среде и преследуют различного рода интересы, связанные с ее деятельностью. В категорию «контактные аудитории» можно классифицировать следующим образом:

А) Государственные учреждения надзора и регулирования предпринимательской деятельности.

Б) Средства массовой информации (рекламные агентства, газеты, журналы, радиостанции и телецентры).

В) Общественные организации (профсоюзы, гражданские группы общественного мнения и др.).

Г) Местные контактные аудитории (общины, религиозные организации и др.).

Выше описанные классификации наглядно иллюстрирует многочисленность и сложность взаимосвязи факторов внешней среды. Глобальные факторы мега- и макросреды оказывают влияние не только на саму компанию, но и на ее микроокружение. В то же время организация находится во взаимодействии с факторами микросреды, на которые она может оказывать обратное влияние. Для достижения целей исследования выделим и обоснуем факторы клиентоориентированности, которые оказывают наиболее сильное влияние на формирование потребностей клиентов, их численность, поведение.

Для этого экспертам-торговым посредникам был задан вопрос: «Какие факторы внешней среды, на Ваш взгляд, оказывают наиболее определяющее влияние на формирование потребностей клиентов, их численность, поведение?». По результатам экспертного опроса был получен следующий перечень факторов:

1. Демографические (динамика численности населения).
2. Уровень среднедушевых доходов населения.
3. Технологические инновации.
4. Потребительские (поведение конечных потребителей).
5. Посреднические (поведение торговых посредников).
6. Конкурентные.

Из всего многообразия факторов внешней среды при разработке и реализации стратегии клиентоориентированности целесообразно на постоянной основе отслеживать и гибко реагировать в первую очередь на данные факторы клиентоориентированности. Другие факторы косвенно влияют на формирование потребностей клиентов, их численность, поведение, поэтому могут диагностироваться с меньшей частотой.

В табл. 10 выделены и обоснованы факторы клиентоориентированности.

Т а б л и ц а 1 0

Обоснование факторов клиентоориентированности

Факторы клиентоориентированности	Обоснование их влияния на формирование потребностей клиентов, их численность, поведение
1	2
1. Уровень среднедушевых доходов населения	Позволяет диагностировать, оценивать и прогнозировать платежеспособность клиентов. Так как не все выявленные потребности, запросы трансформируются в спрос вследствие отсутствия экономической возможности приобретения товара (услуги) отдельными клиентами особенно важно при разработке и корректировке стратегии клиентоориентированности мониторить данный показатель и тенденции его развития на микро и макроуровне
2. Демографический (динамика численности населения)	Позволяет прогнозировать объем рынка, численность потенциальных клиентов и перспективы роста/спада спроса в долгосрочной перспективе
3. Технологические инновации	Посредством данного фактора формируется спрос на новые более эффективные товары и услуги и открывают производителям потенциалы более эффективного удовлетворения потребностей новыми инновационными способами. Так, к примеру, рыночного спроса со стороны клиентов на iPhone, iPad не было, пока компания Apple не презентовала миру свою инновацию. Отслеживание фактора технологических инноваций становится особенно актуальным при разработке инновационных рений корпорациями и реализации проектов «проактивного» маркетинга

1	2
4. Рыночные, в частности: 4.1 Потребительские	Изучение поведения и потребностей конечных потребителей позволяет понять какие продукты (услуги) будут востребованы в стратегической перспективе, выявить эффективные направления совершенствования товара (услуги) и способы наиболее эффективного удовлетворения потребностей потребителей
4.2 Посреднические	Определяет доступность/недоступность товара конечным потребителям. Позволяет сформулировать стратегические механизмы наиболее эффективного построения взаимоотношений с торговыми посредниками с целью обеспечения распределения товара корпорации на территории потенциально привлекательного рынка и обеспечения доступности товара конечным потребителям
4.3 Конкурентные	Анализ предложений конкурентов позволяет определить уровень удовлетворения потребностей клиентов, ниже которого корпорация не может себе позволить опуститься в стратегической перспективе для того, чтобы сохранить конкурентоспособность. Клиентоориентированность представляет собой более высокий уровень развития и подразумевается, что в случае неконкурентоспособности товара (услуги) корпорации внедрение стратегии клиентоориентированности преждевременно и необоснованно

Таким образом, выработка стратегии клиентоориентированности должна основываться на факторах клиентоориентированности, обозначенных в табл. 10, которые на систематической основе должна диагностировать в динамике маркетинговая информационная система корпорации.

Далее проанализируем факторы клиентоориентированности, которые имеют место на современном этапе развития российской экономики.

В целях выявления основных факторов клиентоориентированности было проведено кабинетное исследование. Информация была получена из следующих открытых источников.

Источники информации, используемые в исследовании:

1. Федеральная служба государственной статистики.
2. Материалы отраслевых учреждений.
3. Экспертные оценки.
4. Печатные и электронные деловые и специализированные издания.
5. Материалы компаний производителей и участников рынка.

Цель исследования современных реалий среди факторов клиентоориентированности – выявление базовых тенденций внешней среды, определяющих актуальность клиентоориентированной стратегии, а также обуславливающих разработку новых стратегических механизмов клиентоориентированности на современном этапе стратегического управления корпорациями.

Регионы исследования: вся Россия.

Метод сбора данных: мониторинг материалов печатных и электронных деловых и специализированных изданий, аналитических обзоров рынка; Интернет; материалов маркетинговых и консалтинговых компаний.

Метод анализа данных: традиционный контент-анализ документов.

Учитывая, что данное исследование проведено на примере ООО АПК «Стойленская Нива», работающей на рынке продуктов питания, то есть на рынке быстрооборачиваемых товаров (рынок FMCG), изучение факторов клиентоориентированности проведено на примере их особенного влияния на рынок FMCG и отражение в стратегическом управлении корпорациями, работающими на рынке FMCG.

1. Уровень среднедушевых доходов населения. Макроэкономическая ситуация в РФ остается стабильной, несмотря на нестабильность в мировом экономическом пространстве. В целом наблюдается постепенный рост ВВП (на 3,4% в 2012 г.), снижение инфляции (до 6,58%), невысокий уровень безработицы (не превышает 6% по итогам 2012 г.), рост реальных доходов населения (на 6-7%) [http://www.gks.ru/]. Увеличение оборота на рынке потребительских товаров вызвано такими макроэкономическими факторами, как рост кредитования населения, рост реальных располагаемых доходов.

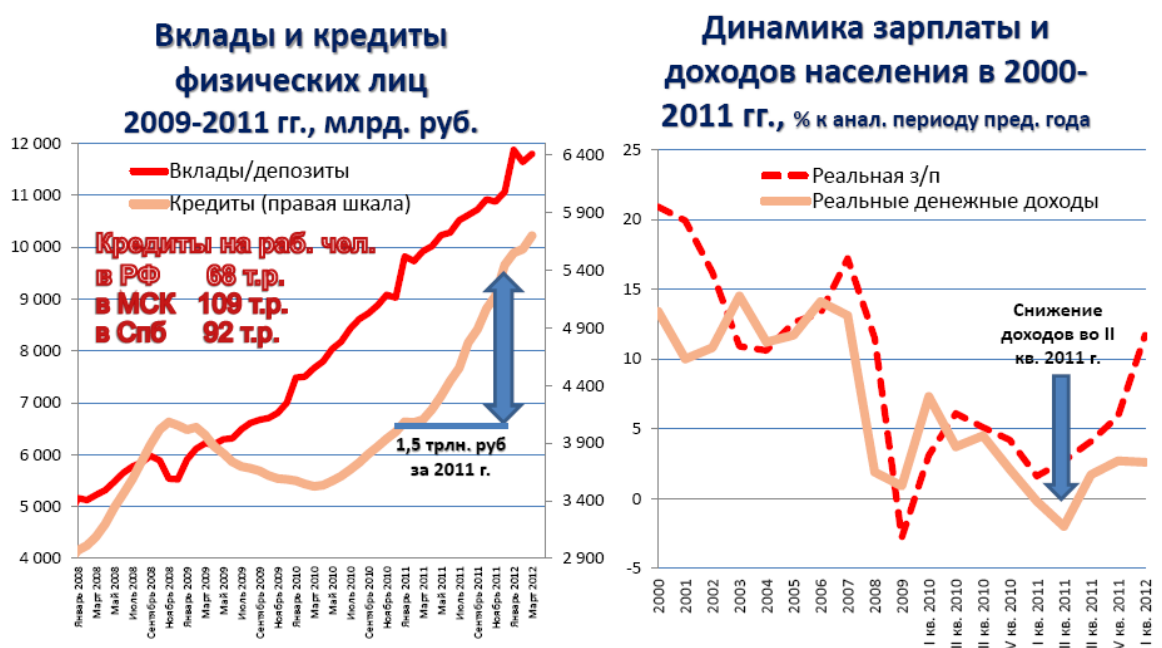


Рис. 12. Динамика основных показателей платежеспособности населения в РФ

Нужно отметить, что по-прежнему сохраняется очень сильная дифференциация доходов населения, в частности средняя заработная плата 10% наиболее высокооплачиваемых работников превышает среднюю заработную плату наименее оплачиваемых работников в 16 раз. Данный макроэкономический показатель в контексте клиентоориентированности

обосновывает целесообразность сегментации в маркетинговой деятельности.

Катализатором для дальнейшего стратегического развития корпораций в России является растущий средний класс. «Стабильный рост ВВП, снижающаяся инфляция и рекордно низкий уровень безработицы – важные экономические индикаторы, указывающие на рост покупательской способности населения России. Еще одним существенным фактором повышения покупательской способности является прогнозируемый к 2020 г. 16-процентный прирост среднего класса, который будет насчитывать 86% населения страны, и в год будет тратить 1,3 триллиона долларов, что на 40% выше сегодняшнего показателя» [101].

Демографические.

Как видно из вышеприведенного графика (рис. 13) численность населения РФ уменьшается. Особенно с каждым годом сокращается доля потребителей возраста до 30 лет, таким образом, имеет место депопуляция. Данный фактор формирует невозможность роста емкости большинства рынков в РФ без увеличения среднедушевых норм потребления.



Рис. 13. Динамика численности населения РФ 2001-2012 гг млн чел.
[Росстат, <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/>]

Емкость рынка для быстрооборачиваемых товаров, народного потребления (FMCG) рассчитывается по формуле:

$$E = ЧН \cdot НП_{ср},$$

где E – емкость рынка определенного продукта,

ЧН – численность постоянных потребителей,

НП_{ср} – среднедушевая норма потребления определенного продукта.

Таким образом, под действием данного фактора емкости рынков быстро оборачиваемых товаров, которые потребляют широкие слои населения, могут расти только под действием роста объема (норм) потребления, который может быть стимулирован созданием товаров с уникальной добавленной потребительской ценностью или маркетинговой пропагандой.

Снижающая численность населения замедляет рост рынков, сокращая потенциал роста объемов продаж в РФ, и обуславливает создание новых эффективных механизмов продаж для поддержания стабильного спроса на продукцию корпораций в долгосрочной перспективе. Также данный фактор позволяет сформулировать вывод о том, что экстенсивные модели стратегического развития, которые были наиболее популярными в период 2000-2010 гг., когда российские предприятия добивались роста объема продаж путем территориальной экспансии, вхождения на новые рынки с традиционным товаром в настоящее время теряют свою эффективность. Для поддержания стабильного спроса в ситуации роста конкуренции и снижения численности населения целесообразно внедрение новых механизмов качественного роста, в частности механизмов клиентоориентированности, под которыми понимается, в том числе, повышение качества обслуживания клиентов и выпуск новых востребованных товаров (услуг).

Технологические инновации.

Современные реалии разработки и внедрения технологических инноваций в РФ в сравнении с показателями ведущих развитых и развивающихся стран могут быть охарактеризованы как «значительно уступающие». В экономических докладах и прогнозах эксперты видят именно в решении данной проблемы потенциал роста российской экономики и повышения производительности труда.

«Россия отстает от США по расходам на НИОКР в 17 раз, от Европейского Союза – в 12 раз, от Китая – в 6,4 раза, от Индии – в 1,5 раза. Экспорт высокотехнологичной продукции составляет всего 2,3% промышленного экспорта России. В США этот показатель составляет 32,9%, в Китае – 32,8%. Удельный вес России в глобальном экспорте наукоемкой продукции не превышает 0,3%. На долю отечественного производства приходится не более 1% всех станков, закупаемых российским бизнесом.

«Выборочные исследования показали, что в нашей стране генеральный директор объединения принимает в течение 5 лет в среднем 10-12 % решений, связанных с инновациями, в то время как в Японии менеджер примерно такого же уровня – более 50%. [56]

Ни государственный, ни частный сектор не проявляют достаточной заинтересованности во внедрении инноваций. Сегодня для бизнеса инновационные проекты – это проекты высоко рискованные, относительно трудно внедряемые, часто с длительным периодом окупаемости. Бизнес настороженно относится к внедрению инноваций, нередко замещая их страте-

гиями количественного роста за счет расширения рынков сбыта. Так удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг в Российской Федерации составил в 2011 г. только 6,3 [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/#]. Низка не только доля инновационно активных предприятий, но и интенсивность затрат на технологические инновации, составляющая в России 1,9% (аналогичный показатель в Швеции 5,5%, в Германии – 4,7%).»

Данная проблема давно диагностируется на высшем уровне власти. Сегодня инновационная деятельность внесена в перечень основных приоритетов государства. В настоящее время разрабатываются на государственном уровне механизмы и обсуждаются поправки в законодательство, направленные на стимулирование инновационной деятельности. Активизация инновационной деятельности возведена в статус национального проекта. Анализ ситуации в области инновационной политики в РФ позволяет прогнозировать, что вероятно в ближайшие годы правительство внедрит комплекс стимулирующих мер для бизнеса, позволяющий сделать внедрение инноваций привлекательным, в свою очередь бизнес, особенно крупные корпорации должны быть готовы к внедрению инноваций и эффективной реализации «проактивных» проектов.

Рыночные, в частности:

Потребительские.

В потребительском поведении в отношении выбора быстрооборачиваемых товаров (товаров рынка FMCG) в настоящее время имеют место следующие тренды:

1) Популярна идея правильного питания и здорового образа жизни. Активно растет спрос на продукцию с натуральными ингредиентами в составе, безвредную и полезную для здоровья. Так, среди характеристик продуктов питания, оказывающих важное значение при покупке, по данным 500 опрошенных респондентов в ходе маркетингового исследования, проведенного компанией РБК.research в 2012 году, 59,6% назвали такую характеристику как «польза для здоровья» (рис. 14).

Данный тренд подтверждают также данные мирового лидера в области маркетинговой информации компании NIELSEN-Россия. В своих прогнозах перспективных ниш продуктового рынка среди 9 растущих по объему рынка ниш 6 ниш представляют собой категории продуктов, полезных для здоровья, а именно замороженные фрукты и овощи, готовые завтраки и мюсли, квас, жидкий и густой йогурты, кефир.



Рис. 14 Характеристики продуктов питания, оказывающие важное значение при их покупке, % от опрошенных [Источник данных: РБК.research Продовольственная розница: состояние и перспективы 2011-2012]

2) По-прежнему растет спрос на упакованную продукцию. Объем рынка упакованной продукции по отношению к весовой составляет в среднем 70% к 30%.

3) По данным исследования Nielsen Россия, проведенного в декабре 2012 г., такой фактор покупательского предпочтения как «низкие цены на большинство товаров» уходит на второй план. «Наибольшее значение теперь имеет возможность легко и быстро найти нужный товар, постоянное его наличие, хорошее соотношение цены и качества и возможность купить все в одном магазине. Важна и дружественная покупательская атмосфера – хорошее обслуживание: россияне хотят получать удовольствие от совершения покупок», – комментирует Мачей Пшибиш, Директор отдела потребительских исследований Nielsen Россия, – сравнительно низкий уровень инфляции и безработицы, а также более высокий ВВП, чем в других европейских странах, оказали влияние на рост объемов продаж товаров повседневного спроса в России. Тем не менее, согласно экспертам Nielsen, влияние макроэкономических факторов на рост продаж будет снижаться, в то время как маркетинговые факторы, такие как ассортимент, промо-акции и дистрибуция будут играть все возрастающую роль.

4) Несмотря на то, что российского потребителя часто называют консервативным, он любит новые и инновационные продукты. Около 76% россиян заявляют о своем интересе и желании попробовать новые товары, появляющиеся на рынке. 38% россиян часто замечают новинки от производителей на магазинных полках (против только 29% респондентов по всему миру). Более того, 23% россиян признают, что важнейшим фактором, влияющим на выбор места покупки товаров, является широкий

ассортимент. Именно новые продукты или обновленные существующие, лежат в основе роста многих категорий. Количество новых запусков в развивающихся категориях увеличилось в среднем на 19%, в то время как 20% новых продуктов выпущенных в течение последних трех лет имеют рыночную долю только 0,5%. Производители товаров повседневного спроса (FMCG) в России могут увеличить продажи как в 2012 году, так и в долгосрочной перспективе путем расширения дистрибуции, концентрации на развивающихся категориях и внедрения инноваций, показали исследования Nielsen.

Дополнительно проанализируем потребительский фактор внешней среды в разрезе рынков, на которых работает ООО АПК «Стойленская Нива». Корпорация работает в 3 нишах продуктового рынка (хлебобулочные и кондитерские преимущественно мучные изделия, фасованной муки) и 2 нишах рынка B2B – рынок комбикормов и муки.

Тенденции потребительского поведения на рынке хлебобулочных изделий в РФ. Российский рынок хлеба является крупнейшим среди развивающихся стран и в настоящий момент оценивается в размере около 6 млрд долл. США.

Однако потребление хлебобулочных изделий в России ежегодно снижается, рынок падает в объеме в среднем на 3-4% в год (рис. 15).



Рис. 15. Потребление хлеба и хлебобулочных изделий в России на душу населения в 2006-2010 гг., кг/чел.

Несмотря на то, что потребление хлеба в России и по всему миру снижается, в ценовом выражении рынок растет как из-за высокой инфляции цен на хлеб, так и за счет смещения производства в сегмент качественных, высокорецептурных и дорогих сортов. Согласно прогнозам аналитиков в течение ближайших пяти лет рынок будет консолидироваться как за счет местных игроков, так и за счет интереса со стороны крупных международных компаний.

Тенденции потребительского поведения на рынке кондитерских изделий в РФ.

По данным Euromonitor, рынок кондитерских изделий России в объемном выражении занимает 2 место после США. Россия является абсолютным лидером по потреблению мучных кондитерских изделий среди стран Европы. В 1990 г. было произведено 1465 тыс. тонн мучных кондитерских изделий, затем объем производства постепенно падал и в 2000 г. снизился до 850 тыс. тонн. После более бурного развития в 2007 году, в 2008-2009 годах рост рынка мучных кондитерских изделий в значительной степени замедлился.

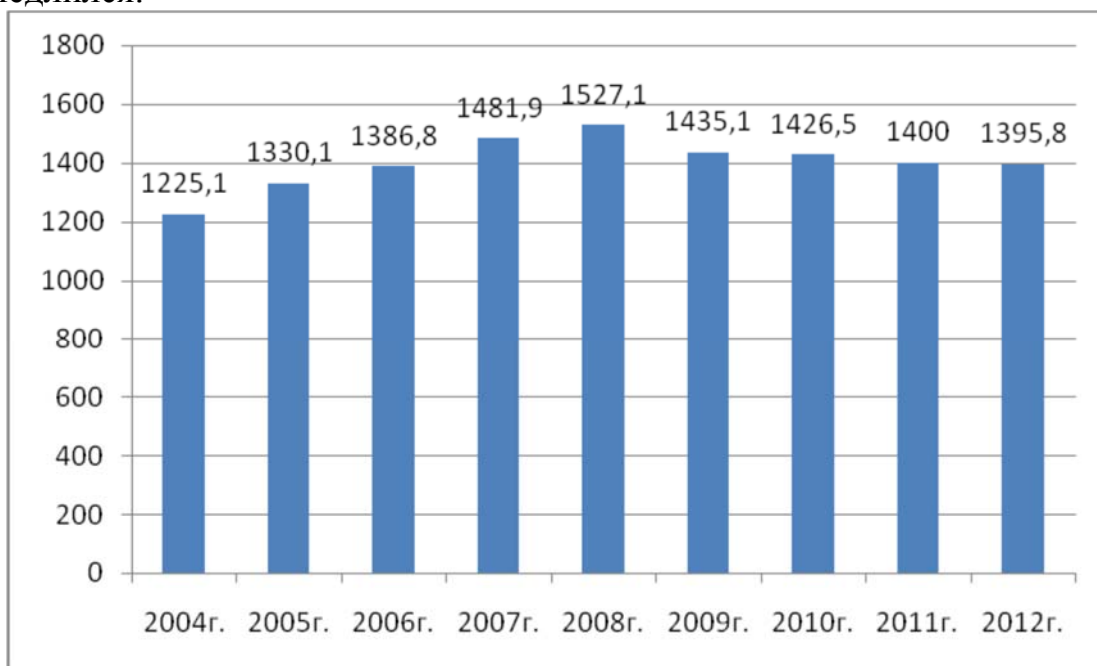


Рис. 16. Динамика производства мучных кондитерских изделий в России с 2004 по 2012 гг., тыс. тонн
[Источник: Росстат, АСКОНД, Intesco research group]

В среднем норма потребления мучных кондитерских изделий в РФ составляет 12-14 кг/на душу населения в год [Источник: Росстат].

Таким образом, рынок мучных кондитерских изделий по объему потребления является стагнирующим.

Тенденции потребительского поведения на рынке муки в РФ.

По данным исследований рынок муки в РФ также является падающим по объему потребления. За последние 10 лет рынок муки в России сократился практически на 1,7 млн тонн: с 12,05 млн т. до 10,35 млн т.

По прогнозам аналитиков и участников рынка тенденция сокращения емкости рынка муки в натуральном выражении является долгосрочной. Мукомольная отрасль характеризуется относительно высоким избытком производственных мощностей, хотя в последние годы имеет место некоторый рост загрузки, в первую очередь, за счет выведения устаревших мощностей и введения в действие современных линий по производству муки.

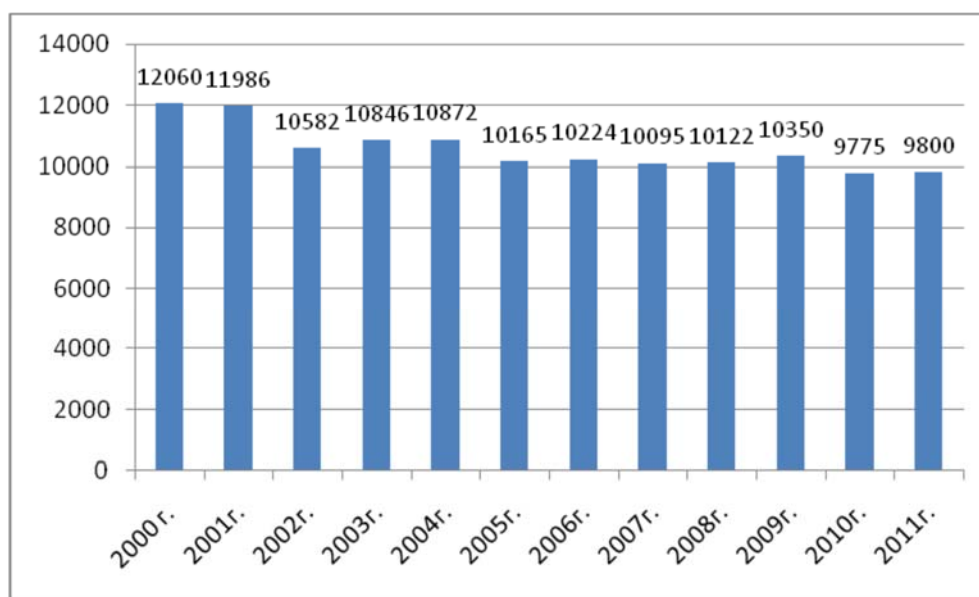


Рис. 17 Производство муки в РФ, тыс. тонн. Источник: Росстат

Причем розничные продажи фасованной муки конечным потребителям, главным образом используемой ими для домашней выпечки, составляют только 12% рынка муки (рис. 18), а основная масса муки используется для выпечки хлеба и хлебобулочных изделий в промышленных целях.



Рис. 18. Сегментация российского рынка муки по направлениям использования, % [данные Intesco research group 2010 г.]

Тенденции на рынке комбикормов в РФ.

На рынке комбикормов сложился поступательный рост потребления, потому производство комбикормов растет в среднем на 8% в год. А за десятилетие производство комбикормов удвоилось с 7,4 млн тонн в 1998 г. до 15,98 млн тонн в 2010 г. (по данным Росстата). Данный фактор обусловлен прежде всего внедрением Программы развития животноводства и птицеводства, а также строительством множества современных животноводческих комплексов. Правительство субсидирует процентные ставки по

кредитам и предоставляет налоговые льготы для новых животноводческих предприятий.

Таким образом, ООО АПК «Стойленская Нива» в основном ведет хозяйственную деятельность на стагнирующих и падающих рынках с точки зрения потребления за исключением рынка комбикормов, что еще раз подтверждает необходимость разработки и внедрения новых механизмов стратегического развития, направленных на интенсивный рост и повышение эффективности применяемой стратегии интенсивного роста (за счет расширения рынков сбыта существующей продукции и приобретения новых производственных площадок).

1.1 Посреднический фактор.

Большинство ученых, экспертов и бизнесменов нередко пренебрегали учетом данного фактора внешней среды в период 1900-2005 гг. Анализ поведения торговых посредников, как правило, не выделялся в особый раздел исследований. Так как в ситуации, когда конкуренция среди производителей была не настолько высокой, а уровень консолидации торговых посредников – низкий торговые посредники были вынуждены в рамках достижения своих коммерческих целей «подстраиваться» под производителей и конечных потребителей.

Однако с 2005 г. и по настоящее время в ситуации активного роста конкуренции среди производителей и укрупнения, консолидации оптовых и розничных посредников, торговые посредники стали неотъемлемым участником рынка, имеющим все основания диктовать свои условия и предпочтения. Как уже отмечалось выше, эффективность продаж новых продуктов весьма низка и одной из основных причин является недоступность новых продуктов широким слоям целевой аудитории конечных потребителей, так как производители нередко не могут «встать на полки» торговых сетей. В связи с этим разработка механизмов эффективного взаимодействия с торговыми посредниками становится особо актуальной.

С 2004 г. рынок розничной торговли начал активно консолидироваться. Сетевая розничная торговля с 2004 г. по настоящее время демонстрирует высокие темпы роста, оставаясь одной из быстрорастущих отраслей отечественной экономики, хотя в настоящее время темпы прироста продуктового ритейла год от года снижаются (рис. 19). Доля продуктовых торговых сетей в совокупном обороте розничной торговли в 2012 г. составила 60%.

В настоящее время российский рынок продуктового ритейла находится в стадии активной консолидации. По оценке РБК.research, по итогам 2011 г. на долю десяти крупнейших компаний сетевой продовольственной розницы пришлось 16,7% (2010 г. – 15,3%) от общего оборота розничной торговли продовольственными товарами. Следует отметить, что уровень консолидации продовольственного ритейла РФ по сравнению с развитыми рынками других стран все еще крайне мал и не достигает даже 20%.

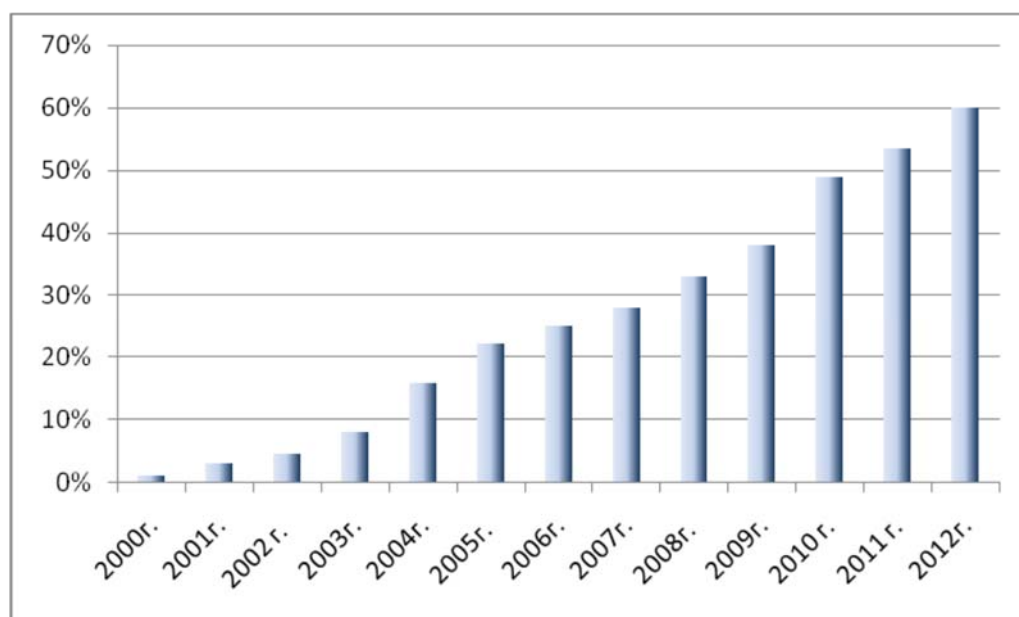


Рис. 19. Рост доли продуктовых торговых сетей в совокупном обороте розничной торговли продовольственными товарами в РФ, 2000–2012 гг. [построено по данным РБК research и gks.ru]

Тем не менее, ведущие торговые сети диктуют производителям свои условия, не прислушиваясь к которым в сложившейся в настоящее время ситуации становится опасным для бизнеса. К крупнейшим торговым сетям на рынке FMCG относятся X5 retail group (магазины ТМ «Перекресток», «Карусель», «Меркадо», «Копейка», «Пятерочка»; общее количество магазинов – 3802 шт.), Магнит (общее количество магазинов – 7416 шт.), Ашан (общее количество магазинов в РФ – 300 шт.), Metro cash&carry (общее количество магазинов в РФ – 68 шт.), Дикси (общее количество магазинов в РФ – 1568 шт.), Окей (общее количество магазинов в РФ – 85 шт.), Лента (общее количество магазинов в РФ – 46 шт.). Выручка всех крупных продуктовых ритейлеров устойчиво растет (рис. 20).

Торговые сети активно вытесняют сегмент несетевого розничного рынка (рис. 20), если в 2009 г. доля сетей FMCG составляла 73% от всех розничных продаж, то в 2011 г. уже 76%, а в 2012 г. – 78%. Крупнейшие игроки розничного рынка активно расширяют свое присутствие главным образом в регионах РФ, открывая новые магазины. Так количество торговых объектов ТОП-110 ритейлеров FMCG увеличилось за январь-июнь 2012 г. более чем на 1000. В частности, сеть "Магнит" за I полугодие 2012 г. прирастила площади почти на 150 тыс. кв. м, а X5 Retail Group – на 92,8 тыс. кв. м. С 1 апреля по 1 июля 2012 года закрылись или были преобразованы в торговые центры 117 рынков. К началу второго полугодия на территории России функционировало 2963 розничных рынка. Их доля в обороте розничной торговли составила чуть более 10%. И в дальнейшем доля современной розницы будет расти, а доля рынков – сокращаться.

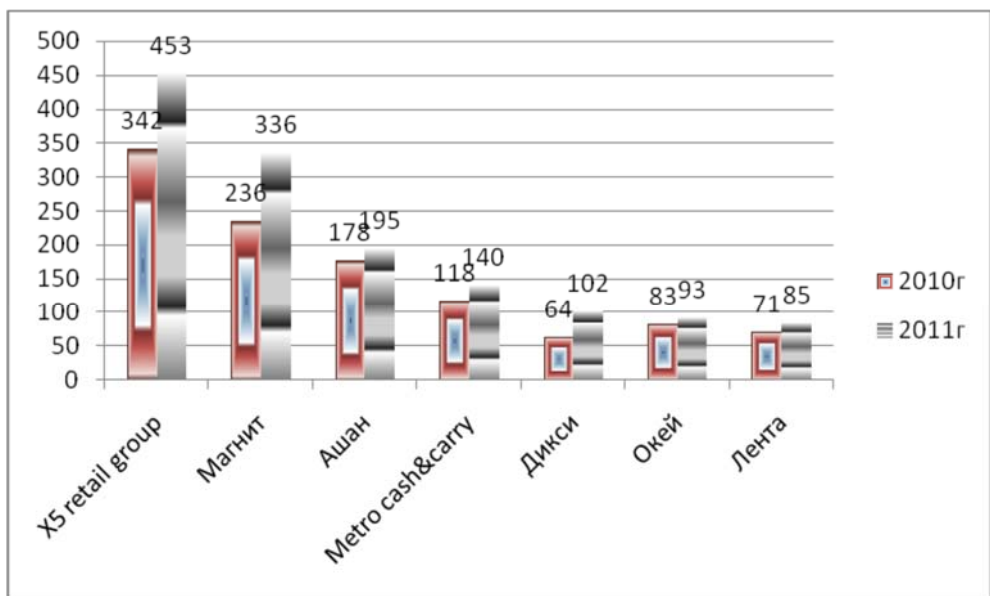


Рис.20. Выручка крупнейших торговых сетей сегмента FMCG, млрд руб. без НДС в 2010 и 2011 гг.



Рис. 21. Оборот розничной торговли в разрезе категорий, % в 2009, 2010 и 2011 гг.

Характерной особенностью современного этапа развития российского продовольственного ритейла является существенное повышение роли логистики. Федеральные торговые сети закупают продукцию у производителей оптом на собственные РЦ (распределительные центры), что формирует своеобразные требования к продукту, его упаковке и транспортировке. Это обусловлено целым рядом факторов, важнейшими из которых являются:

- быстрый рост числа торговых точек и объемов товарных потоков в сетях ведущих розничных операторов в связи с их укрупнением в процессе консолидации рынка;
- значительное удлинение внешних и внутрисетевых коммуникаций вследствие активной территориальной экспансии федеральных и крупных региональных ритейлеров.

Еще одна из наиболее значимых тенденций современного рынка – развитие собственных торговых марок сетей и, как показывает последнее время, крупных дистрибуторов. В этом свете особенно важным становится необходимость понимания маркетинговой стратегии, применяемой владельцами СТМ для ее развития и позиционирования (сюда входят все аспекты проводимого анализа: уровень дистрибуции, ассортиментная и ценовая политики, методики продвижения и др.). В 2010 году общий объем продаж СТМ в российских сетях FMCG составил более 140 млрд. рублей, рост показателя к 2009 году составил около 40%. Российские сети FMCG стремятся следовать тенденции роста доли собственных торговых марок на международном рынке, поэтому вводят собственные торговые марки в ассортимент, предъявляя определенный пакет требований к производителям, стремятся разнообразить свои предложения, увеличить объемы реализации СТМ.

Благодаря возможности выстраивания молниеносной дистрибуции товара производителя за счет работы с федеральными сетями, поставщики буквально выстраиваются в очередь, чтобы попасть на полки торговых сетей. Так как сеть основную прибыль получает за счет прибыли с 1 кв м торговой площади, ритейлеры вынуждены выстраивать политику «жестких фильтров» оценки конкурентоспособности продукции производителя. Вследствие чего активное распространение в рознице приобрел категорийный менеджмент, политика рационализации ассортимента.

Активно консолидируются в настоящее время и оптовые дистрибуторы.

Еще одной тенденцией развития торговли стало появление новых каналов продаж, в частности интернет-торговли. По всей России в 2010 году 10,2% интернет-пользователей покупали продукты питания через интернет, в 2011 году их доля составила уже 12,7%. В 2012 году доля интернет-пользователей, совершавших покупки продуктов питания через интернет, составила 15-17% (рост в основном за счет городов с численностью 1 млн +). С учетом роста аудитории интернет-пользователей, совершавших покупки товаров через интернет, темп прироста количества покупателей продуктов питания в интернет-магазинах за прошедший год составил около 70%. Интернет будет постепенно становиться одним из важных каналов продаж.

В данной ситуации многие товаропроизводители оказались абсолютно не способными к работе с торговыми посредниками. В подтверждение этого, усиление государственного регулирования торговой деятельности и Федеральный закон №381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации». Данный фактор внешней среды обуславливает целесообразность выработки новых механизмов выстраивания отношений с торговыми посредниками в целях обеспечения доступности потенциально востребованных товаров конечным потребителям.

Уровень конкуренции в РФ ежегодно растет, стимулируя такие процессы как консолидация, глобализация, клиентоориентированность и другие. Рассмотрим ситуацию в конкурентной среде на рынках, на которых работает ООО АПК «Стойленская Нива».

Рынок хлебобулочных изделий.

В настоящее время в РФ действуют около 3200 производителей хлебобулочных изделий. Отмечаются высокие темпы, наблюдается тенденция к объединению в холдинги. Рост крупных производителей происходит за счет вытеснения с рынка мелких. Крупнейшими производителями хлеба и хлебобулочных изделий в РФ по итогам 2011 г. стали – ООО АПК «Стойленская Нива» (доля рынка – около 2,6%), ОАО «Хлебный дом» (Fazer в России, доля рынка – около 2,3%), ОАО «Настюша» (доля рынка около 1,6%) и ОАО «Каравай» (доля рынка около 1,2%).

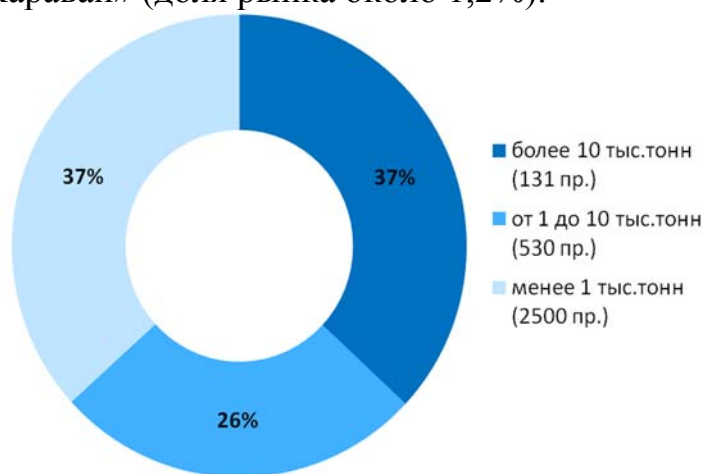


Рис. 22. Структура российского производства хлеба и хлебобулочных изделий по группам мощностей предприятий в 2011 г., %

Несмотря на продолжающийся процесс консолидации, максимальная доля рынка крупнейшего из холдингов не превышает 3%. 20 крупнейших хлебных холдингов с объемами производства более 20 000 тонн продукции в год занимают менее 18 % рынка.

Ассортимент продукции, по скромным подсчетам, включает свыше 800 наименований, а по некоторым данным, таких наименований свыше 1000. Наибольший удельный вес в реализации хлебобулочных изделий – около 80% – занимают массовые сорта хлеба: пшеничный, ржаной, из смеси пшеничной муки со ржаной.

Объем производства хлеба и хлебобулочных изделий падает, если в 1992 г. производители в сумме выработали 16,83 млн тонн изделий, то в 2011 г. данный показатель составил около 6,9 млн тонн. Падение объемов выработки является следствием снижения спроса на традиционные хлебобулочные изделия со стороны конечных потребителей. Компенсировать падение спроса производители могут за счет разработки новых видов продукции – «специфических» сортов хлеба и мелкоштучной продукции. Сценарий

развития российского рынка повторяет тенденции рынков развитых стран. Рост интереса к производству обогащенных, лечебно-профилактических продуктов, национальных хлебов спрос на которые возрастает с каждым годом при общем снижении потребления хлеба.

Рынок муки. В России насчитывается около 3 тыс. мукомольных предприятий, при этом на долю 200 крупнейших предприятий приходится около 80% производства муки. Помимо этого, на рынке наблюдается активизация строительства новых мельниц, что приводит к ужесточению конкуренции.

Мукомольная отрасль характеризуется относительно высоким избытком производственных мощностей, хотя в последние годы имеет место некоторый рост загрузки, в первую очередь, за счет выведения устаревших мощностей и введения в действие современных линий по производству муки. По результатам 2011 г. российские мукомольные предприятия были загружены на 47,6 % (данные департамента маркетинга ООО АПК «Стойленская Нива»).

В рейтинге по производству муки «Стойленская Нива» входит в пятерку лидеров, в 2012 г. занимаемая доля составила около 4%. Крупнейшими конкурентами являются «Макфа», «Ого», «Аладушкин групп», «Мельник», «Пава».

Российский рынок комбикормов

Рынок комбикормов в РФ находится на стадии роста. Активная поддержка животноводческой отрасли государством благоприятно сказалась на отрасли в целом. При этом число «независимых» заводов сокращается, отмечается рост числа интеграций комбикормовых заводов с животноводческими и птицеводческими комплексами.

Отечественную индустрию комбикормов условно делят на 3 сектора:

1. «Независимые» комбикормовые заводы (ККЗ) или комбинаты хлебопродуктов (КХП), работающие под заказ потребителей;

2. Комбикормовые заводы или КХП, являющиеся самостоятельными юридическими лицами, но вошедшие в структуру вертикально/горизонтально интегрированных агрохолдингов;

3. Комбикормовые заводы или кормоцеха, не являющиеся самостоятельными юридическими лицами и находящиеся в составе животноводческих хозяйств.

Последние годы в отечественном комбикормовом комплексе наблюдается процесс перехода основных производственных мощностей в сторону самих потребителей данной продукции. Птицефабрики и животноводческие комплексы ставят перед собой задачу обеспечить своих питомцев собственными кормами, поскольку самая большая статья затрат (75 %) приходится на комбикорма. Число подобных хозяйств постоянно увеличивается. Сегодня 65% комбикорма вырабатывается независимыми комбикормовыми

заводами, оставшиеся 35% – предприятиями, входящим в холдинги. Крупнейшими региональными производителями комбикорма в РФ остаются Белгородская область (18% от общероссийского производства в текущем году), Ленинградская область, Московская область.

В долгосрочной перспективе в России прогнозируется рост количества крупных животноводческих и птицеводческих хозяйств и, как следствие, увеличение количества собственных комбикормовых заводов/цехов. Мелкие частные хозяйства будут находиться в жесткой конкуренции с крупными хозяйствами, их количество будет сокращаться (сужение свободного рынка). Соответственно, в отдаленной перспективе возникнет необходимость в осуществлении консервации комбикормовых производств ООО АПК «Стойленская Нива» или репрофилирование мощностей.

Рынок мучных кондитерских изделий:

На данном рынке имеет место высочайшая конкуренция, общее количество производителей составляет около 2500 в РФ, а также на долю импортной продукции приходится около 11% продаж.

Тем не менее, имеет место отсутствие явного лидера на рынке. На рынке отсутствуют производители, обладающие долей более 25% в целом по рынку. В каждом сегменте рынка лидируют разные производители, в каждом регионе действует до 20 и более игроков. Наиболее крупными производителями в разрезе продуктовых групп являются:

1) Печенье. ОАО «Большевик» (Kraft foods), ОАО «Брянконфи», ООО «Крекер», ЗАО «Конти-Рус», ЗАО «Любимый край», КДВ «Яшкино», ОАО КО «Белогорье», ООО «Глобус гранд»

2) Вафли. КДВ «Яшкино», ОАО «Сладонез», ОАО КО «Саратовская», ООО КФ «1 мая», «Дирол кедберри», ООО «Акульчев», ОАО «Брянконфи», ОАО «Кемеровский кондитерский комбинат»

3) Галеты и крекеры. ОАО «Юнайтед бейкерс-Псков», ООО «Крекер», ООО «КДВ Минусинск», ОАО «Гороховецкий пищевик», ЗАО «Конти-Рус», ОАО КО «Саратовская»

4) Пряники и коврижки. ОАО «Хлебный дом», ОАО «Пищекомбинат Бежицкий», ОАО «Тульская КФ «Ясная поляна», ОАО «Пивкомбинат Балаковский», ОАО «Гурьевский пищекомбинат».

На рынке действует всеобщая тенденция глобализации и консолидация – объединение предприятий в холдинги и промышленные группы/союзы. Однако на сегодняшний день рынок мучных кондитерских изделий не достаточно консолидирован – не существует ярко выраженных лидеров, занимающих значимые позиции во всех подкатегориях, нет много сильных федеральных брендов, имеющих равномерную национальную дистрибуцию. Соответственно, при грамотном позиционировании и продвижении в сложившейся ситуации можно рассчитывать на значительную долю рынка.

Таким образом, по результатам анализа особенностей внешней среды корпорации в современных социально-экономических условиях достигнуты следующие результаты:

1. Проведен ретроспективный анализ изучения факторов внешней среды и определено место анализа факторов внешней среды в процессе разработки стратегии на современном этапе развития.

2. Проведена систематизация и обозначены характеристики и классификации факторов внешней среды

3. Проанализировано влияние отдельных факторов внешней среды на внутреннюю среду корпорации

4. Введено новое понятие – факторы клиентоориентированности, определена его сущность.

5. Из всего многообразия факторов внешней среды выделены и обоснованы факторы клиентоориентированности

6. Проведен методом кабинетного исследования анализ факторов клиентоориентированности на современном этапе развития рынка FMCG (быстрооборачиваемых товаров) РФ.

Глава 2. ИССЛЕДОВАНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ КОРПОРАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

2.1. Исследование базовых потребностей конечных потребителей на рынке продуктов питания на современном этапе экономического развития

Механизмы стратегического управления клиентоориентированной корпорацией должны быть направлены на удовлетворение потребностей клиентов, которые имеют место на рынке в современных условиях внешней среды.

Под клиентами, как уже было отмечено в пп. 1.2 и 1.3 данной монографии, понимаются юридические и/или физические лица, приобретающие товары (услуги) компании на возмездной основе, а именно существующие и/или потенциальные торговые посредники и конечные потребители.

В рамках достижения одной из задач исследования – выявление базовых потребностей конечных потребителей, определяющих потребительский выбор (на примере потребителей продуктов питания в Приволжском федеральном округе) на современном этапе экономического развития осенью 2013 года был проведен телефонный опрос.

Объектом опроса явились конечные потребители (покупатели) продуктов питания, проживающие в Приволжском федеральном округе РФ непосредственно принимающие решение и приобретающие продукты питания для домохозяйства в возрасте 18-64 года.

Предметом опроса явилось поведение потребителей, а именно выявление базовых потребностей потребителей продуктов питания, которые определяют потребительский выбор продукции конкретного производителя.

Задачи опроса:

1. Определить факторы потребительского выбора продуктов питания;
2. Определить трендовые свойства продуктов питания, наиболее значимые для конечных потребителей;
3. Определить сущность качества с позиции конечных потребителей;
4. Определить готовность конечных потребителей приобретать новые продукты;
5. Определить свойства продуктов питания, за которые конечные потребители готовы платить дополнительную премию;
6. Выяснить наиболее популярные места приобретения продуктов питания.

Поскольку генеральная совокупность потенциальных потребителей продуктов питания в Приволжском федеральном округе превысила 5000 человек, то выборка составила 400 респондентов (по методике В.А. Ядова «Стратегия социологического исследования»); допустимая ошибка выборки

составила +5% при степени чувствительности рынка 0,95. Выборка репрезентативная по области проживания респондентов Приволжского федерального округа, по полу и возрасту. Расчет выборки от генеральной совокупности приведен в прил. 3.

Вопросы, предполагающие проставление бальных рангов по критериям в целях достижения наглядности при сравнении анализируемых показателей обрабатывались посредством расчета средней взвешенной оценки по формуле, которая имеет вид:

$$\bar{x} = \frac{\sum xf}{\sum f},$$

где x – анализируемый показатель (оценка); f – вес (количество ответивших экспертов, человек).

По результатам телефонного опроса основными факторами, определяющими потребительский выбор конкретных продуктов питания, являются:

1) Известный продукт, который ранее уже приобретали и качество которого потребителя устроило (средневзвешенный ранг важности составил 4,8, рис. 22). Данный фактор говорит о важности качества продукта для потребителя, доказывает, что качество потребитель воспринимает как соответствие своим представлениям о данном товаре и важности лояльности в потребительском выборе.

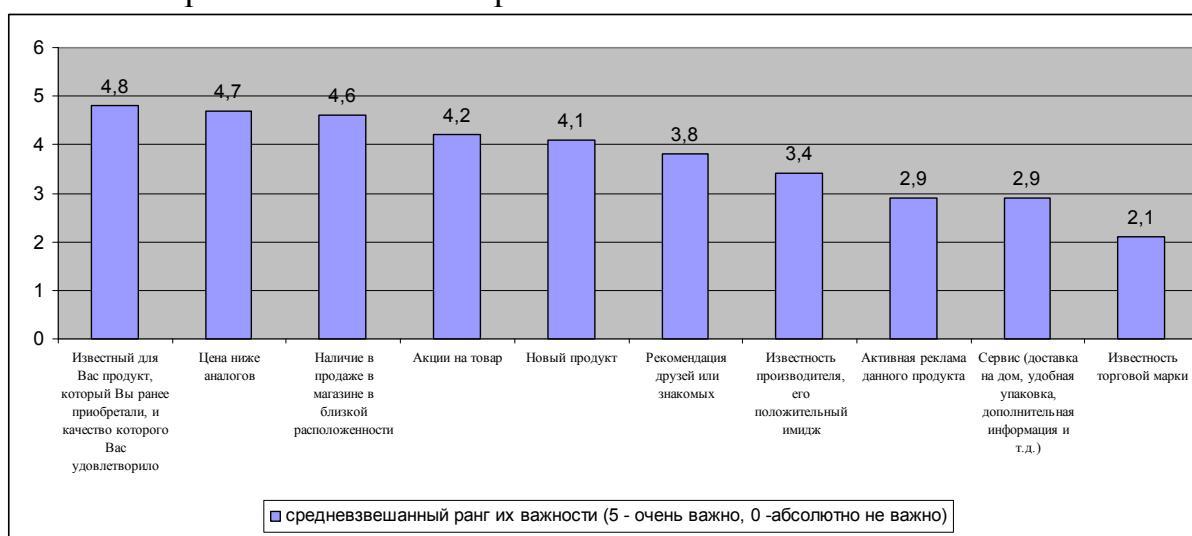


Рис. 23. Факторы потребительского выбора продуктов питания

2) Цена ниже аналогов (средневзвешенный ранг важности составил 4,7). Цена ниже конкурентов по-прежнему остается важнейшим фактором клиентоориентированности и конкурентоспособности, что позволяет сделать вывод о важности создания управленческого механизма снижения себестоимости продукции, который бы позволил в системном, ежедневном порядке в корпорации предпринимать меры для обеспечения возможности назначения конкурентоспособной цены.

3) Наличие в продаже в магазине в близкой расположенности (средневзвешенный ранг важности составил 4,6). С точки зрения управления корпорацией данный факт говорит о высокой степени важности для конечных потребителей широкой дистрибуции и эффективного распределения продукции.

4) Акции на товар (средневзвешенный ранг важности составил 4,2). Данный факт еще раз подтверждает вывод о том, что снижение цены/установление наиболее привлекательной цены в сравнении с конкурентными аналогами, в том числе временно, в период акций является важным фактором, играющим существенную роль в потребительском выборе.

5) Новый продукт (средневзвешенный ранг важности составил 4,1). Достаточно большое количество респондентов, видя на полках новый продукт, выбирают его, чтобы попробовать. Таким образом, можно сделать вывод о том, что конечные потребители продуктов питания желают видеть на полках новые продукты и приобретать их с целью пробы оценки качества.

Все другие факторы потребительского выбора, в том числе и факторы, которым традиционно маркетологи предприятий придают важное значение (известность производителя, его положительный имидж; активная реклама данного продукта; сервис; известность торговой марки) набрали по результатам исследования средневзвешенный ранг менее 4, то есть для потребителей это скорее неважно и неважно совсем.

Обобщая выделенные конечными потребителями наиболее важные факторы, определяющие их выбор продуктов питания конкретных производителей по результатам опроса можно сделать вывод, что для конечного потребителя наиболее важно следующее: 1. Качество продукта 2. Конкурентоспособная цена на него, ниже аналогов 3. Доступность продукта для приобретения 4. Инновационные свойства продукта.

С точки зрения клиентоориентированной стратегии управления корпорацией менеджеры должны в первую очередь разработать и внедрить следующие механизмы управления: 1. Механизм обеспечения качества 2. Механизм обеспечения снижения себестоимости 3. Механизм обеспечения дистрибуции (эффективного распределения по всей территории рынка) 3. Механизм разработки инновационных продуктов.

С целью проверки важности широкой дистрибуции продукта для конечных потребителей, респондентам был задан вопрос: «Подскажите, если Вашего любимого продукта определенной торговой марки не будет в магазине, в котором Вы обычно приобретаете продукты питания, как Вы поступите?». Большинство респондентов (43%) купят конкурентный аналог, так как самое ценное для них это их время, 32% поищут любимый продукт в другом близлежащем магазине, если его и там не будет – купят конкурентный аналог (рис. 24). Только 15% конечных потребителей в случае, если они даже будут лояльны к определенному продукту, будут искать данный продукт, пока не найдут. Данные результаты интервьюирования

подтверждают фактор внешней среды – рост занятости населения РФ и позволяют сделать вывод, что в ситуации роста занятости покупатели не готовы тратить время на поиск определенного продукта, экономия времени является важным для потребителя и если производитель не сможет обеспечить широкую дистрибуцию своего продукта, но, несмотря на все иные возможные ценные для потребителя характеристики данного продукта, спроса на него не будет.

Подскажите, если Вашего любимого продукта определенной торговой марки не будет в магазине, в котором Вы обычно приобретаете продукты питания, как Вы поступите?

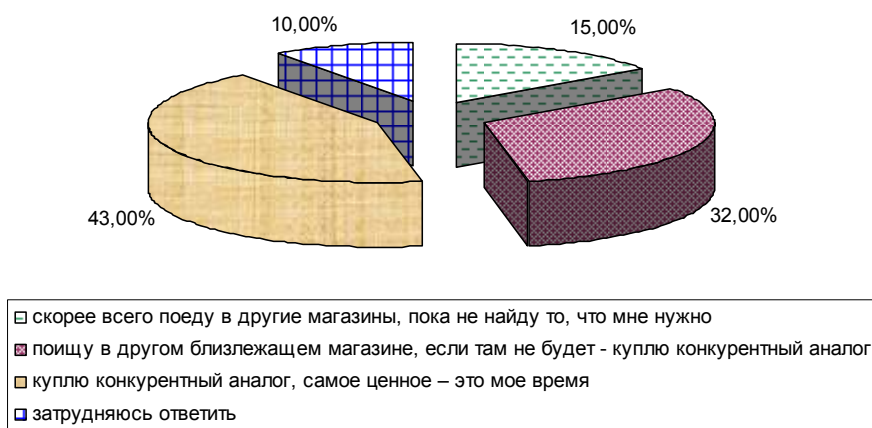


Рис. 24. Оценка готовности конечных потребителей искать любимый продукт в разных розничных точках

Важность создания механизма эффективного распределения (дистрибуции) подтверждает и тот факт, что по результатам исследования большинство респондентов (43%) решение по выбору конкретной марки продукта, вкусу, развесу принимают в торговом зале (рис. 25).

Подскажите, идя в магазин за продуктами питания решение о приобретении конкретного продукта (по вкусу, торговой марке, развесу)

Вы обычно принимаете:

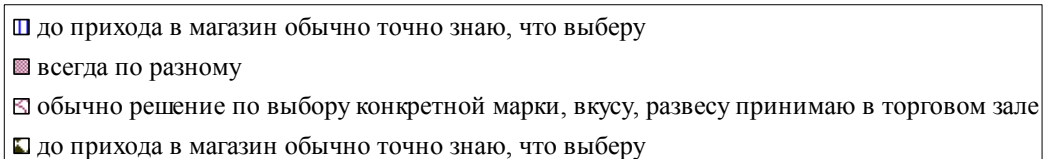
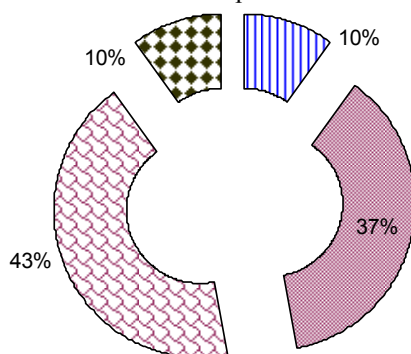


Рис. 25. Принятие решения конечными потребителями по выбору конкретного продукта

С целью выяснения наиболее популярных категорий розничных торговых точек, где корпорациям в стратегической перспективе целесообразно сфокусировать усилия по дистрибуции респондентам был задан вопрос: «Подскажите, пожалуйста, где Вы обычно приобретаете продукты питания?» (рис. 26).

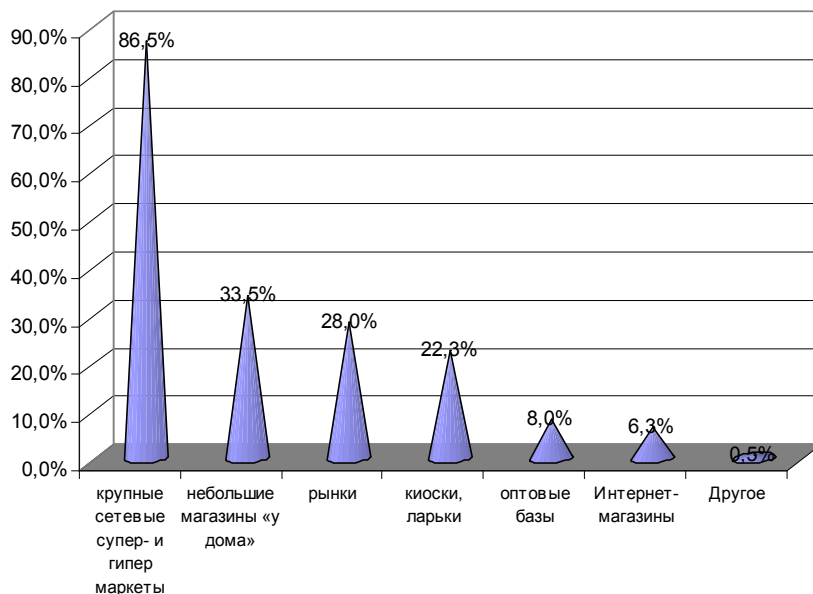


Рис. 26. Рейтинг категорий популярности розничных торговых точек среди конечных потребителей

Результаты телефонного опроса полностью подтвердили общую тенденцию развития розничных продаж по категориям, описанную в рамках анализа посреднического фактора внешней среды в главе 1.3. Лидируют крупные сетевые супер- и гипермаркеты, там обычно приобретают продукты питания 86,5% респондентов, второе место занимают с большим отрывом небольшие магазины «у дома», которые также в некоторых источниках именуется как «шаговой доступности» (33,5%), на рынках обычно приобретают продукты питания 28% респондентов, в ларьках/киосках – 22,3%, на оптовых базах – 8%, в Интернет магазинах – 6,3%.

По результатам телефонного опроса выявлены следующие трендовые свойства продуктов питания, наиболее значимые для конечных потребителей (рис. 27).

1. Это в первую очередь, свежесть (средневзвешенный ранг важности составил 4,9). Данный факт еще раз подтверждает важность создания эффективного механизма обеспечения дистрибуции в стратегическом управлении корпорацией, так как свежесть продукта возможна при его быстрой доставке от места производства к местам продаж конечным покупателям.

2. Безопасность для здоровья (средневзвешенный ранг важности составил 4,8). Высокие присвоенные респондентами ранги данному свойству еще раз подтверждают выделенный в пункте 1.3 тренд в потребительском факторе внешней среды – стремление потребителей к здоровому питанию.

Обеспечение данного свойства продуктов в корпорациях, производящих продукты питания возможно как составляющая программы обеспечения качества.

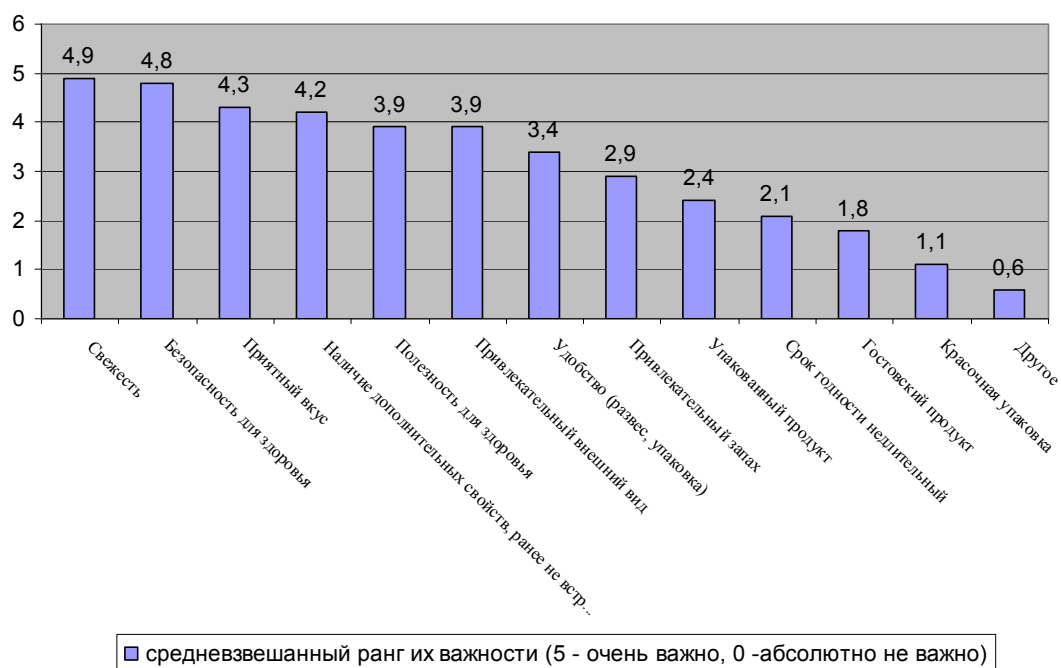


Рис. 27. Трендовые свойства продуктов питания, наиболее значимые для конечных потребителей

3. Еще один важный показатель качества как «приятный вкус» занял третье место в рейтинге трендовых свойств продуктов питания, средневзвешанный ранг важности составил 4,3.

4. Также важным свойством потребители назвали «наличие у продукта дополнительных свойств, ранее не встречающихся на рынке у продуктов аналогов, средневзвешанный ранг важности составил 4,2. Это свойство можно интерпретировать, как желание потребителей видеть на полках торговых точек инновационные товары, товары с дополнительными свойствами.

Все другие свойства набрали средневзвешанный ранг менее 4, что говорит о том, что они не являются определяющими для большинства в потребительском поведении.

Так как категория «качество» является весьма важной для конечных потребителей, особый интерес представляет вопрос: «Какое определение категории качества» для конечных потребителей, не являющихся специалистами и экспертами в области производства определенных продуктов, но обеспечивающих платежеспособный спрос на них, наиболее точно описывает его сущность?» (табл. 11).

Если большинство технологов и экспертов в области качества считают, что под качеством понимается «соответствие продукта отраслевым стандартам, прописанным в нормативных документах (ГОСТах, ОСТах и т.д.)», данную точку зрения разделяют только 33,8% респондентов. Большинство

потребителей продуктов питания (51%) понимают под качеством «совокупность свойств продукта, позволяющих удовлетворять потребности потребителей», что позволяет сделать вывод о том, что на современном этапе развития рынка в стратегическом управлении «качество» нужно рассматривать через призму клиентоориентированности, а именно через соответствие свойств продукта в первую очередь потребностям клиентов.

Т а б л и ц а 11

Сущность категории качества
с точки зрения конечных потребителей продуктов питания

Как Вы считаете, какое определение категории «качество продуктов» наиболее точно описывает его сущность? (выберите один вариант ответа)		
качество – это соответствие продукта отраслевым стандартам, прописанным в нормативных документах (ГОСТах, ОСТах и т.д.)	135	33,8%
качество – совокупность свойств продукта, позволяющих удовлетворять потребности потребителей	204	51,0%
качество – это совокупность существенных признаков продукта, отличающих данный продукт от конкурентных аналогов	34	8,5%
другое	27	6,8%

Данный вывод подтверждают также результаты ответов на проверочный вопрос: «Какие продукты Вы называете качественными?». Помимо продуктов «соответствующих показателям, прописанным в нормативных документах для данного продукта» (51%), с отрывом меньшим погрешности выборки (3,7%) названо определение «соответствующие моим представлениям о свойствах данного продукта» (47,3%) (табл. 12). Нужно отметить, что большая группа респондентов понимают под «качественными продуктами» в том числе стандартизированные по свойствам товары в рамках различных партий у одного производителя (44,3%). Данный факт, говорит о важности для конечных потребителей неизменности качества товара в массовом выпуске, в том числе неизменности/идентичности качества продуктов одной торговой марки, производящихся на различных производственных площадках (заводах) корпорации.

Заключение, что качество должно быть стабильным как от партии к партии, так и на протяжении всего срока годности продукта обосновывает высокий процент ответов по определению категории качественные продукты «имеющие способность сохранять свои свойства неизменными в течение срока годности» (38,5%).

С целью получения достоверных фактов в поиске свободных ниш на рынке продуктов питания, которые в стратегической перспективе смогли бы обеспечить крупным производителям относительно высокую марочную премию и нужный уровень спроса, респондентам был задан вопрос: «Как Вы считаете, каких продуктов не хватает современному рынку продуктов питания?».

Таблица 12

Определение качественных продуктов с точки зрения конечных потребителей

Какие продукты Вы называете качественными (возможно несколько вариантов ответа)		
соответствующие показателям, прописанным в нормативных документах для данного продукта	204	51,0%
соответствующие моим представлениям о свойствах данного продукта	189	47,3%
стандартизированные по свойствам в рамках различных партий у одного производителя	177	44,3%
получившие высокие оценки экспертов по качеству (медали различных отраслевых конкурсов и т.д.)	64	16,0%
имеющие способность сохранять свои свойства неизменными в течение срока годности	154	38,5%
другое	6	1,5%

Как Вы считаете, каких продуктов не хватает современному рынку продуктов питания:

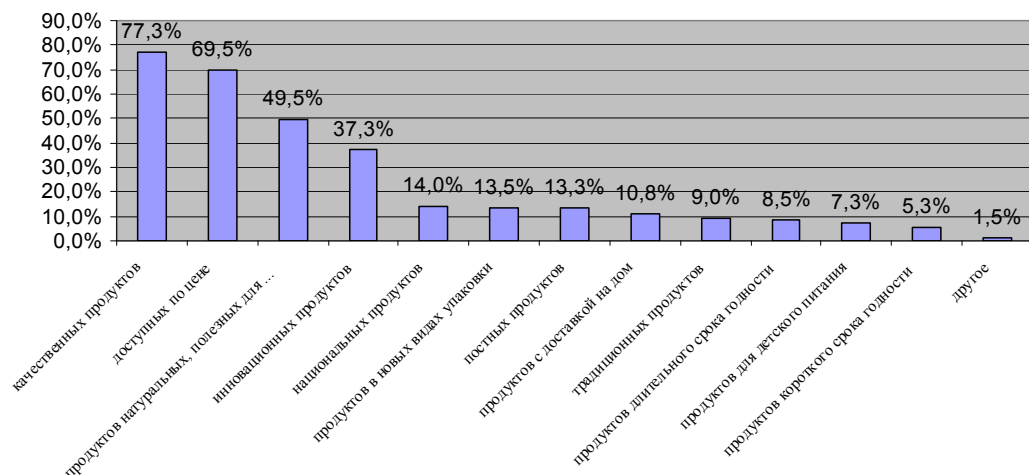


Рис. 28. Продукты, которых не хватает современному рынку продуктов питания в настоящее время по мнению конечных потребителей

Результаты ответа на вопрос прямо коррелируют с лидирующими составляющими фактора потребительского выбора, описанными в п. 1.3 настоящей монографии. Так большинство респондентов считают, что рынку не хватает «качественных продуктов» (77,3%), 69,5% хотели бы видеть на рынке больше продуктов доступных по цене, 49,5% – продуктов натуральных и полезных для здоровья, 37,3% считают, что рынку не хватает инновационных продуктов. Таким образом, такие категории как «качество», «доступная цена» и «инновации» названы и в данном аспекте как наиболее важные для конечных потребителей.

Потребители готовы заплатить дополнительную премию к цене за свойства продуктов, которые названы ими были как трендовые, наиболее значимые для всех продуктов питания (рис. 29). Однако большая доля

респондентов готовы доплачивать за инновационные свойства (54,8%), свежесть (49,5%), привлекательный вкус (33,8%), полезность для здоровья (28,5%), внешний вид (25,5%), все другие свойства менее значимые с точки зрения готовности платить за них больше.

Скажите за какие из нижеперечисленных свойств продуктов питания, Вы готовы доплатить некоторую сумму в сравнении с конкурентными аналогами, уступающими по данному признаку? (возможно несколько вариантов ответа)

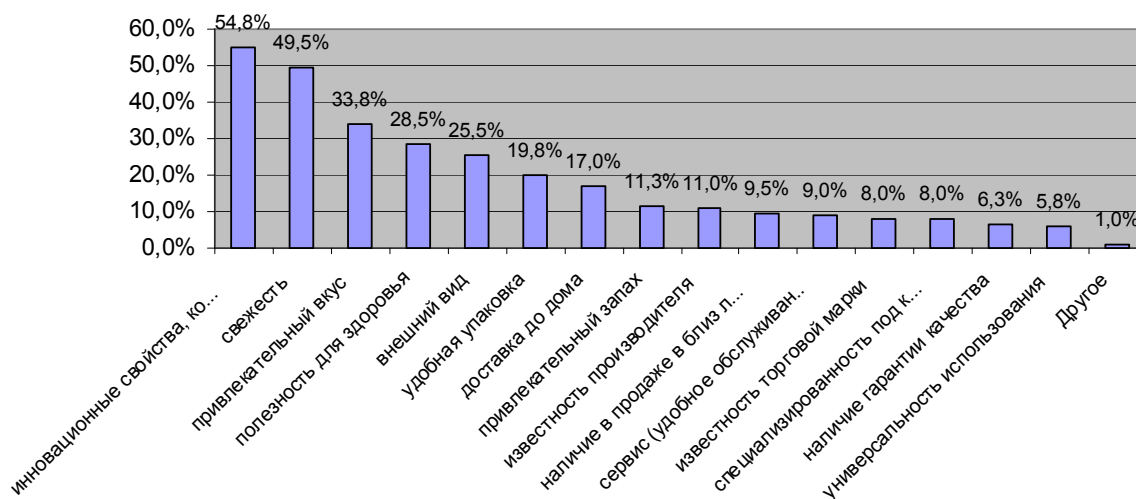


Рис. 29. Свойства продуктов питания, за которые конечные потребители готовы доплатить дополнительную сумму

С целью проверки, насколько современные конечные потребители продуктов питания готовы подкрепить свои запросы в отношении инновационных товаров реальным платежеспособным спросом был задан вопрос: «Если Вы встречаете на полке торгового центра новый продукт, насколько вероятно, что Вы его купите попробовать?» (рис. 30).

Если Вы встречаете на полке торгового центра новый продукт, насколько вероятно, что Вы его купите попробовать?

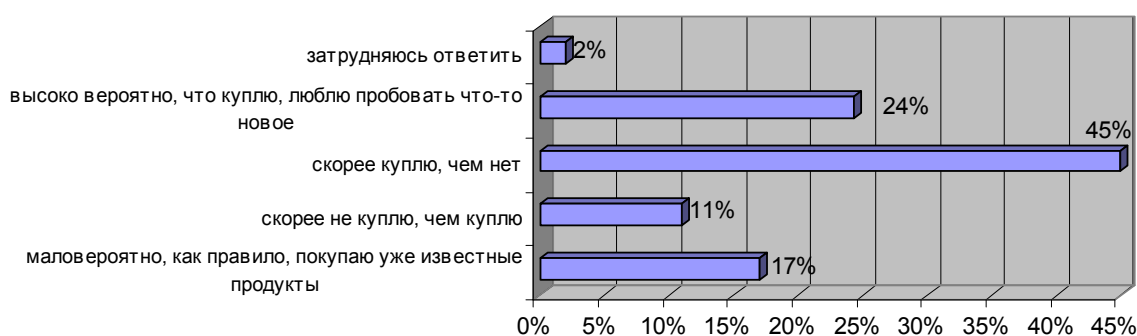


Рис. 30. Оценка готовности приобретения конечными потребителями инновационных продуктов

Большинство респондентов (45%) скорее купят инновационный продукт, чем нет. А в сумме с сегментом, которые «высоко вероятно купят новый продукт, любят пробовать что-то новое» процент которые «скорее купят инновационный товар» составляет 69%. Данные результаты ответа на проверочный вопрос подтверждают достоверность ответа респондентов на вопрос 4.

С целью оценки реальной платежеспособности конечных потребителей респондентам был задан вопрос: «Сколько примерно процентов от общего ежемесячного бюджета Ваше домохозяйство тратит на приобретение продуктов питания?» (рис. 31).

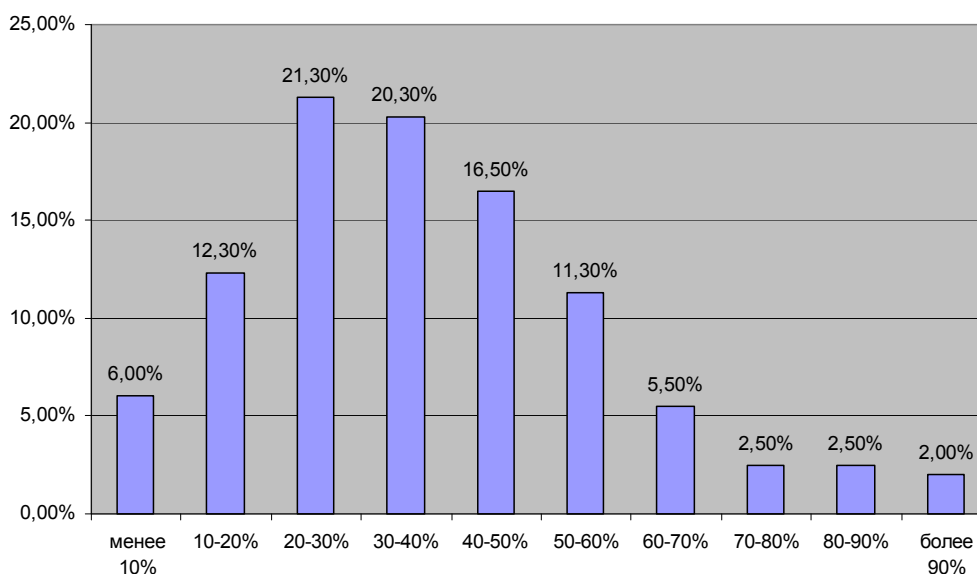


Рис. 31. Доля расходов на продукты питания в бюджете домохозяйства опрошенных респондентов

По результатам анализа ответов на данный вопрос нужно отметить, что по-прежнему в РФ преобладают потребители, расходы на продукты питания у которых составляют более 40%, таких среди опрошенных оказалось 68,1%. Данную категорию потребителей можно отнести к социальному классу «ниже среднего». Обоснованно для них цена продуктов питания играет преобладающую роль при потребительском выборе.

Однако средний класс активно формируется, 41,6% тратят на продукты питания от 20 до 40% от ежемесячного бюджета. Полагаем, что данная группа является достаточной с учетом ее тенденции к росту для обеспечения платежеспособного спроса на товары с дополнительной ценовой премией, в т.ч. на инновационные продукты. Реализация данных продуктов способна обеспечить стратегический рост корпораций и обеспечить дополнительную прибыль для развития.

Таким образом, результаты телефонного опроса конечных потребителей позволили сделать следующие выводы:

- базовыми потребностями конечных потребителей, которые определяют потребительский выбор продуктов питания на современном этапе

экономического развития и которые универсальны для всех подгрупп рынка являются: 1. Потребность в качестве 2. Потребность в легко доступных для приобретения продуктах 3. Потребность в продуктах по доступной, конкурентоспособной цене 4. Потребность в инновационных продуктах, наиболее эффективно удовлетворяющих потребности. Соответственно именно данные драйверы поведения конечных потребителей должны стать целью стратегии клиентоориентированной корпорации и находить свое отражение в управленческих механизмах, обеспечивающих системную ежедневную работу по обеспечению соответственно качества продукции, снижения себестоимости, эффективного распределения (дистрибуции) и разработки инновационных продуктов (рис. 32).



Рис. 32. Базовые потребности конечных потребителей и механизмы клиентоориентированности корпорации, направленные на удовлетворение данных потребностей

- Результаты опроса позволили выявить сущность категории «качество» с точки зрения конечных потребителей, под которым они понимают «совокупность свойств продукта, позволяющих удовлетворять потребности потребителей, соответствие продукта представлениям большинства представителей целевой аудитории конкретного товара».

- Наиболее важными целями механизма обеспечения качества являются с точки зрения конечных потребителей:

1. Достижение эталонного качества, под которым понимается набор свойств определенного продукта, которые соответствуют представлениям большинства целевой аудитории потребителей данного товара о качественном товаре;

2. Поддержание неизменности качества продукта в массовом выпуске, в том числе неизменности/идентичности качества продуктов одной торговой марки, производящихся на различных производственных площадках (заводах) корпорации.

3. Достижение стабильности качества на протяжении всего срока годности продукта.

4. Достижение в первую очередь трендовых таких свойств продукта, как безопасность, полезность для здоровья, приятный вкус.

- Целью механизма обеспечения снижения себестоимости является обеспечение возможности назначения доступной цены, под которой понимается цена ниже конкурентного аналога при сохранении необходимой нормы прибыли, позволяющей корпорации расти и развиваться в долгосрочной перспективе.

- Целями механизма обеспечения дистрибуции с точки зрения клиентоориентированности является обеспечение максимального распределения продукта на рынке сбыта и обеспечение доступности для приобретения продукта большинством конечных потребителей.

- Целями механизма разработки инновационных продуктов является создание и запуск на рынок на системной основе продуктов с дополнительными потребительскими свойствами, которые отсутствуют у конкурентных аналогов и которые являются значимыми для потребительского выбора, продуктов на которые можно назначить дополнительную ценовую премию, которая будет обеспечена платежеспособным спросом.

Определение базовых потребностей конечных потребителей и обоснованные по результатам исследования механизмы клиентоориентированности найдут отражение в 3 главе монографии.

2.2. Исследование базовых потребностей торговых посредников, определяющих выбор поставщиков продуктов питания

В рамках клиентоориентированного стратегического управления, как уже отмечалось в параграфе 1.2, под клиентами понимаются юридические и/или физические лица, приобретающие товары (услуги) компании на возмездной основе, а именно существующие и/или потенциальные торговые посредники и конечные потребители. В рамках параграфа 2.1 была решена задача по определению базовых потребностей конечных потребителей на рынке продуктов питания на современном этапе экономического развития.

Цель настоящего параграфа решить задачу по определению базовых потребностей торговых посредников, определяющих их выбор поставщиков продуктов питания и степени удовлетворенности партнерством с производителями.

Для решения данной задачи был проведен экспертный телефонный опрос.

Генеральная совокупность экспертного опроса составила около 15000 торговых посредников предприятий корпорации ООО АПК «Стойленская Нива». Генеральная совокупность была определена посредством учетной информационной системы корпорации АПК «Стойленская Нива» как сумма торговых посредников всех предприятий корпорации. Генеральная совокупность для наиболее точного решения задачи экспертного опроса была сужена до торговых посредников, обеспечивающих основную долю прибыли от продаж. Для этого методом ABC-анализа из общей генеральной совокупности были выделены только торговые посредники категорий А и В, так как они распределяют основной объем продукции предприятий корпорации и обеспечивают в сумме 80% прибыли от продаж.

Общее количество торговых посредников категорий А и В составило 2340 шт. В целях корреляции результатов исследования с результатами опроса конечных потребителей из данной генеральной совокупности были выбраны только торговые посредники, реализующие продукцию предприятий ООО АПК «Стойленская Нива» преимущественно на территории Приволжского федерального округа. Таких торговых посредников оказалось в клиентской базе ООО АПК «Стойленская Нива» 238 шт. Это торговые посредники категорий А и В таких предприятий как ОАО «Пензенский хлебозавод №2», ОАО «Пензенский хлебозавод №4», ОАО «Саратовский комбинат им. Стружкина», ОАО «Знак хлеба» и ЗАО «Выксунский хлеб».

Таким образом генеральная совокупность составила 238 торговых посредников.

Выборка экспертного опроса сформирована как целевая репрезентативная по отношению к суженной генеральной совокупности по категории торгового посредника, региону его деятельности. Выборка составила 50 человек. Анализ результатов исследования предусматривал значимую разницу в % (20%) при ошибке в не более 5% согласно статистического критерия Стьюдента [Ядов, с 54]. Расчет выборки представлен в приложении.

Репрезентативность выборки по типу торгового посредника по отношению к суженной по целям генеральной совокупности предусматривала, что в опрос попали представители торговых посредников следующих типов торговли (рис. 33).

Из них большинство имеют опыт сотрудничества с предприятиями ООО АПК «Стойленская Нива» 3-5 лет (26%), менее 1 года – 10%, 1-3 года – 24%, 8-10 лет – 8%, более 10 лет – 12%.

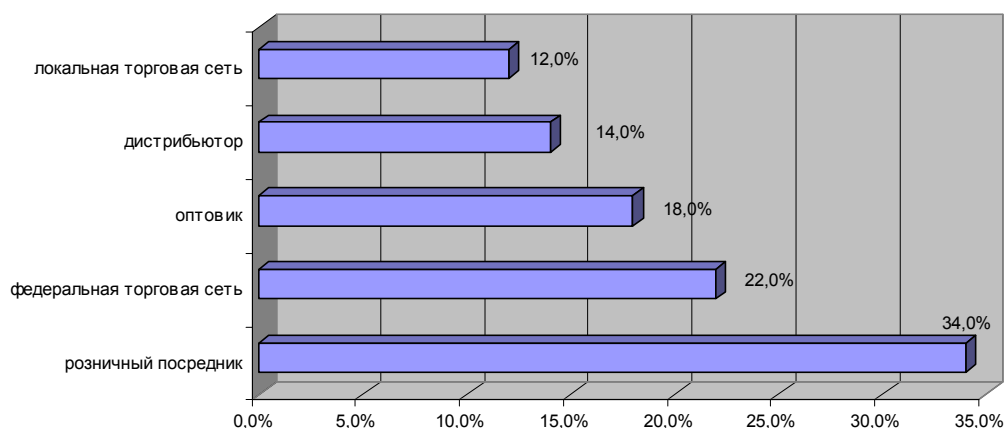


Рис. 33. Структура выборки экспертного опроса по типу торгового посредника

Большинство торговых посредников, попавших в выборку исследования имеют в своей системе распределения 200-300 торговых точек (32%), 100-200 торговых точек – 28%, более 500 торговых точек – 24%, остальные менее 100 (рис. 34). Данные результаты экспертного опроса подтвердили тенденцию консолидации и активного роста торговли, отмеченную в рамках изучения посреднического фактора внешней среды в п. 1.3 монографии.

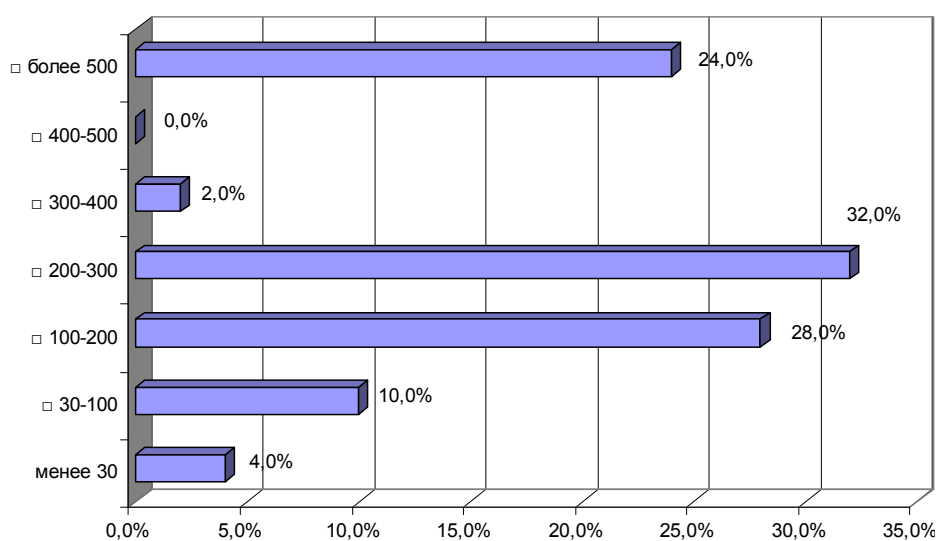


Рис. 34. Количество розничных точек в системе распределения опрошенных торговых посредников

По результатам экспертного опроса торговых посредников можно выделить следующие ключевые показатели сотрудничества, выделяемые торговыми посредниками при оценке эффективности работы с конкретным поставщиком (рис. 35), которые отражают базовые потребности партнерства.

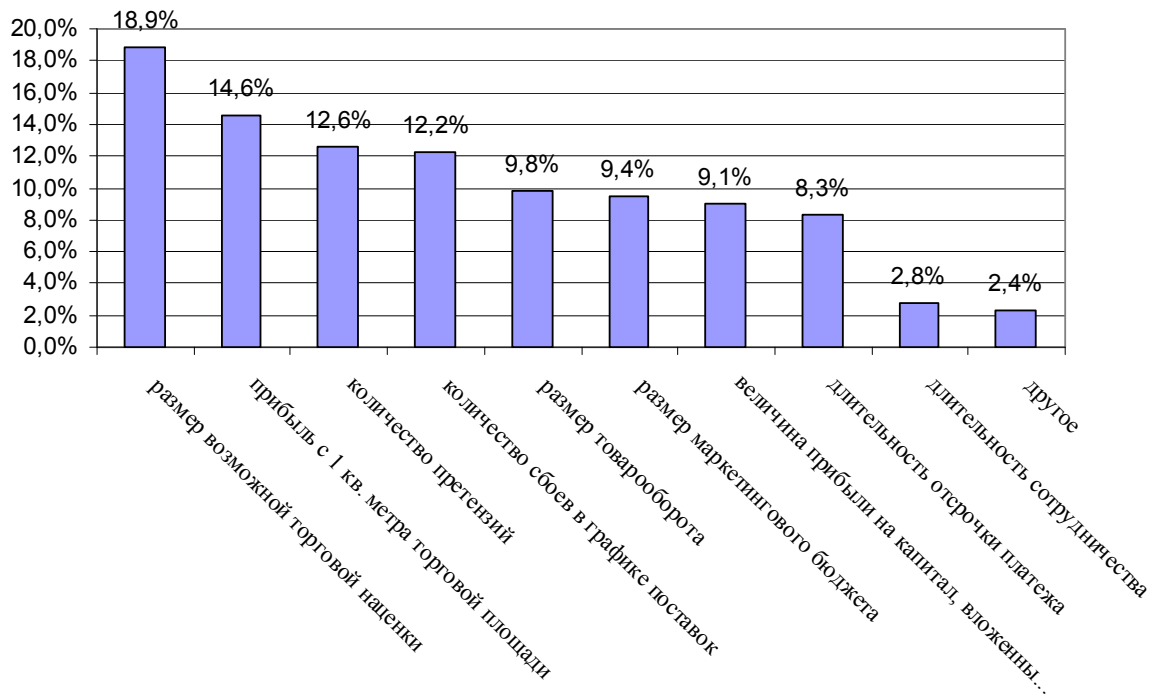


Рис. 35. Ключевые показатели сотрудничества торгового посредника выделяемые при оценке эффективности работы с конкретным поставщиком

Это, в первую очередь, показатели прибыли:

1. Размер возможной торговой наценки (18,9%). Данный показатель зависит от конкурентоспособности продукта, в частности его качества, инновационных свойств, цены, количества конкурентных аналогов. Соответственно в целях удовлетворения потребности торгового посредника в возможности более высокой торговой наценки нужно в стратегии развития совершенствовать качество, снижать себестоимость и предлагать инновационные продукты.

2. Прибыль с 1 кв. метра торговой площади (14,6%). Данный показатель наиболее активно используют торговые сети. Он рассчитывается как отношение валовой прибыли от реализации продукта конкретного поставщика за определенный период времени на занимаемую данным продуктом площадь в торговом зале. То есть формула расчета имеет вид:

$$P = \frac{T \cdot PH}{100 \cdot S},$$

где T – товарооборот определенного продукта поставщика, руб.; PH – реализованная торговая наценка, %; S – занимаемая продуктом площадь на полке в торговом зале, m^2 ,

$$T = \left(\frac{P_{отп} \cdot H}{100} + P_{отп} \right) \cdot k,$$

где $P_{отп}$ – отпускная цена продукта от производителя, руб.; H – торговая наценка, %; k – количество проданного продукта, шт.

Преобразовав формулу, получим:

$$T = \frac{kP_{\text{отп}}(H + 100)}{100}.$$

Таким образом, показателями, приводящими к росту прибыли с 1 м² торгового посредника, которые зависят от эффективности деятельности производителя (поставщика) являются:

- 1) количество проданного продукта (офф-тейк продаж, уходимость из торговой точки);
- 2) отпускная цена.

Причем, чем выше данные показатели, тем выше будет прибыль с 1 м² торгового посредника, тем выше в натуральном выражении будет его торговая наценка. Однако, в соответствии с законом спроса и предложения отпускная цена и количество проданного товара, как правило, находятся в обратной зависимости. Исключения составляют только инновационные товары, которые характеризуются более эффективным удовлетворением потребностей потребителей, отсутствием аналогов на начальном этапе продвижения на рынок, вследствие чего конечные потребители готовы их покупать по более высокой цене.

Данный вывод подтвердили сами опрошенные эксперты, отвечая на вопрос: «Как Вы считаете востребованный конечными потребителями новый продукт интересен торговым посредникам, по каким из следующих причин?». Большинство ответили, что «обеспечивают большую норму прибыли с квадратного метра торговой площади» (28,4%), «позволяет установить более высокую торговую наценку» (25%), «позволяет оперативно компенсировать падающий спрос на устаревшие продукты» (21,6%), остальные мотивы набрали значительно меньшее количество ответов.

Также ключевыми показателями являются показатели, характеризующие эффективность качества обслуживания (сервиса) и логистики доставки:

- 3) количество претензий (12,6%)
- 4) количество сбоев в графике поставок (12,2%).

Все другие показатели являются менее важными.

В качестве проверочного вопроса, для более точного выявления базовых потребностей торговых посредников и выделения факторов выбора нового поставщика экспертам был задан вопрос: «Подскажите, какими факторами выбора Вы руководствуетесь, при принятии решения по заключению договора поставки с новыми поставщиками?» (рис. 36).

Результаты экспертного опроса позволили выявить определяющие факторы при принятии решения по заключению договора с новым поставщиком. К ним относятся:

1. Конкуренентоспособные цены (15,4%);
2. Высокое качество продукции (15,4%);

3. Высокий прогноз офф-тейка (средняя уходимость продукта из розничной точки) (15,1%);

4. Возможность поставок продукции в нужном объеме, с заданной частотой (14,8%).

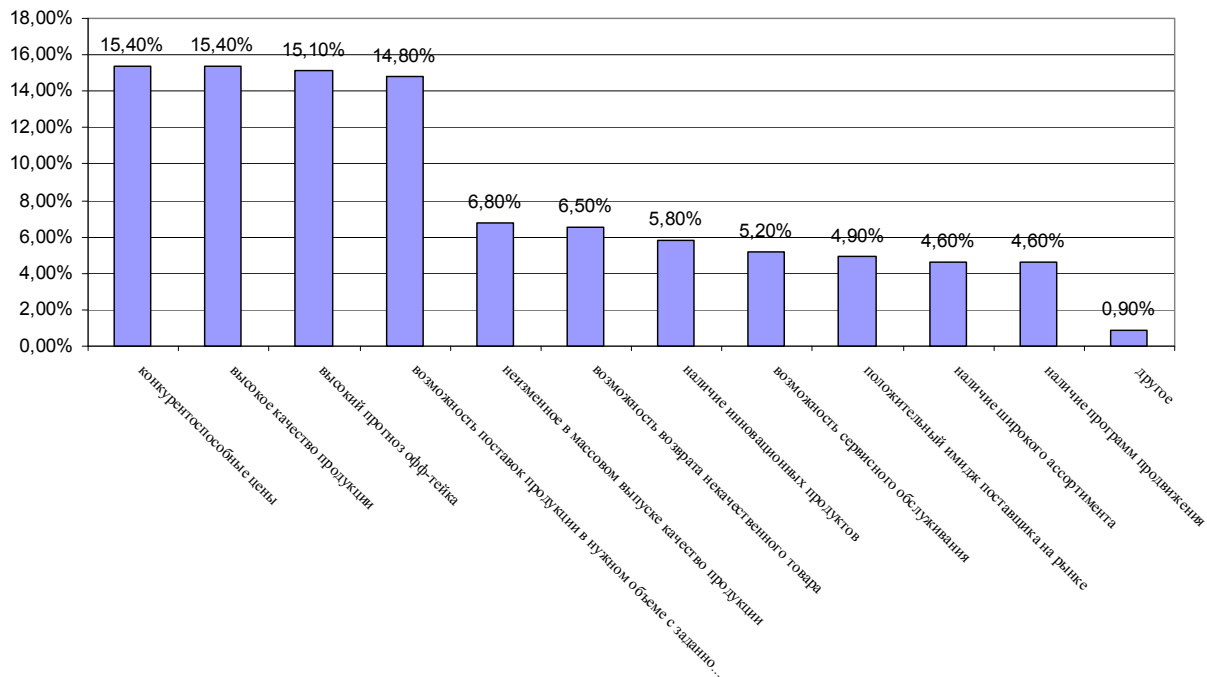


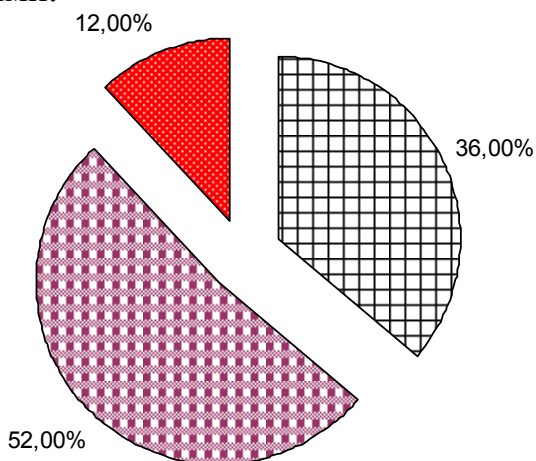
Рис. 36. Факторы выбора при принятии решения по заключению договора поставки с новыми поставщиками

Результаты анализа ответов на данный вопрос еще раз подтвердили важность для торговых посредников таких процессов как ценообразование, качество продукции, востребованность продукции конечными потребителями, эффективная логистика.

В целях определения готовности торговых посредников к распределению инновационных продуктов производителям экспертам был задан вопрос: «Готовы ли Вы к дистрибуции инновационных продуктов?» (рис. 37).

Большинство экспертов (52%) ответили, что распределять новые продукты по своим торговым точкам начинают только тогда, когда имеются независимые доказательства высокого спроса на них в других торговых точках. Данный факт порождает проблему распределения новых продуктов и сложности формирования спроса на них со стороны конечных потребителей. Нужно принять во внимание, что все опрошенные эксперты представляют торговых посредников категорий А и В, которые имеют максимальное количество розничных точек в своей системе распределения. Проблема заключается в том, что, с одной стороны, новые продукты выгодны как производителям (повышают конкурентоспособность, обеспечивают возможность получения большей прибыли), так и торговым посредникам (позволяют назначить более высокую торговую наценку, гарантируют большую уходимость (офф-тейк) с полок и, как следствие, увеличение

товарооборота), с другой стороны – торговые посредники настороженно относятся к их распределению. Полагаем, что данный факт является одной из основных причин тенденции рынка на современном этапе развития, которую кратко можно сформулировать, что «новинок все больше, а успешных все меньше». Многие инновационные продукты не достигают плановых объемов продаж, так как просто не доступны для приобретения конечными потребителями.



☐ мы открыты к внедрению инноваций, всегда распределяем новые продукты поставщиков

▣ распределять новые продукты мы начинаем только тогда, когда имеются независимые доказательства высокого спроса на них в других торговых точках

■ не занимаемся реализацией новых продуктов, спрос на которые неизвестен и не сформирован

Рис. 37. Готовность торговых посредников к распределению инновационных продуктов производителей

Основными причинами настороженного отношения торговых посредников к распределению инновационных продуктов являются:

1) частое предложение производителями вместо новых, псевдоновых, незначительно улучшенных продуктов на уже занятые/перенасыщенные рыночные ниши (28,6%);

2) слишком большой процент невостребованных конечными покупателями продуктов среди инновационных разработок, поэтому торговые посредники теряют время, торговые площади и прибыль (23,1%);

3) у большинства производителей отсутствуют программы продвижения новых продуктов, поэтому процесс формирования спроса на них оказывается часто длительным (16,5%).

Вследствие этих и других причин торговым посредникам гораздо более прибыльно реализовывать продукт с уже сформированным иными участниками рынка спросом, нежели участвовать в формировании спроса на новый продукт.

Результаты анализа заинтересованности и готовности торговых посредников к распределению новых продуктов позволяют сделать вывод, что раз-

работка инновационных продуктов является важной составляющей стратегии клиентоориентированности, так как посредством выпуска эффективных новых продуктов удовлетворяются потребности всех субъектов – для производителя это повышение конкурентоспособности, возможной получения большей нормы прибыли, для торговых посредников – это возможность получения большей торговой наценки, повышения офф-тейка продаж и, как следствие, товарооборота и прибыли с 1 м² торговой площади, компенсация издержек вследствие падающего спроса на устаревшие продукты, для конечного потребителя – возможность удовлетворения его потребностей новым более эффективным способом. Однако важно организовать механизм выпуска инновационных продуктов в корпорации таким образом, чтобы на рынок выпускались эффективные, качественно отработанные инновационные предложения, чего по результатам экспертного опроса торговых посредников не наблюдается в настоящее время. Производители наиболее часто стремятся выделиться количеством выпущенных новинок, в ущерб их качественному тестированию, главным образом, на предмет востребованности конечными покупателями и проработки всех моментов, определяющих потребительскую ценность на этапе разработки. В то же время торговые посредники ценят свои торговые площади, занятые уже востребованными продуктами со сформированным стабильным спросом, свое время и, оценивая возможные издержки упущенных возможностей, настороженно относятся к распределению таких псевдоинноваций.

В целях оценки эффективности системы управления ООО АПК «Стойленская Нива» с точки зрения стратегической клиентоориентированности экспертам были заданы вопросы для определения степени удовлетворенности сотрудничества с предприятиями корпорации. Удовлетворенность сотрудничеством оценивалась по 17 показателям, приведенным в табл. 13. В целях анализа были рассчитаны средние оценки каждого показателя по формуле средней арифметической взвешенной, которая имеет вид:

$$\bar{x} = \frac{\sum xf}{\sum f},$$

где x – анализируемый показатель (оценка); f – вес (количество ответивших экспертов).

Максимальная оценка по шкале составляла 5 «абсолютно удовлетворен», минимальная – 1 «абсолютно не удовлетворен».

По результатам анализа оценок по качеству продукции, нужно отметить, что в целом уровень качества оценен удовлетворительно. Однако существуют проблемы с неизменностью качества продукции в массовом выпуске (данный критерий оценили на «3 балла» 38% опрошенных, на «2 балла» 12% опрошенных), идентичностью качества одной и той же продукции с разных заводов корпорации (оценку в «3 балла» поставили 28% экспертов, в «2 балла» – 2% экспертов).

Таблица 13

Результаты оценки степени удовлетворенности сотрудничества
с предприятиями корпорации ООО АПК «Стойленская Нива»
торговыми посредниками

Оцениваемый показатель	Средневзвешенная оценка
<i>1. Критерии оценки качества продукции</i>	
1.1 Уровень качества продукции в целом	4,00
1.2 Идентичность качества одной и той же продукции с разных заводов корпорации	3,74
1.3 Неизменность качества в массовом выпуске	3,54
1.4 Стабильность качественных характеристик на протяжении всего срока годности продукта	4,34
<i>2. Критерии оценки ценообразования</i>	
2.1 Конкурентоспособность отпускных цен	4,00
<i>3. Критерии оценки логистики</i>	
3.1 Скорость процесса «заявка-отгрузка»	4,48
3.2 Соблюдение графика поставок	3,94
<i>4. Критерии оценки сервисного обслуживания</i>	
4.1 Четкое соблюдение условий договора поставки	4,04
4.2 Общие коммерческие условия (отсрочка платежа, сроки поставки, ценообразование, система скидок и бонусов и т.д.)	4,04
4.3 Скорость документооборота	3,40
4.4 Сервисное обслуживание	3,34
<i>5. Критерии оценки управления взаимоотношением с торговыми посредниками</i>	
5.1 Оперативность в принятии решений	3,66
5.2 Уровень клиентоориентированности (готовность идти на удовлетворение Ваших потребностей и интересов)	3,60
5.3 Единство стандартов корпоративной коммерческой политики для всех предприятий корпорации	2,09
<i>6. Критерии оценки маркетинга</i>	
6.1 Востребованность продукции конечными потребителями	4,28
6.2 Эффективность программ продвижения продукции	3,28
<i>7. Критерии оценки инновационной активности</i>	
7.1 Предложение новых перспективных продуктов	4,16

Конкурентоспособность ценообразования на продукцию корпорации в целом эксперты оценили удовлетворительно.

В логистике существуют проблемы с соблюдением графика поставок продукции. На «3 балла» оценили данный критерий 22% опрошенных, на «2 балла» – 6% опрошенных.

В рамках управления взаимоотношениями с торговыми посредниками существуют проблемы со следующими процессами:

1. Оперативностью в принятии решений (большинством экспертов оценена на «3 балла»).

2. Подтверждается бюрократизированность системы управления корпорации.

3. Отсутствием единства стандартов корпоративной коммерческой политики для всех предприятий корпорации (оценку «3 балла» поставили 50% опрошенных, «2 балла» – 24%, «1 балл» – 4%).

4. Достаточно низко оценен и уровень клиентоориентированности предприятий корпорации в целом, под которым понималась в рамках экспертного опроса «готовность идти на удовлетворение потребностей и интересов торговых посредников». Большинство опрошенных 52% оценили данный критерий на «3 балла».

Сервисному обслуживанию клиентов в целом, под которым в опросе понималась оперативность реагирования на претензии, предоставления информации и т.д. «3 балла» поставили 46% опрошенных, «2 балла» – 14%. Скорости документооборота (оценку «3 балла» поставили 36% опрошенных, «2 балла» – 14% опрошенных).

Среди критериев оценки маркетинга можно отметить наличие проблем в эффективности программ продвижения продукции на рынок. Оценку в «1 балл» поставили 2% экспертов, в «2 балла» – 16% экспертов, в «3 балла» – 40%.

В целом максимально положительно эксперты оценили организацию следующих процессов управления на предприятиях ООО АПК «Стойленская Нива» (в порядке убывания экспертных оценок):

- 1) скорость процесса «заявка-отгрузка»;
- 2) стабильность качественных характеристик на протяжении всего срока годности продукта;
- 3) востребованность продукции в целом конечными потребителями;
- 4) предложение новых перспективных продуктов;
- 5) четкое соблюдение условий договора поставки;
- 6) общие коммерческие условия (отсрочка платежа, сроки поставки, ценообразование, система скидок и бонусов и т.д.);
- 7) уровень качества продукции в целом.

Наибольшее количество проблем имеют следующие процессы (в порядке уменьшения количества проблем):

- 1) отсутствие единства стандартов корпоративной коммерческой политики для всех предприятий корпорации;
- 2) эффективность программ продвижения продукции;
- 3) сервисное обслуживание;
- 4) скорость документооборота;
- 5) неизменность качества в массовом выпуске;
- 6) уровень клиентоориентированности в целом (готовность идти на удовлетворение Ваших потребностей и интересов).

Дополнительно по результатам ответов на открытый вопрос: «Подскажите какие процессы на предприятиях ООО АПК «Стойленская Нива» особо нуждаются в улучшениях в целях наиболее полного соответствия с

потребностями рынка?» экспертами были названы следующие бизнес-процессы (в порядке уменьшения важности проблемы) рис. 38:

1. Обеспечение обратной связи с торговыми посредниками, названные экспертами, как «возможность слышать клиента» и другими синонимичными категориями;
2. Повышение эффективности запуска новых продуктов;
3. Оптимизация ассортиментного портфеля, снятие с производства невостребованных видов;
4. Ускорение процессов обслуживания клиентов;
5. Ликвидация бюрократии и разномнений;
6. Координация обслуживания клиентов в едином центре продаж, обслуживание по принципу «одного окна».



Рис. 38. Бизнес-процессы, которые по мнению торговых посредников особо нуждаются в улучшении на предприятиях ООО АПК «Стойленская Нива»

Интегральным показателем эффективности стратегии клиентоориентированности, вынесенным в гипотезу исследования, является прибыль от продаж. Результаты исследования позволяют сформулировать ее составляющие по каждому механизму клиентоориентированности.

В финансовом анализе хозяйственной деятельности прибыль от продаж, рассчитывается по следующей формуле

$$P_{\text{продаж}} = \text{Выручка} - \text{себестоимость}_{\text{продаж}} - \text{коммерческие}_{\text{расходы}} - \text{управленческие}_{\text{расходы}}$$

$$\text{Выручка} = V_1 \cdot p_1 + V_2 \cdot p_2 + \dots + V_n \cdot p_n,$$

где V – объем реализованной продукции в количественном выражении; p – цена реализации, руб.; n – количество ассортиментных наименований корпорации.

Соответственно увеличивать прибыль от продаж возможно за счет увеличения объема реализованной продукции, увеличения цены реализации и снижения себестоимости продаж, коммерческих и управленческих расходов.

Объем реализованной продукции складывается:

$$V = D_1 \cdot OF_1 + D_2 \cdot OF_2 + \dots + D_n \cdot OF_n,$$

где D – количество розничных точек, в которых присутствует на полке определенное ассортиментное наименование (дистрибуция), шт.; OF – средняя ухודимость определенного ассортиментного наименования из розничной точки (офф-тейк); n – количество ассортиментных наименований корпорации.

Цена реализации равна:

$$p = S + \text{НДС} + z,$$

где S – производственная себестоимость, руб.; Z – прибыль производителя, руб.

Таким образом, интегральный показатель прибыли от продаж корпорации, включающий все составляющие, будет иметь следующий вид:

$$P_{\text{продаж}} = \sum_n^1 D \cdot OF \cdot (S + \text{НДС} + z) - \sum_n^1 S - \text{коммерческие}_{\text{расходы}} - \text{управленческие}_{\text{расходы}}$$

Соответственно для обеспечения роста прибыли от продаж стратегия клиентоориентированности должна обеспечивать рост дистрибуции (D), офф-тейков (OF), нормы прибыли производителя (Z), снижения себестоимости продаж (S), коммерческих и управленческих расходов.

Рост дистрибуции должен обеспечиваться посредством механизма обеспечения эффективной дистрибуции (распределения), соответственно результирующим показателем эффективности данного механизма является D .

Также важен в управленческом учете и оценке эффективности механизма обеспечения дистрибуции производный показатель – уровень дистрибуции. Данный важнейший показатель позволяет оценивать распространение ассортимента относительно всех возможностей розничного распределения на определенных географических границах рынка.

В общем случае рассмотрения уровня дистрибуции производителя по торговым объектам формула расчета выглядит следующим образом:

$$S/W \cdot 100 = Q,$$

где S – количество торговых объектов в которых представлена продукция производителя; W – общее количество имеющихся на определенном рынке торговых розничных точек; Q – получаемый уровень дистрибуции продукции производителя в процентах.

Рост офф-тейков (уходимости продуктов корпорации с полок розничных точек) может быть обеспечен за счет добавления в ассортиментный портфель инновационных продуктов и повышения качества.

Соответственно ключевым показателем эффективности механизма организации клиентоориентированного менеджмента качества является рост офф-тейков. С точки зрения качества рост офф-тейков может быть обеспечен следующими качественными ключевыми показателями эффективности (KPI) – 1. Процент отклонений от эталона в общем выпуске продукции, % (гарантирует эталонность и неизменность качества в массовом выпуске), 2. Претензии от клиентов по качеству, %/шт.

Большую норму прибыли производителя можно обеспечить за счет снижения себестоимости и включения в ассортиментный портфель инновационных продуктов, на которые отсутствуют конкурентные аналоги и потому конечные потребители готовы их приобретать с добавочной стоимостью.

Соответственно ключевым показателем KPI механизма разработки инновационных продуктов является 1. Офф-тейк продаж 2. Норма прибыли, которая должна быть большей в сравнении со средней нормой прибыли традиционных продуктов с уже сформированным спросом.

Ключевым показателем механизма снижения себестоимости являются: 1. Доля себестоимости в структуре выручки, %. 2. Коэффициент закупочных цен сырья, материалов и услуг от их среднерыночной стоимости.

В стратегии клиентоориентированности также присутствуют механизмы формирования общей лояльности клиентов к корпорации, так называемые катализирующие механизмы, обеспечивающие получение информации о меняющихся потребностях клиентов, ускоряющие функционирование основных вышеперечисленных механизмов. Это механизм организации сервисного обслуживания клиентов и механизм обеспечения «обратной связи» от клиентов.

В качестве их KPI можно выделить следующие показатели.

Эффективность механизма организации сервисного обслуживания клиентов можно оценивать посредством количества претензий клиентов, шт., количества решенных проблем клиентов, шт.

Эффективность механизма обеспечения «обратной связи» от клиентов оценивается количеством полученных предложений от клиентов, шт. и долей внедренных предложений клиентов в производство, %.

Система слагаемых показателей эффективности, обеспечивающих интегральный показатель модели клиентоориентированности – прибыль от продаж приведены на рис 39.



Рис. 39. Система KPI модели клиентоориентированности

Таким образом, обобщая результаты экспертного опроса торговых посредников можно сделать следующие выводы:

1. Базовыми потребностями торговых посредников, определяющими их выбор поставщиков продуктов питания являются:

1.1. Размер возможной торговой наценки;

1.2 Прибыль с 1 м² торговой площади, которая достигается за счет высоких офф-тейков продаж (средняя уходимость из торговой точки) и за счет большей отпускной цены;

1.3 Удобный сервис (под которым понимается ускорение процессов обслуживания клиентов; ликвидация бюрократии и разномнений; координация обслуживания клиентов в едином центре продаж, обслуживание по принципу «одного окна»; принятие претензий и оперативное решение проблем);

1.4 Обеспечение обратной связи с клиентами (под которым понимается оперативное принятие предложений, претензий и рекламаций от клиентов и реагирование на них посредством управленческих решений);

1.5 Обеспечение эффективной логистики доставки продукции (в том числе отсутствия сбоев в графике доставки, поставки продукции в нужном объеме, с заданной частотой в нужное время и определенное место).

Также базовыми потребностями торговых посредников являются потребности, уже выделенные как базовые конечными потребителями по результатам анализа в п. 2.1 монографии, то есть данные потребности совпадают для торговых посредников и конечных потребителей, а именно это:

1.6 Конкурентоспособные отпускные цены;

1.7 Качество продукции;

1.8 Предложение инновационных товаров.

Результаты исследования позволяют предположить, что потребности конечных потребителей и торговых посредников в отдельных аспектах являются взаимозависимыми. В частности потребность торговых посредников в получении большей прибыли с 1 м² торговой площади может быть удовлетворена за счет обеспечения высокого качества и инновационных свойств продукта. Потребность конечных потребителей в легко доступных для приобретения продуктах, возможно удовлетворить за счет реализации эффективного взаимодействия с торговыми посредниками, взаимовыгодного механизма обеспечения эффективной дистрибуции (распределения) и сервисного обслуживания торговых посредников.

Удовлетворение потребности торговых посредников в возможности установить относительно высокую торговую наценку можно достичь за счет повышения качества продукции и выпуска инновационных продуктов.

По результатам опросов клиентов (конечных потребителей и торговых посредников) выполнена классификация их базовых потребностей на примере рынка продуктов питания Приволжского ФО РФ и обоснованы механизмы клиентоориентированности, способные обеспечить удовлетворение данных потребностей на современном этапе экономического развития (рис. 40).

Выявленные базовые потребности позволили обосновать и разработать следующие механизмы клиентоориентированности:

1. Механизм организации клиентоориентированного менеджмента качества;
2. Механизм обеспечения снижения себестоимости;
3. Механизм обеспечения эффективной дистрибуции (распределения);
4. Механизм разработки инновационных продуктов;
5. Механизм организации сервисного обслуживания клиентов;
6. Механизм обеспечения «обратной связи» с клиентами.

Определенные базовые потребности клиентов, механизмы клиентоориентированности и ключевые показатели эффективности модели клиентоориентированности найдут отражение в модели стратегического управления клиентоориентированной корпорацией в главе 3 монографии.

Показаны взаимозависимые составляющие

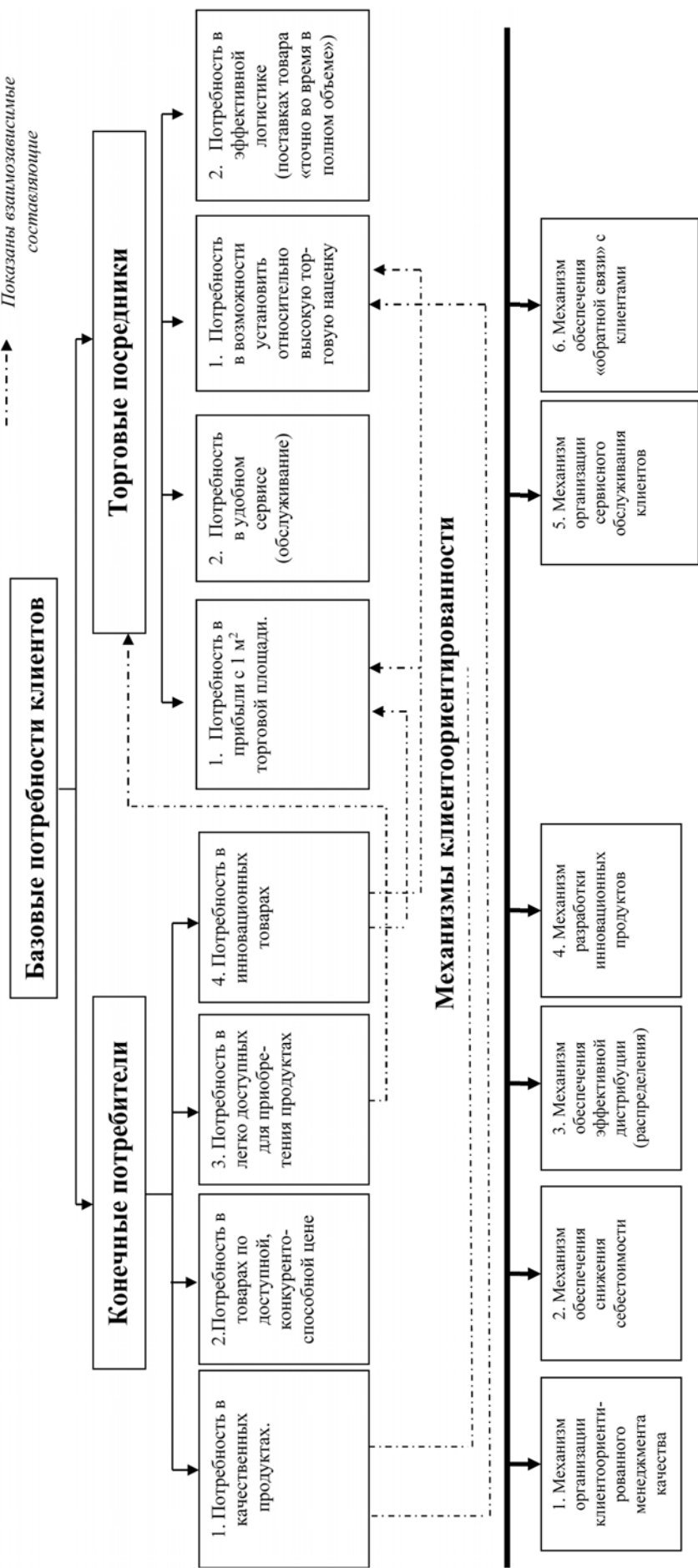


Рис. 41. Базовые потребности клиентов, определяющие их выбор продуктов питания на современном этапе экономического развития и механизмы клиентоориентированности

2.3. Оценка клиентоориентированности системы управления корпорации на примере ООО АПК «Стойленская Нива»

Исследование стратегического управления с точки зрения клиентоориентированности проведено на примере предприятий крупнейшей российской агропромышленной корпорации ООО АПК «Стойленская Нива». Корпорация «Стойленская Нива» – лидер по объемам производства хлеба на российском рынке, занимает третье место по производству муки, 6 место по объему выпускаемых кондитерских изделий. В 2008 году корпорация включена в перечень 295 системообразующих организаций, имеющих стратегическое значение для России.

АПК «Стойленская Нива» – диверсифицированная корпорация, специализирующаяся на переработке зернового сырья и изготовлении хлебобулочных и кондитерских изделий. Основные продукты, которые производит заводы ООО АПК «Стойленская Нива» это:

1. Для сектора В2В

1.1 Мука

1.2 Комбикорма и кормовые смеси

1.3 Зерно

2. Для сектора В2С

2.1 Хлебобулочные изделия

2.2 Фасованную муку

2.3 Мучные кондитерские изделия

2.4 Крупа манная

2.5 Квас

В структуру корпорации входят 21 предприятие, расположенное в Белгородской, Курской, Воронежской, Смоленской, Саратовской, Нижегородской, Ивановской, Волгоградской, Пензенской и Ярославской областях. Из них 4 предприятия, производящие зерно, муку, крупу манную и комбикорма и 15 хлебозаводов, производящих хлебобулочные и кондитерские изделия. Также в структуру корпорации входят 2 вспомогательных предприятия – гостиница «Стойлянка» и свинокомплекс «9 пятилетка».

Стратегическая цель развития бизнеса компании, декларируемая высшим менеджментом – сохранение и укрепление лидирующих позиций на профильных российских рынках, благодаря производству широкого ассортимента высококачественной, экологически чистой, конкурентоспособной продукции.

Основные задачи менеджмента корпорации – увеличение стоимости активов как за счет улучшения управления предприятиями, правильного позиционирования их на рынке, внедрения новых технологий, так и за счет создания эффективных механизмов корпоративного и финансового контроля.

Организационная структура системы управления ООО АПК «Стойленская Нива» имеет дивизионально-продуктовую организацию. Дивизионально-продуктовая организационная структура управления подразумевает выделение крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней

управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли. Дивизиональный подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде в сравнении с классическими линейными или линейно-функциональными структурами.

В корпорации выделено 2 дивизиона – хлебопекарный и дивизион переработки зернового сырья. В хлебопекарный дивизион входят предприятия-изготовители хлебобулочных и кондитерских изделий, в дивизион переработки зернового сырья – элеваторы и заводы, производящие муку и комбикорма.

Внутри дивизионов функциональные руководители подразделений предприятий подчиняются вышестоящему руководству по матричному типу, что предполагает подчинение не только руководителям заводов как в линейно-функциональной структуре, но и руководителям соответствующих функциональных департаментов корпорации. Таким образом, используется принцип двойного подчинения.

Организационная структура корпорации представлена в прил. 1, организационная структура предприятий, входящих в корпорацию приведена в прил. 2 на примере организационной структуры одного завода ОАО «Пензенский хлебозавод №2».

Проанализируем существующую организацию механизмов клиентоориентированности на ООО АПК «Стойленская Нива». Под механизмами клиентоориентированности понимаются механизмы деятельности корпорации, имеющие целью операции, непосредственно создающие ценности для клиента, то есть удовлетворяющие базовые потребности клиентов. Данные механизмы выделены по результатам телефонного опроса конечных потребителей и экспертного опроса торговых посредников в п. 2.2 настоящей работы.

1) Механизм обеспечения «обратной связи» с клиентами (табл.14)

Основным субъектом управления обеспечения «обратной связи» с клиентами является департамент маркетинга корпорации, он выполняет функции прогнозирования поведения конечных потребителей в перспективе, планирования графика проведения маркетинговых исследований, организацию сбора данных, координацию и учет. Маркетолог-аналитик корпорации посредством методов маркетинговых исследований и статистического анализа организует мониторинг внешней среды, в том числе анализ потребностей и поведения конечных покупателей. Постоянство обеспечения информацией и ее обновление осуществляется путем реализации плана проведения маркетинговых исследований. В плане маркетинговых исследований существуют постоянные (панельные) исследования, которые проводятся регулярно (мониторинги цен и активности конкурентов, анализ развития отрасли и продуктов и др.) и проектные исследования, которые проводятся под конкретные цели и задачи и могут

быть инициированы менеджментом компании или руководителями продуктовых направлений департамента маркетинга. Результаты маркетинговых исследований обрабатываются маркетологом-аналитиком департамента маркетинга в разрезе их адаптации к текущим целям компании, внутренним возможностям и направляются руководителям разного уровня для принятия управленческих решений (табл. 15).

Т а б л и ц а 1 4

Существующий механизм управления обеспечением «обратной связи» с клиентами ООО АПК «Стойленская Нива»

Цель		выявление базовых потребностей и предложений клиентов (конечных потребителей и торговых посредников)							
Принципы		Управление по целям, централизации							
Методы		Маркетинговых исследований, статистического анализа							
Инструменты		АВС-анализ, модель Servqual							
Показатели эффективности (KPI)		отсутствуют							
Уровень управления в корпорации	Субъекты	Функции							
		прогнозирование	планирование	организация	координация	мотивация	контроль	учет	Принятие управленческих решений
Управляющая компания	Генеральный директор						*		*
	Руководители дивизионов								*
	Департамент маркетинга	*	*	*	*			*	*
	Коммерческий директор								*
Производственные площадки	Исполнительные директора заводов								*
	Отделы маркетинга заводов			*					
	Коммерческие директора заводов								*

К организации проведения сбора информации о клиентах, которая отличается по региональному признаку маркетолог-аналитик департамента маркетинга корпорации привлекает специалистов отделов маркетинга предприятий, входящих в структуру корпорации, координирует их деятельность.

Анализируя эффективность существующего механизма обеспечения «обратной связи» с клиентами нужно отметить, что фактическая его результативность низко оценена клиентами по результатам экспертного

опроса торговых посредников. Напомним, что уровень клиентоориентированности предприятий корпорации в целом, под которым понималась в рамках экспертного опроса «готовность идти на удовлетворение потребностей и интересов торговых посредников» большинство опрошенных экспертов оценили на оценку «3» (52%). По мнению торговых посредников руководители предприятий ООО АПК «Стойленская Нива» «не слышат клиентов» и одним из важных бизнес-процессов, особо нуждающимся в улучшении является обеспечение обратной связи с торговыми посредниками.

Результаты анализа механизма управления обеспечением «обратной связи» с клиентами позволили выявить его следующие организационные недостатки:

1. Основная доля исследований (90%), проводимых департаментом маркетинга относится к мониторингу конкурентов и конечных потребителей, тогда как потребности и предпочтения торговых посредников не анализируются.

2. Используется весьма узкий набор инструментов управления.

3. Отсутствует система стимулирующей мотивации за сбор и внедрение предложений клиентов и оценка эффективности работы механизма по набору КРІ.

Следующие недостатки дивизиональной структуры управления не позволяют гибко и своевременно реагировать на факторы внешней среды:

4. Большое количество "этажей" управленческой вертикали. Между рабочими и управляющим подразделения завода (производственной площадки корпорации) – 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством управляющей компании – 5 и более. Что порождает длительность принятия управленческих решений и их реализацию. Основные связи – вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки – волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, разногласия в принятых управленческих решениях на разных уровнях управления т. д.

5. Отсутствует единый ответственный руководитель или рабочая группа за координацию принятых управленческих решений, исполнение данных решений, полученных посредством данного механизма.

Таким образом, механизм реагирования на факторы внешней среды нуждается в адаптации в ситуации ускоряющихся изменений в окружении и усилении роли торговых посредников на рынке.

2) Механизм разработки инновационных продуктов (табл. 15)

Существующий механизм разработки инновационных продуктов представлен в таблице.

Таблица 15

Существующий механизм разработки инновационных продуктов ООО
АПК «Стойленская Нива»

Цель		Обеспечение разработки инновационных продуктов на предприятиях корпорации							
Принципы		Ориентации на конечных потребителей, децентрализации							
Методы		Материальное стимулирование инициатив, экономического обоснования, прогнозирования спроса, моделирования, мозгового штурма							
Инструменты		Матрица BCG							
Показатели эффективности (KPI)		Доля реализации новых продуктов в общей структуре прибыли, количество выпущенных на рынок новых видов							
Уровень управления в корпорации	Субъекты	Функции							
		прогнозирование	планирование	организация	координация	мотивация	контроль	учет	Принятие управленческих решений
Управляющая компания	Генеральный директор					*			*
	Руководители дивизионов					*	*		*
	Департамент маркетинга	*	*		*			*	
	Производственная служба				*				
	Финансовая служба						*	*	
	Коммерческий директор	*			*				
Производственные площадки	Исполнительный директор		*	*	*		*		
	Маркетинговый комитет, в т.ч.:	*	*	*			*	*	
	Финансовый директор						*	*	
	Главный инженер			*					
	Коммерческий директор		*						
	Руководитель отдела маркетинга			*					
	Заместитель директора по производству			*					

Инициировать идею нового вида может любой человек, как сотрудник компании, так и сторонние лица. Одним из основных субъектов, организующим процесс разработки новых видов продукции является маркетинговый комитет каждой производственной площадки, который представляет собой рабочую группу, в которую входят в обязательном порядке исполнительный, финансовый и коммерческий директора завода, руководитель отдела маркетинга, зам. директора по производству, главный инженер, а также могут входить ответственные исполнители, исходя из целей конкретного проекта.

В случае принятия маркетинговым комитетом завода к выпуску данной идеи инициатору предусмотрен гонорар за идею. Маркетинговый комитет рассматривает идеи на предмет соответствия следующим критериям:

1. Подтверждение инновационности разработки.
2. Наличие опыта внедрения на других заводах корпорации.
3. Соответствие ассортиментно-ценовой политики завода.
4. Необходимость приобретения дополнительного производственного оборудования, его окупаемость в рамках допустимого периода.

В случае если идея отвечает всем данным критериям, она согласуется с Директором по маркетингу корпорации. После чего начальник отдела маркетинга соответствующего завода готовит маркетинговое обоснование, в котором прописывается цель внедрения данного вида, потребительские и конкурентные преимущества, описание продукта и упаковки, развес, прогноз оптовой и розничной цены, рекомендации по каналам распределения. Маркетинговое обоснование передается в работу технологу по новым видам. Технологом по новым видам назначается один из технологов производственно-технологической лаборатории завода, который помимо своей основной работы выполняет работы по разработке новых видов согласно требований маркетингового обоснования. Технолог по новым видам проводит пробные испытания, по результатам которых предоставляет в отдел маркетинга пробные образцы. Начальник отдела маркетинга проводит необходимый комплекс маркетинговых исследований для выявления предпочтений конечных потребителей по различным аспектам пробного образца, наиболее часто это проводится в форме закрытых дегустаций, холл-тестов в ситуации торгового зала в сравнении с образцами конкурентных аналогов. По результатам маркетинговых исследований технолог по новым видам дорабатывает продукт и происходит утверждение технологии приготовления и рецептуры нового продукта.

Коммерческий директор предоставляет в отдел маркетинга план продаж. Начальник планово-экономического отдела предоставляет плановую калькуляцию оптово-отпускной цены и прогноз рентабельности. Полный комплект документов рассматривает маркетинговый комитет, направляет данный комплект на согласование в Департамент маркетинга АПК. После чего принимается решение по передаче продукта к проработке в массовый выпуск. Исполнительный директор или начальник отдела маркетинга составляет предпроизводственный план, в котором прописаны задачи, ответственные и сроки. После реализации предпроизводственных действий начинается массовый выпуск нового продукта.

В целом по результатам анализа можно отметить, что процесс разработки новых видов в ООО АПК «Стойленская Нива» децентрализован. Менеджмент корпорации в данном механизме выполняет достаточно косвенные функции, ограниченные утверждением мотивационных премий субъектам механизма по результатам выпуска новых продуктов, принятие управленческих решений в случае необходимости приобретения дорогостоящего оборудования и общий контроль генеральным директором корпо-

рации и/или руководителями дивизионов. Департамент маркетинга корпорации посредством методов, указанных в таблице и используемого инструмента анализа матрицы BCG прогнозирует наиболее оптимальные рыночные ниши, на которых производственные площадки должны сконцентрироваться для разработки нового ассортимента, дает прогнозы по общей тенденции спроса на продукты этих ниш, планирует годовые планы по разработке новых видов, ведет учет реализованных проектов. Производственная служба корпорации координирует работу соответствующих производственных отделов заводов в рамках закрепленных за ними отдельных задач по разработке нового продукта. Финансовая служба корпорации осуществляет финансовый контроль, окупаемость, учет и расчет эффективности по наиболее крупным проектам, требующим крупных денежных вложений. Коммерческий директор прогнозирует спрос со стороны торговых посредников и координирует в совещательном порядке деятельность в случае необходимости.

Анализируя механизм разработки инновационных продуктов, нужно отметить его следующие недостатки:

1. Процесс разработки очень сложный и бюрократичный. В лучшем варианте разработка нового вида с учетом сроков закупки сырья, материалов и упаковки составляет 6 месяцев. В ситуации быстроменяющейся внешней среды это очень длительный процесс;

2. Низкая мотивация инициировать новые виды у сторонних лиц. Так как учитывая большое количество критериев-фильтров, шансы на внедрение идеи достаточно низки. Сторонние лица не обладают сведениями о потребностях рынка, основах ассортиментно-ценовой политики, особенностях оборудования высоко вероятно, что их предложение не будет соответствовать критериям отбора. Мотивация является очень отсроченной по времени и не прозрачной, поэтому, как правило, инициируют выпуск новинок только сотрудники отдела маркетинга, у которых данные инициативы являются обязанностью, а не правом.

3. Департамент маркетинга АПК выполняет только функции согласования и координации и не является центром, задающим стратегию маркетинга и развития продуктового портфеля. Все основные функции выполняют отделы маркетинга заводов. Эффект синергии используется недостаточно.

4. В механизме прямо не учитывается мнение торговых посредников в отношении разрабатываемого продукта, оно передается только неформализованными методами через экспертное мнение коммерческого директора. В итоге длительный и трудоемкий процесс разработки нового вида имеет высокие риски получения продукта, который не соответствует требованиям и предпочтениям ключевых торговых посредников. В результате чего последние не мотивированы данный продукт распределять, что может вызывать общее снижение эффективности механизма.

5. Технолог по новым видам является не отдельным лицом, которое полностью занимается разработками, а назначается из числа технологов производственно-технологической лаборатории. Производственно-техно-

логическая лаборатория имеет большую загрузку, нацеленную на поддержание стабильности качества в массовом выпуске уже вырабатываемых продуктов. Таким образом, разработки технолог по новым видам занимается разработкой по принципу остаточного времени и его мотивация не нацелена на работу на результат.

6. Учитывая загруженность текущей работой такое значительное количество участников механизма разработки нового продукта не в состоянии качественно в короткие сроки проработать проекты.

7. Используемые показатели эффективности (KPI) недостаточны для эффективного управления. Не анализируются такие показатели как офф-тейк, дистрибуция, норма прибыли.

3. Механизм организации клиентоориентированного менеджмента качества

Т а б л и ц а 1 6

Существующий механизм организации клиентоориентированного менеджмента качества ООО АПК «Стойленская Нива»

Цель		Обеспечение высокого уровня качества продукции с точки зрения клиентов						
Принципы		Системы менеджмента качества ИСО-9001 и ХАССП						
Методы		Системы менеджмента качества ИСО-9001 и ХАССП, «слепого теста»						
Инструменты		Системы менеджмента качества ИСО-9001 и ХАССП						
Показатели эффективности (KPI)		Объем производства, себестоимость производства						
Уровень управления в корпорации	Субъекты	Функции						
		планирование	организация	координация	мотивация	контроль	учет	Принятие управленческих решений
Управляющая компания	Генеральный директор							*
	Руководители дивизионов							*
	Производственная служба	*	*	*	*		*	*
	Служба обеспечения качества					*		
Производственные площадки	Исполнительные директора заводов				*	*		*
	Производственно-технологические лаборатории	*	*	*			*	
	Службы обеспечения качеством заводов					*		
	Производственные цеха		*					
	Отделы маркетинга	*				*		

Механизм организации клиентоориентированного менеджмента качества в ООО АПК «Стойленская Нива» основывается на принципах, методах и инструментах международных стандартов качества систем ИСО-9001 и ХАССП, по которым сертифицированы большинство заводов корпорации.

Однако в целом обеспечение качества реализуется в косвенной связи с потребностями клиентов и рынка. Не только этот аспект, но и другие из числа прописанных в стандартах ИСО-9001 и ХАССП лишь декларируются и реально не используются на предприятиях корпорации. Связь качества с клиентами обеспечивается реактивно, лишь реагированием на претензии клиентов по качеству и отдельными маркетинговыми исследованиями, которые фрагментарно в несистемном порядке организуют отделы маркетинга заводов, как правило, проводя их методом «слепого тестирования» отдельных приоритетных видов продукции с их конкурентными аналогами.

Механизм предусматривает двойной контроль качества:

- 1) Контроль качества входного сырья и материалов;
- 2) Контроль качества готовой продукции (табл. 16).

При поставке сырья и материалов при приемке проводится выборочный контроль соответствия установленным нормативным документам. Сырье и материалы, не соответствующие требованиям – бракуются. Производство готовой продукции осуществляется в соответствующих цехах заводов строго под заявки торговых посредников. Производственно-технологические лаборатории заводов разрабатывают и внедряют стандарты качества, обновляют рецептуры, принимают меры по предупреждению и предотвращению выпуска продукции, не соответствующей требованиям ГОСТа и другой нормативно-технической документации, руководят работой по оформлению технической документации, обеспечивают стандартизацию и сертификацию удостоверяющую качество, участвуют в изучении причин возникновения производственных дефектов готовой продукции, приемке претензий от клиентов, а также разработкой и внедрением мероприятий по повышению качества выпускаемой продукции.

Готовая продукция проходит контроль специалистами отделов обеспечения качества заводов на предмет их соответствия действующей нормативно-технической документации. Несоответствующая продукция данным требованиям – бракуется, соответствующая направляется в отдел логистики.

Функции планирования, организации, координации, мотивации и учета, в т.ч. совершенствования стандартов качества, обмена опытом среди предприятий АПК «Стойленская Нива», реализации проектов по техническому перевооружению выполняет производственная служба управляющей компании ООО АПК «Стойленская Нива».

Прием претензий от конечных потребителей и торговых посредников принимается производственно-технологическими лабораториями заводов. Которые проводят расследования с целью понимания причин подобных нарушений, устраняют нарушения и принимают решения по реагированию

на претензии (обмен некачественной продукции, возмещение расходов и т.д.).

Ключевыми показателями эффективности механизма являются объем производства и производственная себестоимость. Причем в системах мотивации производственного персонала на размер заработной платы влияет лишь показатель объема производства, себестоимость учитывается лишь в управленческом учете.

По результатам анализа существующего механизма организации клиентоориентированного менеджмента качества ООО АПК «Стойленская Нива» выявлены следующие недостатки:

1. При проверках качества сырье, материалы и готовая продукция оцениваются на предмет соответствия действующим нормативно-техническим документам. Тогда как данные документы не могут в полной мере отразить потребительские требования к качеству конкретной продукции. В стандартах качества не учитываются критерии качества с точки зрения клиентов, в т.ч. те критерии, за которые клиенты готовы платить дополнительную премию. Напомним, что по результатам телефонного опроса конечных потребителей большинство опрошенных (51%) понимают под качеством – «совокупность свойств продукта, позволяющих удовлетворить потребности потребителей». Однако описание эталонов качества с точки зрения клиентов не осуществляется, оценка качества на соответствие данным эталонным характеристикам на системной основе не проводится.

2. Не используются инструменты, обеспечивающие неизменность качества в массовом выпуске (от партии к партии), тогда как по результатам экспертного опроса данный критерий оценили на «3 балла» 38% опрошенных и на «2 балла» 12% опрошенных.

3. Отсутствуют инструменты и методы, обеспечивающие идентичность качества одной и той же продукции с разных заводов корпорации. Данный критерий оценили на «3 балла» 28% опрошенных в рамках экспертного опроса, на «2 балла» – 2%.

4. Обеспечение качества нецентрализовано, в целом механизмы реализуются на уровне заводов (производственных площадок), не унифицированы в рамках общекорпоративных стандартов, что приводит к неидентичности качества различных производственных площадок. Общекорпоративной стратегии обеспечения качества и ориентации производственных процессов на клиентов не существует.

5. Претензии клиентов как важнейший индикатор обратной связи от потребителей и торговых посредников принимаются в производственно-технологические лаборатории, что неэффективно, так как технологи лабораторий не мотивированы сообщать обо всех претензиях руководству ввиду того, что сами несут ответственность за производство только качественной продукции. Общая статистика претензий и их системный анализ на корпоративном уровне не производится.

6. Отсутствуют методы, инструменты и мотивация для постоянных улучшений.

7. Узкий перечень показателей эффективности. Не учитываются такие важные показатели как офф-тейк продаж, процент отклонений от эталона в общем объеме выпуска продукции, %, претензии от клиентов по качеству, %/шт.

В целом действующий механизм обеспечения качества ориентирован на решение текущих операционных моментов и недоработан в плане стратегических целей и клиентоориентированности корпорации.

4. Механизм обеспечения снижения себестоимости

Цель		Обеспечить снижение доли себестоимости производства продукции в общей структуре выручки							
Принципы		Прозрачности закупок, экономии от масштаба							
Методы		Мониторинга рыночных цен, сравнительного анализа, тендерных закупок, мониторинга рынка труда и заработной платы							
Инструменты		Корпоративная учетная информационная система «ИЗЮМ»							
Показатели эффективности (KPI)		Доля себестоимости в общей структуре выручки							
Уровень управления в корпорации	Субъекты	Функции							
		прогнозирование	планирование	организация	координация	мотивация	контроль	учет	Принятие управленческих решений
Управляющая компания	Генеральный директор								*
	Руководители дивизионов								*
	Контрольно-ревизионное управление						*		
	Бюро по контролю цен						*		
	Служба защиты собственности						*		
	Финансовый директор							*	
Производственные площадки	Исполнительный директор			*					*
	Финансовый директор							*	
	Специалист по контролю цен				*		*		
	Коммерческий директор	*	*	*					*
	Отдел материально-технического снабжения	*	*	*					
	Заместитель директора по производству			*	*				

Анализируя существующий механизм обеспечения снижения себестоимости в ООО АПК «Стойленская Нива», нужно отметить следующее. Учитывая, что основную долю в структуре себестоимости составляют сырье и материалы (в среднем 56,5%, рис. 42), основной акцент для снижения себестоимости сделан на механизме организации наиболее эффективных закупок сырья и материалов. Это единственный процесс снижения себестоимости, который носит системный характер и формализован на стратегическом уровне управления. Организация закупок организована достаточно эффективно. Заявки и спецификации на необходимое сырье и материалы подаются представителями производства в службы материально-технического снабжения заводов, которые проводят тендеры на поиск наиболее эффективных поставщиков. Победители тендера проверяются на благонадежность отделами защиты собственности, таким образом, исключается сотрудничество с фирмами «однодневками». За счет децентрализованной системы закупок имеет место конкуренция между специалистами отделов материально-технического снабжения различных заводов корпорации. Результаты каждой закупки с описанием критериев сырья и материалов они заносят в единую автоматизированную информационную программу «ИЗЮМ», посредством которой любое заинтересованное лицо может видеть цены закупки идентичного сырья на различных заводах корпорации. В целях контроля рыночности цен закупаемого сырья в корпорации создан централизованный отдел «Бюро по контролю цен», которое наделено полномочиями проверки деятельности всех центров закупок. Они имеют право аннулировать результаты тендера, если ими найден иной поставщик, готовый поставить такое же сырье на наиболее выгодных условиях. Таким образом, за счет конкуренции и двухуровневого системного контроля обеспечивается прозрачность закупок и исключение коррупционной составляющей.

Снижение такой статьи затрат как «заработная плата» осуществляется методом проведения мониторингов рынка труда и заработной платы отделами персонала, за счет чего обеспечивается рыночный уровень заработной платы в разрезе мест нахождения заводов корпорации и должностей.

Полагаем, что себестоимость продукции в общей структуре выручки корпорации имеет тенденцию к снижению за счет «экономии от масштаба», экономический смысл которого заключается в экономии на закупках сырья за счет скидок за объем и широкого ассортимента вырабатываемой продукции.

Однако по результатам анализа существующего механизма обеспечения снижения себестоимости в ООО АПК «Стойленская Нива», можно сделать вывод, что он является несовершенным по следующему неучтенному важнейшему резерву – непрерывное повышение производительности труда на стратегическом уровне, в частности отсутствуют механизмы непрерывного снижения себестоимости за счет:

1. Непрерывного повышения технического уровня производства. Это внедрение новой, прогрессивной технологии, механизация и автоматизация производственных процессов; улучшение использования и применение новых видов сырья и материалов; изменение конструкции и технических характеристик изделий; прочие факторы, повышающие технический уровень производства.

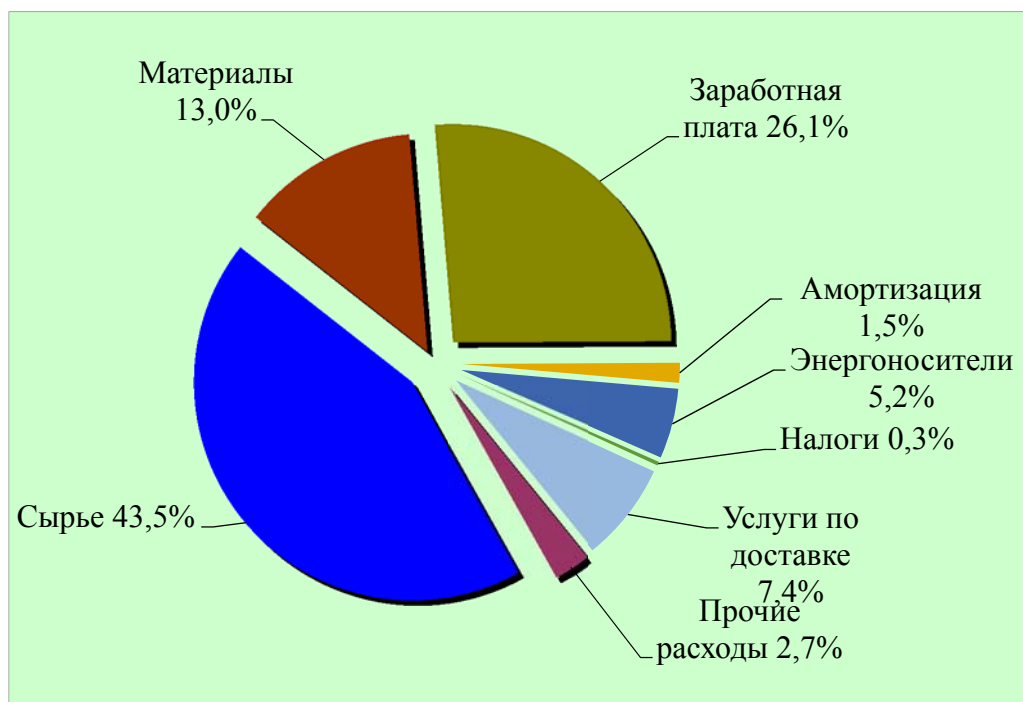


Рис. 42. Средняя структура себестоимости по элементам затрат по предприятиям, входящим в корпорацию ООО АПК «Стойленская Нива»

2. Совершенствование организации производства и труда. Непрерывного исключения помех, простоев, действий, не приводящих к созданию потребительской ценности.

3. Оптимизации ассортиментного портфеля выпускаемой продукции. Изменение объема и структуры продукции, которое может привести к относительному уменьшению условно-постоянных расходов, относительному уменьшению амортизационных отчислений, изменению номенклатуры и ассортимента продукции, повышению ее качества и эффективности. Ассортиментные портфели большинства заводов, входящих в ООО АПК «Стойленская Нива» можно охарактеризовать как разбалансированные, а именно они представлены огромным слабоуправляемым ассортиментом, которым лишь фрагментарно структурирован по торговым маркам и потребительским отличиям, многие наименования дублируют друг друга с точки зрения потребительской ценности, одновременно имея различные показатели рентабельности, что порождает необоснованные простои производства в связи с переналадкой на новый ассортимент, затаривание

низкооборотиваемой упаковкой, сырьем, неэффективным складированием, снижением управляемости ассортиментом.

4. Отсутствует система мотивация за улучшения, приводящие к снижению доли себестоимости в общей структуре выручки;

5. Показатели эффективности механизма целесообразно дополнить такими показателями, как коэффициент закупочных цен сырья, материалов и услуг от их среднерыночной стоимости, производительность труда.

5. Механизм обеспечения эффективной дистрибуции

Существующая структура управления распределением продукции организована по товарно-рыночному принципу. Элементы структуры классифицированы по следующим параметрам:

- 1) Группа реализуемой продукции;
- 2) География ее распределения;
- 3) Категории торговых посредников (рис. 43).

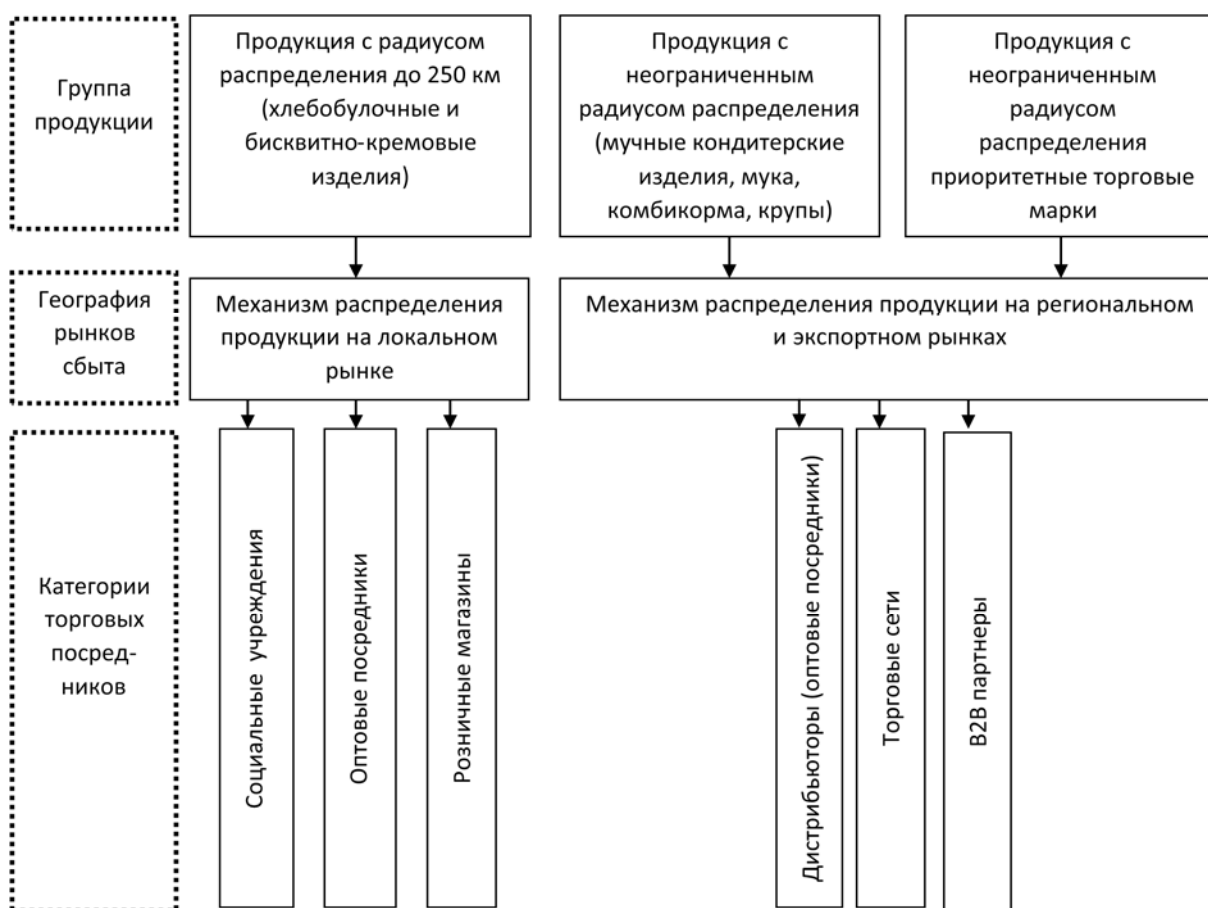


Рис. 43. Классификация структуры распределения продукции в ООО АПК «Стойленская Нива»

Данная классификация обусловлена различными потребностями потребителей. Так, например, хлебобулочная продукция отгружается круглосуточно и ввиду короткого срока годности не может без специального оборудования распределяться в радиусе более чем 250 км от места производства. Соответственно для распределения продукции короткого срока годности

(хлебобулочные и бисквитно-кремовые изделия) необходим более мобильный механизм круглосуточного распределения.

Продукция длительного срока годности (мучные кондитерские изделия, мука, комбикорма, крупы) имеют возможность распределения на дальние расстояния. Целью распределения данных продуктов является достижение наибольшего охвата дистрибуции на территории РФ и за рубежом. Поэтому механизм распределения имеет иную структуру, включающую в себя складирование, более длинную цепочку торговых посредников.

Механизм обеспечения эффективной дистрибуции преимущественно короткого срока годности на локальных рынках представлен в табл. 17.

Т а б л и ц а 17

Существующий механизм обеспечения эффективной дистрибуции ООО АПК «Стойленская Нива» для продукции короткого срока годности

Цель		Обеспечение эффективного распределения продукции короткого срока годности по максимальному количеству розничных точек в определенных географических границах рынка							
Принципы		Мотивации за результат, децентрализации							
Методы		Производство и отгрузка по заявкам клиентов							
Инструменты		Автоматизированная программа «логистика развоза»							
Показатели эффективности (KPI)		% выполнения плана по отгрузке, увеличение объема заявок, % выполнения плана поступления денежных средств, % выполнения плана по открытию новых торговых точек, уровень дистрибуции, % дебиторской задолженности							
Уровень управления в корпорации	Субъекты	Функции							
		прогнозирование	планирование	организация	координация	мотивация	контроль	учет	Принятие управленческих решений
Управляющая компания	Руководители дивизионов								*
	Служба администрирования продаж				*	*	*	*	
Производственные площадки	Исполнительный директор				*		*		*
	Коммерческий директор	*	*	*		*			*
	Отдел продаж на локальном рынке			*	*				
	Отдел логистики		*	*					
	Служба заявок	*	*						
	Производство			*					
	Автотранспортный цех			*					

Поиск потенциальных клиентов, работу по заключению договоров поставок, обслуживание торговых посредников осуществляют отделы продаж на локальном рынке заводов корпорации, которые подчиняются коммерческому директору завода. В штат отделов продаж входит группа торговых представителей, в задачи которых входит активное обслуживание торговых посредников, расширение и ротация ассортиментных матриц, решение проблемных моментов. Централизованные по всем заводам корпорации функции координации, мотивации, контроля и учета выполняет Служба администрирования продаж ООО АПК «Стойленская Нива».

Далее ежедневные заявки попадают в Службы заявок заводов (фронт офисы). В Службах заявок заявки от всех клиентов классифицируются по времени доставки, ассортименту и адресу доставки. Результатом их обработки является информация, позволяющая отделу логистики выстроить наиболее эффективным образом транспортные кольца доставки, а производству – выработать необходимый ассортимент в нужном объеме и ассортименте.

Генератором логистических потоков в системе являются производственные цеха, которые производят готовую продукцию, укладывают ее в тару (лотки-кассеты) и грузоносители (контейнеры). В данном виде готовая продукция передается в автотранспортный цех. Оттуда продукция распределяется преимущественно по розничным торговым точкам.

В целом механизм обеспечения эффективной дистрибуции на локальном рынке на заводах ООО АПК «Стойленская Нива» организован достаточно эффективно и обусловлен опытом работы предприятий. Существующий достаточно гибкий механизм позволил достичь дистрибуции хлебобулочных изделий в среднем по заводам корпорации 83% от числа всех розничных точек, реализующих хлебобулочные изделия на соответствующей территории (по информации Службы администрирования продаж). Недостатков в последовательности функций процессов не выявлено. Циклы и разветвления в процессах, приводящие к остановке процесса или его существенному замедлению, отсутствуют.

По результатам анализа существующего механизма обеспечения эффективной дистрибуции ООО АПК «Стойленская Нива» для продукции короткого срока годности, в том числе анализа отчетности Службы администрирования продаж корпорации проблемами в системе распределения продукции, повторяющимися на большинстве хлебозаводов, входящих в структуру АПК «Стойленская Нива» в настоящее время являются:

- 1) Низкая скорость ротации и расширения ассортиментных матриц торговых посредников. Дистрибуция по новым видам продукции выстраивается затруднительно и длительно, аналогично с ротацией наименований-аутсайдеров на более успешные наименования.

- 2) Достаточно высокая текучесть кадров 6,3 % по отделу экспедиции и 24,6% по автотранспортным цехам, свидетельствует о неудовлетворенности персонала условиями труда и неэффективности систем мотивации.

3) В системе распределения отсутствует сегментация торговых посредников (клиентов) по приоритетности объемов продаж. Так, например, на ОАО «Пензенский хлебозавод №2» 51 торговый посредник из 893 заказывает более 55% всего объема ХБИ в кг (по данным учетных систем ОАО «Пензенский хлебозавод №2»). В то время как доставка продукции осуществляется всем клиентам по принципу их географического расположения и последовательности доставки в логистическом кольце. В то время как отгрузка мелким клиентам в первую очередь, чем крупным может задержать автотранспорт и привести к несвоевременной поставке.

В остальном механизм распределения организован достаточно эффективно, что подтвердилось результатами экспертного опроса и общей удовлетворенностью экспертов организацией процесса «заявка-доставка».

Механизм распределения продукции длительного срока годности представлен в табл. 17. Структура отделов продаж заводов на региональных рынках сформирована также по товарно-рыночному принципу. Менеджеры отделов продаж разделены по географическим территориям рынка сбыта и по виду реализуемой продукции. Отделы региональных продаж заводов выполняют следующие функции: поиск торговых посредников (клиентов), заключение договоров поставки, работу с клиентами по ротации, расширению ассортимента матрицы, прием заявок, контроль отгрузок, прием рекламаций, контроль дебиторской задолженности. Так как в последние 5 лет назрела потребность создания централизованного центра продаж продукции всех заводов корпорации 3 года назад был создан централизованный торговый дом «Славный пекарь», который распределяет пока только продукцию приоритетных централизованных торговых марок муки и мучных кондитерских изделий (ТМ «Улыбка», ТМ «Французская штучка», ТМ «Славный пир» и ТМ «Секрет хозяйюшки»).

Потребность создания торгового дома и централизации механизма распределения продукции длительного срока годности была вызвана влиянием внешней среды, а именно потребностью главным образом приоритетных торговых посредников – федеральных торговых сетей получать информацию и ассортимент всей корпорации по «принципу одного окна» в объемах, которые могут обеспечить лишь несколько заводов в сумме. Также потребность создания торгового дома обоснована необходимостью внедрения новых более эффективных механизмов клиентоориентированности, которые отделы региональных продаж заводов не смогут обеспечить ввиду более низкой квалификации и уровня управления. Торговые марки, распределением которых занимается торговый дом имеют более высокую маржинальность продаж и нуждаются в более интенсивном продвижении.

По результатам анализа среди недостатков механизма обеспечения эффективной дистрибуции ООО АПК «Стойленская Нива» длительного срока годности нужно отметить следующее:

1) Происходит дублирование функций региональных отделов продаж и торгового дома «Славный пекарь», что замедляет скорость процессов.

Т а б л и ц а 1 8

Существующий механизм обеспечения эффективной дистрибуции ООО АПК «Стойленская Нива» для продукции длительного срока годности

Цель		Обеспечение эффективного распределения продукции длительного срока годности по максимальному количеству оптовых и розничных точек в определенных географических границах рынка							
Принципы		Мотивации за результат, централизации							
Методы		Производство и отгрузка по заявкам клиентов							
Инструменты									
Показатели эффективности (KPI)		% выполнения плана по продажам, % выполнения плана поступления денежных средств, % дебиторской задолженности, количество новых клиентов							
Уровень управления в корпорации	Субъекты	Функции							
		прогнозирование	планирование	организация	координация	мотивация	контроль	учет	Принятие управленческих решений
Управляющая компания	Руководители дивизионов					*			*
	Коммерческий директор		*	*	*		*		*
	Торговый дом			*					
	Департамент маркетинга	*							
Производственные площадки	Исполнительный директор				*		*		*
	Коммерческий директор		*	*	*		*		*
	Отдел продаж на региональном рынке			*					
	Отдел логистики			*					
	Служба заявок			*					
	Производство			*					

2) Мотивация сотрудников отделов продаж содержит окладную, условно-переменную часть, бонусную часть и депремирование. На условно-переменную часть влияет выполнение плана продаж по отгрузке и получению денежных средств, плана по открытию новых торговых точек, новым клиентам, отсутствие просроченной дебиторской задолженности, выполнение целевых задач, расширение ассортиментной матрицы у существующего клиента. Однако нужно отметить, что существующая мотивация не ориентирована на продвижение более маржинального ассортимента и

максимизацию прибыли от продаж, а также не ориентирована на распределение новых видов продукции.

3) Управление распределением завершается на уровне оптовых торговых посредников. Управление дистрибуцией и выкладкой в розничных торговых точках системно не осуществляется.

б) Механизм организации сервисного обслуживания клиентов.

Механизм организации сервисного обслуживания клиентов на предприятиях, входящих в ООО АПК «Стойленская Нива», посредством которого клиенты всех категорий в каком-либо едином пункте смогли получить оперативно ответы на любые вопросы, отсутствует. Исполняются лишь фрагментарно его отдельные функции, которые не координируются в управляемый процесс.

Так, рекламации клиентов принимаются в не формализованном порядке производственно-технологическими лабораториями заводов (производственных площадок) и отделами продаж. В современных условиях внешней среды такое реагирование уместно назвать неэффективным в связи с тем, что поступать, систематизироваться обращения клиентов должны в одном независимом центре. По результатам анализа повторяющейся на нескольких заводах статистики определенных обращений должны приниматься помимо оперативных, стратегические управленческие решения. Прием обращений клиентов вышеуказанными службами неэффективен также ввиду их заинтересованности в сокрытии данных обращений и отсутствии мотивации их продуктивного разрешения.

В целом по результатам анализа существующей системы клиентоориентированности ООО АПК «Стойленская Нива» (анализа 6 механизмов системы клиентоориентированности) можно сделать следующие выводы:

1) Системная стратегия клиентоориентированности отсутствует. Имеет место фрагментарное инициирование стратегических проектов, исходя из вызовов внешнего окружения. Причем вызовы внешнего окружения фиксируются преимущественно на местах – на уровне производственных площадок корпорации (заводов). Таким образом, наблюдается стратегическое управление, инициируемое «снизу вверх», которое можно также охарактеризовать как реактивное (неизбежное) реагирование на вызовы внешней среды. В ситуации крупной корпорации данные проекты реализуются очень длительно и гибкого реагирования на потребности клиентов можно достичь только за счет внедрения стратегической системы клиентоориентированности, действующей в on line режиме.

2) Существующие механизмы характеризуется большой иерархией уровней управления и многочисленностью функциональных подразделений, что порождает проблему бюрократизации системы управления как следствие снижение скорости реализации стратегических проектов и низкую эффективность. Громоздкий перечень подразделений, осуществляющих функцию контроля реализации стратегических программ на всех

уровнях менеджмента корпорации, дублирование этой функции внутри каждого уровня менеджмента создает сдерживание перспективных инициатив и «распыление» зоны персональной ответственности за контроль стратегических программ.

3) Сложившаяся практика не позволяет персонифицировать ответственность за эффективность стратегического управления, не мотивирует предприимчивый персонал разных уровней корпорации инициировать изменения и внедрение новых стратегических проектов (не способствует раскрытию человеческого потенциала).

4) Существующая система управления характеризуется отсутствием эффективной оценки эффективности.

Таким образом, существующие механизмы характеризуются типичными проблемами современного этапа развития стратегического менеджмента, которые были сформулированы по результатам анализа первой главы данного исследования.

С целью получения оцифрованной оценки эффективности действующей системы стратегического управления с точки зрения клиентоориентированности ООО АПК «Стойленская Нива» были проанализированы основные экономические показатели деятельности предприятий корпорации, являющиеся слагаемыми прибыли от продаж за последние 6 лет. В качестве источников информации использовались данные годовых отчетов предприятий, бухгалтерских балансов, данных внутренней системы управленческого учета «Нива-Ассортимент», данных полученных из финансового и маркетингового департаментов ООО АПК «Стойленская Нива».

В целях определения влияния факторов внешней среды на внутренние показатели деятельности корпорации был проведен финансово-экономический и факторный анализ деятельности ООО АПК «Стойленская Нива» с 2006 по 2011 гг.

Из анализа исключены предприятия, которые были проданы ООО АПК «Стойленская Нива» в период с 2006 по 2011 гг., а также не включены волгоградские хлебозаводы (Тракторозаводский хлебокомбинат, Красноармейский хлеб, Хлебозавод № 5), которые были приобретены в 2012 г. Годовые показатели деятельности за 2012 г. за дату проведения исследования не были сформированы.

В приложении представлен перечень предприятий Хлебопекарного дивизиона и Дивизиона переработки зернового сырья, находящихся под управлением ООО АПК «Стойленская Нива» и динамика укрупнения корпорации за период с 2006 по 2012 гг. за счет реализации стратегии приобретения хлебопекарных активов. Данные, приведенные в приложении, позволяют сделать вывод об экстенсивном увеличении корпорации в период с 2006 по 2012 годы. Реализация стратегии увеличения хлебопекарных активов (стратегия количественного роста) оказала преобладающее значение в

росте капитализации корпорации и росте ее финансово-экономических показателей деятельности.

По результатам анализа экономических показателей деятельности корпорации за последние 6 лет целесообразно отметить, что в целом корпорация демонстрирует устойчивый рост основных финансовых показателей. Так, размер выручки «Стойленской Нивы» в 2012 г. составил около 13,2 млрд руб., что больше аналогичного показателя 2006 г. на 8,1 млрд руб. (прирост в 2,6 раза). Со скромных 6 миллионов рублей в 2001 году чистая прибыль корпорации в 2012 году возросла до 900 миллионов. Хлебозаводы холдинга произвели более 187 тыс. тонн хлебобулочных и 25 тыс. тонн кондитерских изделий. Показатели перерабатывающих предприятий «Стойленской Нивы» – 305,5 тыс. тонн муки и 205,4 тыс. тонн комбикормовой продукции.

Однако рост основных показателей обусловлен в большей степени стратегией экстенсивного роста, а именно приобретением новых хлебозаводов. Так, по итогам 2011 года 3,7 млрд руб. выручки (33,9%), 329 млн руб. прибыли от продаж (50,4%), 112 млн руб. чистой прибыли (25,9%) пришлось на заводы, присоединенные к корпорации после 2006 года.

Также целесообразно отметить, что рост основных показателей корпорации в период с 2006 по 2009 гг. был обусловлен эффективным механизмом снижения себестоимости сырья и материалов. Данный механизм будет подробно описан в главе 3 монографии среди других механизмов модели клиентоориентированности, так как на практике доказал свою эффективность.

Доля статей расходов в структуре выручки ООО АПК «Стойленская Нива» представлена на рис. 44.



Рис. 44. Доля статей расходов в структуре выручки

За счет внедрения механизма снижения себестоимости производства за счет тендерных закупок сырья по оптимальным ценам на всех приобретаемых предприятиях, создания централизованного Бюро по контролю цен наблюдается устойчивая динамика снижения доли себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг в структуре выручки. Так данный показатель снизился с 90,1% в 2006 г. до 77,3% в 2011 году.

В целях оценки финансового результата корпорации именно с точки зрения эффективности клиентоориентированности был проанализирован в динамике интегральный показатель эффективности стратегии клиентоориентированности – прибыль от продаж и его финансовые составляющие.

Чтобы оценить эффективность клиентоориентированности ООО АПК «Стойленская Нива» без учета факторов, вызванных количественным увеличением хлебопекарных заводов в структуре корпорации, при дальнейшем анализе отдельной строкой выносятся соответствующие показатели заводов, находящихся под управлением ООО АПК «Стойленская Нива» с 2006 по 2011 гг. Ассортиментный портфель корпорации (доли основных групп готовой продукции в общем объеме продаж) и тенденции его динамики представлены на рис. 45.

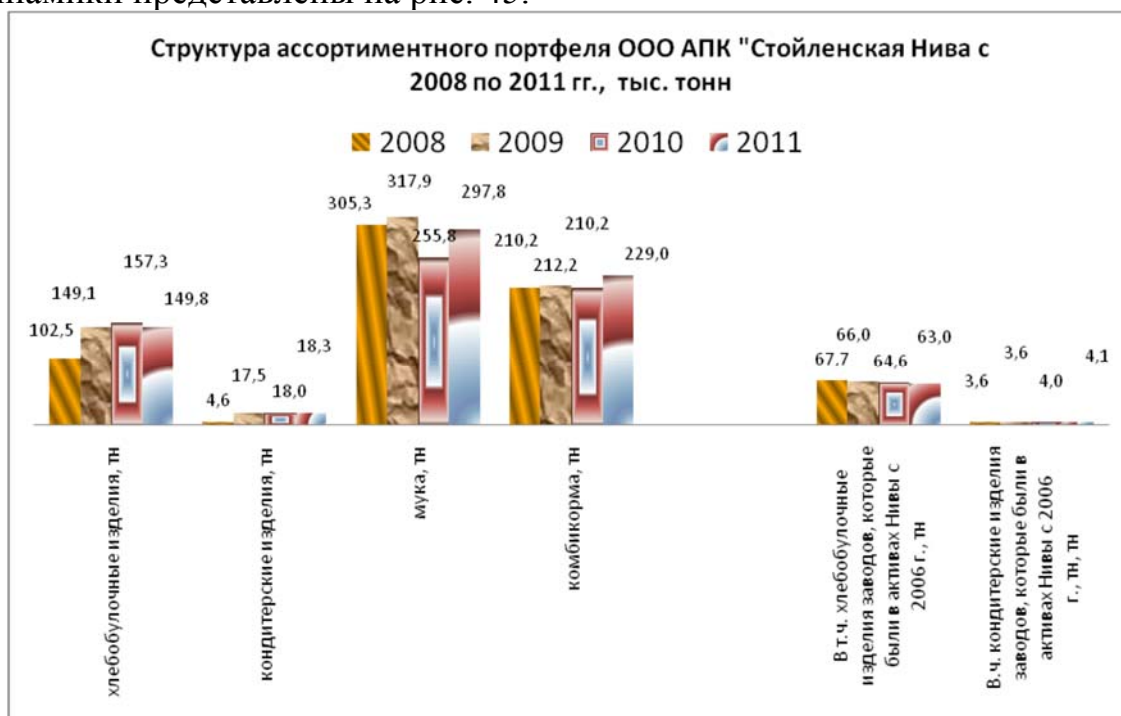


Рис. 45. Структура ассортиментного портфеля ООО АПК «Стойленская Нива» с 2008 по 2011 гг.

Если проанализировать динамику реализации с 2008 по 2011 гг., исключая фактор стратегии приобретения хлебопекарных активов, то нужно отметить, что общая тенденция потребления хлебобулочных и кондитерских изделий в РФ прямо пропорционально отражается в динамике реализации предприятий корпорации.

Так, анализируя динамику реализации заводов, находящихся под управлением ООО АПК «Стойленская Нива» с 2006 гг. (рис. У), а именно ОАО Колос, ОАО Хлебопек, ОАО Алексеевский хлебозавод целесообразно отметить, что объем реализации хлебобулочных изделий данных предприятий имеет тенденцию к снижению в среднем на 2,5% в год, тогда как реализация кондитерских изделий растет в среднем на 6%. При анализе динамики продаж муки и комбикормов нужно отметить в 2010 году активное отражение фактора засухи данного года, поэтому резкое снижение продаж в данный год некорректно анализировать как тенденцию. Рост реализации муки в 2009 году высоко вероятно обусловлен действием фактора финансового кризиса, когда снижение реальных располагаемых доходов населения стимулировали спрос на дешевые продукты питания, в том числе хлебобулочные изделия и мучные продукты. Несмотря на это реализация хлебобулочных изделий у предприятий, находящихся под управлением ООО АПК «Стойленская Нива» в 2009 году снизилась на 1,7 тыс. тонн.

Реализация муки предприятиями ООО АПК «Стойленская Нива» также снижается в натуральном выражении в среднем на 2,5-3% с учетом исключения из анализа 2010 год.

Реализация комбикормов и кондитерских изделий имеет тенденцию к росту. Так, реализация комбикормов с 2008 по 2011 гг. возросла на 18,8 тыс. тонн, кондитерских изделий² на 0,5 тыс. тонн.

В приложении представлена реализации в натуральном и стоимостном выражении продуктовых групп ассортиментного портфеля в разрезе каждого завода ООО АПК «Стойленская Нива» за последние 4 года.

Данные приложения подтверждают, что рынками с падающим спросом являются рынок традиционных хлебобулочных изделий и муки, растущими рынок комбикормов и кондитерских изделий. Корпорация в настоящее время работает преимущественно на рынках с падающим спросом, что делает внедрение стратегии клиентоориентированности наиболее актуальным.

В то же время по всем предприятиям, входящим в структуру корпорации наблюдается тенденция роста коммерческих и управленческих расходов (на 3,4% и 1,4% соответственно). Данный факт позволяет сделать вывод о том, что усиливающаяся конкуренция и вызовы современного рынка стимулируют предприятия уделять большее внимание коммерческой и управленческой политикам и искать в данных сферах новые эффективные механизмы управления.

Проанализируем динамику валовой прибыли, прибыли от продаж и прибыли от продаж на одного работника (рис. 46).

² Анализировались предприятия находящиеся под управлением ООО АПК «Стойленская Нива» с 2006гг. с целью исключения действия фактора количественного приобретения хлебозаводов.

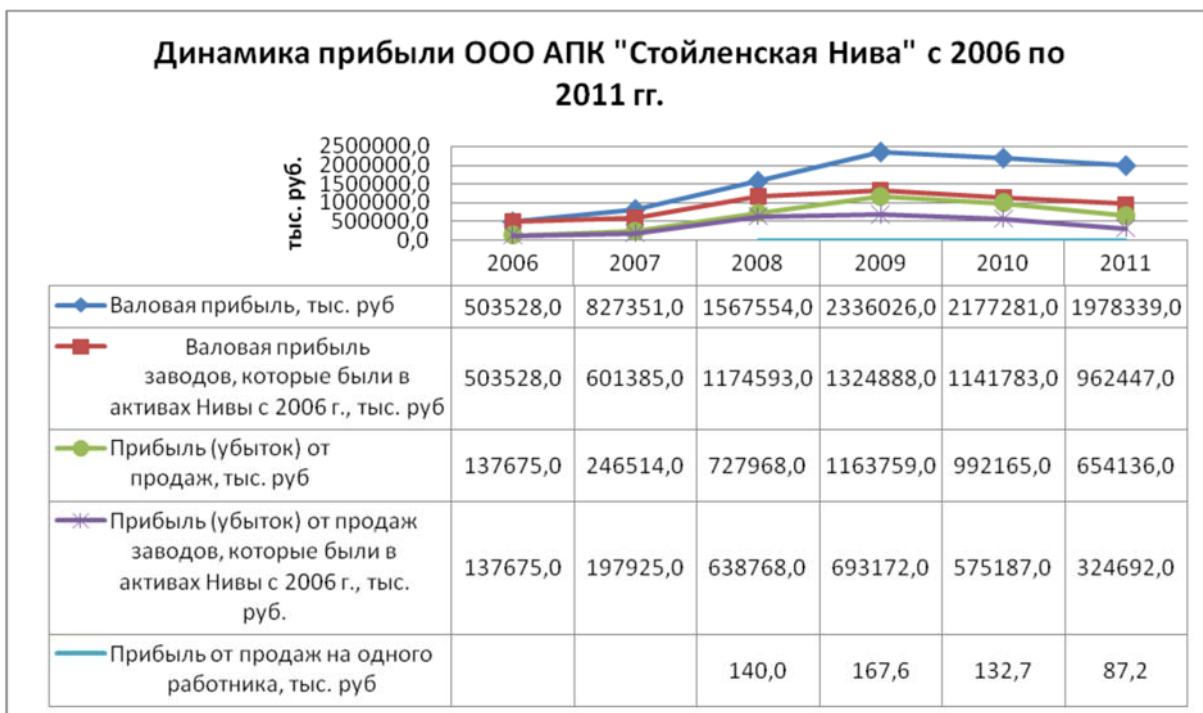


Рис. 46. Динамика прибыли от продаж ООО АПК «Стойленская Нива» с 2006 по 2011 гг.

Анализируя показатели, непосредственно характеризующие эффективность коммерческой деятельности (в т.ч. клиентоориентированность), нужно отметить, что все они имеют устойчивую тенденцию к снижению. В частности, несмотря на рост количества заводов в структуре корпорации прибыль от продаж в 2010 году по отношению к 2009 году снизилась на 171,6 млн руб. (спад 15%), в 2011 году по отношению к 2010 году еще на 338 млн руб. (спад 35%). Прибыль от продаж заводов, которые были под управлением ООО АПК «Стойленская Нива» с 2006 г., то есть прибыль от продаж, очищенная от действия фактора приобретения новых хлебозаводов, имеет с 2009 года еще большие темпы снижения – 18% в 2010 году по отношению к 2009 году и 44% в 2011 году по отношению к 2010 году.

Одним из основных относительных показателей прибыли от продаж в экономическом анализе финансово-хозяйственной деятельности является рентабельность продаж. В работе данный показатель рассчитан на основе данных формы 2 «Отчет о прибылях и убытках» Бухгалтерских балансов предприятий, входящих в состав корпорации ООО АПК «Стойленская Нива», как отношение прибыли (убытка) от продаж к выручке (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей). Показатель рентабельности продаж ООО АПК «Стойленская Нива» рассчитан как среднеарифметическое соответствующих показателей предприятий, входящих в корпорацию в соответствующие годы.

Динамика рентабельности продаж ООО АПК «Стойленская Нива» представлена на рис. 47 в разрезе хлебопекарного дивизиона и дивизиона переработки зернового сырья.

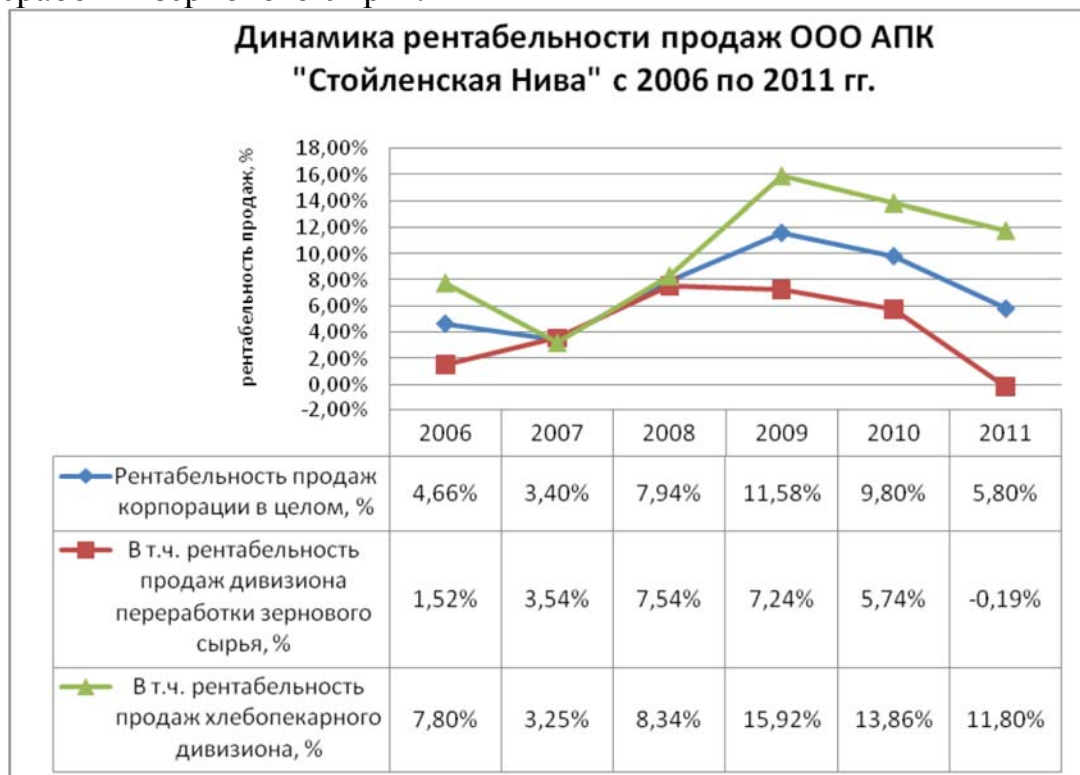


Рис. 47. Динамика рентабельности продаж ООО АПК «Стойленская Нива»

Анализируя динамику рентабельности продаж, нужно отметить, что с 2009 г. данный показатель имеет устойчивую тенденцию к снижению, как в дивизионе переработки зернового сырья, так и в хлебопекарном дивизионе, что позволяет сделать вывод о том, что стратегия развития корпорации неэффективна с точки зрения клиентоориентированности. А также данный факт доказывает, что отсутствие стратегии клиентоориентированности негативно сказывается на основном показателе, генерирующем доход собственников на инвестированный капитал – прибыли от продаж.

Устойчивая тенденция снижения основных показателей эффективности коммерческой деятельности обуславливает проведение факторного анализа прибыли от продаж, в том числе причин, вызывающих снижение продаж в корпорации.

В факторном анализе прибыли от продаж в 2011 г. по отношению к 2010 году применим широко распространенную в финансовом анализе методику, основанную на информации формы №2 «Отчета о прибылях и убытках», в которой решающим фактором, влияющим на изменение прибыли от продаж, является изменение уровня валовой прибыли.

По данным этой формы можно рассчитать влияние на прибыль от продаж следующих факторов:

1. Изменение объема продаж (прямое влияние)

2. Изменение уровня валовой прибыли (прямое влияние)

3. Изменение уровня управленческих и коммерческих расходов (обратное влияние).

Для расчетов воспользуемся данными таблицы 19, в которую сведены финансовые основные показатели предприятий корпорации, полученные из «Отчетов о прибылях и убытках» с 2006 по 2011 годы.

Общее отклонение прибыли от продаж в 2011 году по отношению к 2010 году составило -338 029 тыс. руб. В том числе за счет:

1) роста продаж на 10% (выручки от реализации):

$$992165 \text{ тыс.руб.} \cdot 0,1 = +99\,216,5 \text{ тыс. руб.}$$

2) изменения уровня валовой прибыли:

$$\begin{aligned} & \Delta \text{ уровня валовой прибыли} \cdot \text{продажи отч} = \\ & = (0,179 - 0,217) \cdot 11030085 = -419143,23 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

На изменение уровня валовой прибыли влияет структура объема продаж, т.е. доля отдельных видов продукции в общем объеме продаж (с разным уровнем валовой прибыли в цене).

Таким образом, существенное снижение уровня валовой прибыли позволяет сделать вывод о том, что в структуре продаж стали преобладать менее рентабельные виды продукции.

1) Изменение уровня управленческих и коммерческих расходов (обратное влияние):

$$\begin{aligned} & - (\Delta \text{ управленческие и коммерческие расходы} \cdot \text{продажи отч.}) = \\ & = -(0,12 - 0,12) \cdot 11030085 = 0 \end{aligned}$$

Факторный анализ снижения прибыли от продаж позволяет сделать вывод о том, что основным фактором является снижение уровня валовой прибыли, в частности за счет увеличения в структуре продаж менее рентабельных ассортиментных наименований.

Основные выводы по оценке клиентоориентированности системы управления корпорации ООО АПК «Стойленская Нива» сформулированы в SWOT-анализе, приведенном в табл. 20. Результаты SWOT-анализа будут использованы при разработке эффективных механизмов клиентоориентированности в рамках главы 3.2 монографии.

Анализ прибыли от продаж и ее составляющих предприятий ООО АПК «Стойленская Нива»
с 2006 по 2011гг., тыс. руб.

	2006	В % к реали зации	2007	В % к реали зации	2008	В % к реали зации	2009	В % к реали зации	2010	В % к реали зации	2011	В % к реали зации	Темп роста 2007, % по отно- ше- нию к 2006 г.	Темп роста, 2009 % к 2008 г.	Темп роста 2010, % к 2009 г.	Темп роста 2011, % к 2010 г.	
Выручка (нетто) total	5067530	100,0	7117743	100,0	9359492	100,0	10380676	100,0	10029983	100,0	11030085	100,0	140,5	131,5	110,9	96,6	110,0
Себестоимость проданных това- ров, продукции, работ, услуг	4564002	90,1	6290392	88,4	7791938	83,3	8044651	77,5	8369351	83,4	8530908	77,3	137,8	123,9	103,2	104,0	101,9
Валовая прибыль	503528	9,9	827351	11,6	1567554	16,7	2336026	22,5	2177281	21,7	1978339	17,9	164,3	189,5	149,0	93,2	90,9
Коммерческие расходы	365853	7,2	536820	7,5	753649	8,1	1054031	10,2	1048179	10,5	1173021	10,6	146,7	140,4	139,9	99,4	111,9
Управленческие расходы	0	0,0	44017	0,6	85937	0,9	118236	1,1	155015	1,5	156133	1,4		195,2	137,6	131,1	100,7
Прибыль (убы- ток) от продаж	137675	2,7	246514	3,5	727968	7,8	1163759	11,2	992165	9,9	654136	5,9	179,1	295,3	159,9	85,3	65,9

SWOT – анализ оценки клиентоориентированности системы управления ООО АПК «Стойленская Нива»	
Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1. Лидирующие позиции корпорации на российском рынке хлеба, муки и кондитерских изделий РФ</p> <p>1. Механизм обеспечения «обратной связи» с клиентами:</p> <p>1.1 периодически проводятся исследования потребностей конечных потребителей и конкурентов, результаты предоставляются для принятия управленческих решений;</p> <p>2. Механизм разработки инновационных продуктов</p> <p>2.1 Механизм запуска новых продуктов имеется и функционирует;</p> <p>2.2 Учитывает потребности конечных потребителей;</p> <p>2.3 Включает руководителей и специалистов из различных функциональных подразделений, объединенных в рабочую группу;</p> <p>2.4 Учитывает опыт внедрения аналога на других предприятиях корпорации;</p> <p>2.5 Успешные инновации отдельных заводов корпорации внедряются на остальных заводах</p> <p>3. Механизм организации клиентоориентированного менеджмента качества</p> <p>3.1 Предусматривает двойной контроль качества: входного сырья и материалов и готовой продукции;</p> <p>3.2 Производство осуществляется строго по заявкам торговых посредников;</p> <p>3.3 Существует корпоративный центр управления качеством – производственная служба корпорации</p>	<p>1. Механизм обеспечения «обратной связи» с клиентами:</p> <p>1.1 Потребности и предпочтения торговых посредников не анализируются;</p> <p>1.2 Используется весьма узкий набор инструментов управления.</p> <p>1.3 Отсутствует система стимулирующей мотивации за сбор и внедрение предложений клиентов и оценка эффективности работы механизма по набору КРП</p> <p>1.4 Большое количество "этажей" управленческой вертикали.</p> <p>1.5 Отсутствует единый ответственный руководитель или рабочая группа за координацию принятых управленческих решений, исполнение данных решений, полученных посредством данного механизма.</p> <p>2. Механизм разработки инновационных продуктов:</p> <p>2.1 Является очень сложным, бюрократизированным, что сдерживает инициативы и не позволяет своевременно реагировать на потребности клиентов;</p> <p>2.2 В тестировании продукта отсутствует мониторинг мнения торговых посредников в отношении него;</p> <p>2.3 Не эффективная мотивация авторов и членов рабочей группы;</p> <p>2.4 Отсутствие концентрации управления инновациями из корпоративного центра;</p> <p>2.5 Технолог по новым видам и другие члены процесса разработки назначаются из числа сотрудников, которые заняты помимо разработки новых видов текущей работой, что снижает качество и скорость разработки новых видов</p> <p>2.6 Используемые показатели эффективности (KPI) недостаточны для эффективного управления. Не анализируются такие показатели как офф-тейк, дистрибуция, норма прибыли.</p>

1	2
<p>3.4 Внедрены международные системы качества ИСО-9001 и ХАССП</p> <p>4. Механизм обеспечения снижения себестоимости</p> <p>4.1 Функционирует механизм снижения себестоимости за счет организации наиболее эффективных закупок сырья и материалов, который доказал свою эффективность в снижении доли себестоимости в структуре выручки;</p> <p>4.2 Внедрен принцип тендерных закупок сырья, материалов и услуг</p> <p>5. Механизм обеспечения эффективной дистрибуции</p> <p>5.1 структура управления распределением продукции структурирована по товарно-рыночному принципу</p> <p>5.2 Распределение осуществляется по заявкам клиентов;</p> <p>5.3 Для распределения продукции длительного срока годности создан централизованный торговый дом.</p> <p>6. Количество заводов в структуре корпорации в период с 2006 по 2012 годы существенно увеличилось</p> <p>7. Корпорация демонстрирует устойчивый рост основных финансовых показателей, в т.ч. выручки и чистой прибыли, объема производства</p> <p>8. В управленческом учете рассчитываются и применяются следующие показатели:</p> <p>8.1 Нормы прибыли, в том числе рентабельность продаж, маржинальная прибыль;</p> <p>8.2 Себестоимость и ее доля в структуре выручки;</p> <p>8.3 Количество претензий от клиентов по качеству;</p>	<p>3. Механизм организации клиентоориентированного менеджмента качества</p> <p>3.1 Качество оценивается на предмет соответствия нормативно-технической документации, а не на предмет соответствия с потребностями клиентов;</p> <p>3.2 Отсутствуют формализованные эталоны качества, признанные таковыми клиентами и/или другие инструменты, обеспечивающие неизменность качества в массовом выпуске;</p> <p>3.3 Обеспечение качества не централизовано, отсутствуют единые корпоративные стандарты, что порождает различие качества одних и тех же продуктов на разных заводах корпорации;</p> <p>3.4 Претензии по качеству принимают производственно-технологические лаборатории, которые мотивированы на их сокращение от руководства</p> <p>3.5 Отсутствуют методы, инструменты и мотивация для постоянных улучшений.</p> <p>3.6 Узкий перечень показателей эффективности. Не учитываются такие важные показатели как офф-тейк продаж, процент отклонений от эталона в общем выпуске продукции, %, претензии от клиентов по качеству, %/шт.</p> <p>4. Механизм обеспечения снижения себестоимости</p> <p>4.1 Не раскрывает потенциал снижения себестоимости за счет</p> <ul style="list-style-type: none"> ● непрерывного повышения производительности труда ● повышения технического уровня производства; ● оптимизации ассортиментного портфеля; <p>4.2 Отсутствует система мотивации за улучшения</p> <p>4.3 Отсутствуют такие показатели эффективности как коэффициент закупочных цен сырья, материалов и услуг от их среднерыночной стоимости, производительность труда.</p> <p>5. Механизм обеспечения эффективной дистрибуции</p> <p>5.1 Дистрибуция по новым видам продукции выстраивается затруднительно и длительно, аналогично с ротацией наименований-аусайдеров на более успешные наименования</p>

1	2
8.4 Частично дистрибуция;	<p>5.2 Неэффективная мотивация, неудовлетворенности персонала условиями труда</p> <p>5.3 Отсутствует сегментация торговых посредников (клиентов) по приоритетности объемов продаж</p> <p>5.4 В распределении продукции длительного срока годности происходит дублирование функций региональных отделов продаж и торгового дома «Славный пекарь», что замедляет скорость процессов</p> <p>5.5 Управление распределением завершается на уровне оптовых торговых посредников. Управление дистрибуцией и выкладкой в розничных торговых точках системно не осуществляется.</p> <p>6. Механизм организации сервисного обслуживания клиентов.</p> <p>6.1 Данный механизм полностью отсутствует, клиенты не имеют центра, где могли бы получить по принципу «одного окна» информацию и решить проблемы</p> <p>7. Системная стратегия клиентоориентированности отсутствует, ответственность за удовлетворение потребностей клиентов на уровне корпоративного менеджмента не персонафицирована</p> <p>8. Прибыль от продаж и рентабельность продаж имеют устойчивую тенденцию к падению</p> <p>9. В структуре продаж стали преобладать менее рентабельные виды продукции</p> <p>10. Не рассчитываются и не применяются при принятии управленческих решений следующие важные КРІ клиентоориентированности:</p> <p>10.1 Офф-тейки продаж;</p> <p>10.2% отклонений от эталона качества в общем выпуске продукции;</p> <p>10.3 количество претензий от клиентов в целом;</p> <p>10.4 количество решенных проблем клиентов;</p> <p>10.5 количество полученных предложений от клиентов;</p> <p>10.6 доля внедренных предложений клиентов;</p> <p>коэффициент закупочных цен сырья, материалов, услуг от их среднерыночной стоимости.</p>

1	2
<p>Возможности</p> <p>1. фактор покупательского предпочтения как «низкие цены на большинство товаров» уходит на второй план, определенный сегмент конечных покупателей готовы доплачивать за дополнительную потребительскую ценность</p> <p>2. Федеральные торговые сети закупают продукцию у производителей оптом на собственные РЦ (распределительные центры), что формирует своеобразные требования к продукту, его упаковке и транспортировке</p> <p>3. Торговые сети активно развивают собственные торговые марки, сотрудничая только с крупными производителями, способными обеспечить все их магазины нужным количеством продукции на федеральном уровне.</p> <p>4. Появляются новые каналы продаж, в частности интернет-торговля</p>	<p>Угрозы</p> <p>1. Численность населения и как следствие объем рынка уменьшаются, падает потребление хлеба, кондитерских изделий и муки в РФ;</p> <p>2. торговые посредники стали неотъемлемым субъектом рынка, имеющим все основания диктовать свои условия и предпочтения производителям. За счет игнорирования потребностей торговых посредников возможно снижение продаж вследствие недоступности продукта конечным потребителям</p> <p>3. Доля продуктовых торговых сетей в совокупном обороте розничной торговли в 2012 г. составила 60%. Не прислушиваться к условиям сетей становится опасно для бизнеса</p> <p>4. Уровень конкуренции в РФ и борьба за клиента ежегодно растут</p> <p>5. Продолжается консолидация производителей, объединение в группы, корпорации и холдинги</p> <p>6. Отсутствие стратегии клиентоориентированности может привести к продолжению устойчивого снижения прибыли от продаж</p>

Глава 3. РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

3.1. Построение концептуальной модели клиентоориентированности корпорации

Проблема поиска резервов повышения эффективности крупного бизнеса, сущность которых заключается в обеспечении стабильного роста прибыли в долгосрочной перспективе в условиях неопределенной внешней среды остро стоит перед российскими компаниями. Как было отмечено в п. 1.3, современная специфика внешней среды характеризуется такими факторами, как активная интернационализация, глобализация бизнеса в РФ, достижение фазы насыщения большинством рынков, уменьшение объемов рынков за счет снижения численности населения в РФ, рост конкуренции, усиление значения для конечных потребителей при выборе возможности легко и быстро найти нужный товар, консолидация торговых посредников (в т.ч. стремительное укрупнение розничной торговли, увеличение доли федеральных сетей в совокупном товарообороте), усложнение обеспечения доступности новых продуктов производителей широким слоям целевой аудитории конечных потребителей, появление новых запросов и изменение поведения потребителей формируют условия, в которых крупным корпорациям сохранить устойчивость и обеспечить долгосрочное развитие становится крайне затруднительно.

Выживать и развиваться без наличия стратегического курса в данных условиях высокотурбулентной внешней среды крупному «неповоротливому» бизнесу не представляется возможным. С другой стороны, стратегическое управление и реагирование на факторы внешней среды в современных условиях рынка является одними из сложных и многоаспектных направлений менеджмента. Существующие методы, модели и механизмы стратегического управления являются в условиях современного рынка недостаточно совершенными и характеризуются следующими проблемами, более подробно прописанными в п. 1.1 данной работы:

1. Сложности стратегического управления
2. Отсутствие гибкости стратегических программ и решений;
3. Неиспользования всего человеческого капитала персонала, сдерживание инициатив вне стратегического курса;
4. Сложности вовлечения всех многочисленных менеджеров корпораций в исполнение стратегических программ;
5. Оценки эффективности стратегического управления.

В ситуации многоаспектности деятельности корпорации и, тем более, стратегического управления корпорацией менеджеру важно выделить главные приоритетные резервы повышения прибыльности бизнеса и методом внедрения функциональной стратегии сконцентрироваться на них.

По результатам исследования было доказано, что на современном этапе развития важнейшим потенциалом стратегического роста бизнеса является клиентоориентированность. Внедренная клиентоориентированность на всех уровнях корпорации способна стать ключевой стержневой компетенцией компании согласно терминологии, введенной Г. Хэмелом и К. Прахаладом. Данная опережающая стержневая компетенция является трудно копируемой конкурентами, благодаря которой корпорации могут осуществлять прорывное развитие и предвосхищение запросов клиентов.

Только инструменты классического маркетинга не способны уже в современных условиях внешней среды обеспечить удовлетворение потребностей клиентов. Данное заключение обосновано аргументами, приведенными в п. 1. и главным образом состоит в том, что при использовании концепции маркетинга на удовлетворение потребностей клиентов ориентированы только некоторые отдельные функциональные подразделения корпорации. Как правило, это отделы маркетинга и коммерции (продаж). Нередко первые концентрируются на удовлетворении потребностей в первую очередь конечных потребителей, вторые – на обслуживании торговых посредников, данные процессы осуществляются фрагментарно и не достаточно взаимосвязано.

Комплекс оперативного маркетинга, в который традиционно входит упаковка продукта, скидки и бонусы, реклама, стимулирование сбыта, мерчендайзинг и др. постепенно теряет свою значимость в плане оказания определяющего влияния на выбор клиентов. Клиенты стали значительно разборчивее и «избалованнее», что отражается в их базовых потребностях, определенных по результатам исследований. Не яркая упаковка, запоминающаяся реклама, маркетинговые акции в первую очередь определяют выбор клиентов, как это было десятилетие назад, а качество продукта, его доступность для приобретения, оптимальная цена в сравнении с конкурентным аналогом, инновационные свойства. Данные характеристики, представляющие сегодня ценность для клиентов способна обеспечить только концепция клиентоориентированного менеджмента, в рамках которой все подразделения корпорации на всех уровнях управления должны быть мотивированы на удовлетворение потребностей клиентов в рамках раскадрованных менеджерами для них соответствующих функций стратегии.

Стратегический маркетинг должен трансформироваться в клиентоориентированный стратегический менеджмент и дополняет, усиливает оперативный функциональный маркетинг.

В связи с вышеперечисленным в современных условиях социально-экономического развития существует необходимость разработки концептуальной модели стратегического управления клиентоориентированной корпорацией, демонстрирующей направления концентрации управленческих усилий, цель, принципы и методы управления, которые в совокупности способны обеспечить в долгосрочной перспективе стабильный рост прибыли от продаж за счет удовлетворения и формирования потребностей клиентов на системной основе.

Разработанная концептуальная модель стратегического управления клиентоориентированной корпорацией представлена на рис. 48.

Согласно представленной модели система управления корпорацией в рамках достижения цели увеличения прибыли за счет удовлетворения и формирования потребностей клиентов должна обеспечить непрерывное получение актуальной информации о потребностях клиентов, их предпочтениях, предложениях, жалобах и претензиях, а также тенденциях и изменениях в факторах клиентоориентированности. Данный процесс реализуется посредством механизма обеспечения «обратной связи» от клиентов и решает проблему отсутствия гибкости и низкой скорости реагирования на факторы клиентоориентированности.

Среди множества факторов внешней среды должны приоритетно отслеживаться факторы, оказывающие определяющее значение на численность клиентов на рынке, объем рынка, платежеспособность спроса, альтернативы выбора для клиентов на рынке, новые способы более эффективного удовлетворения потребностей клиентов, доступность продукта для конечных потребителей, предпочтения клиентов. Данные факторы получили название факторы клиентоориентированности. К ним относятся:

- a. Демографические (динамика численности населения);
- b. Среднедушевые доходы населения;
- c. Технологические инновации;
- d. Потребительские;
- e. Посреднические;
- f. Конкурентные.

Посредством анализа данных факторов должен в рабочем режиме на оперативном уровне управления актуализироваться инструментарий и методы проведения исследований под цели конкретного проекта корпорации. Информация, получаемая посредством механизма обеспечения «обратной связи» от клиентов является способом гибкого реагирования на изменение внешней среды и инициативным центром непрерывных улучшений и совершенствования действующих механизмов клиентоориентированности.

Система управления клиентоориентированной корпорацией включает параллельное функционирование шести механизмов клиентоориентированности, каждый из которых призван обеспечить удовлетворение одной из базовых потребностей клиентов. Это следующие механизмы, обоснованные по результатам проведенных исследований:

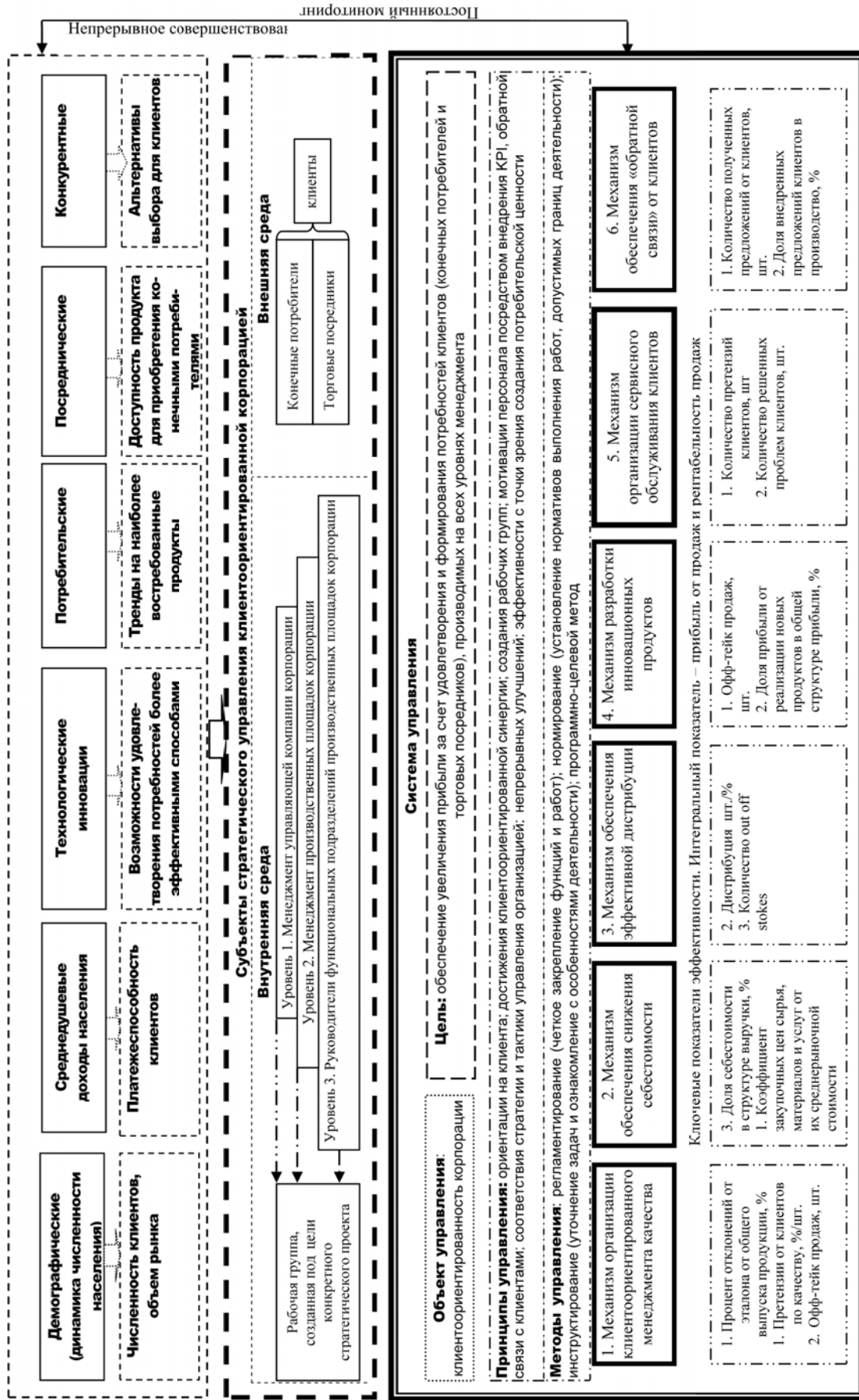


Рис. 48. Модель стратегического управления клиентоориентированной корпорацией

1. Механизм организации клиентоориентированного менеджмента качества. Цель – обеспечение высокого уровня качества продукции с точки зрения клиентов, в том числе его неизменность в массовом выпуске, сохранение качественных характеристик на протяжении всего срока годности, единство качества одинаковых продуктов, выпускаемых на разных заводах корпорации. Эффективность функционирования механизма оценивается на основе следующих показателей эффективности:

1. Процент отклонений показателя общего выпуска продукции от эталона, %.

2. Претензии от клиентов по качеству, %/шт.

3. Офф-тейк продаж, %.

2. Механизм обеспечения снижения себестоимости продукции. Цель – обеспечить снижение доли себестоимости производства продукции в общей структуре выручки. За счет реализации данной цели корпорация может распределить часть сэкономленных средств на увеличение своей нормы прибыли, а за счет другой части – снизить цены, катализируя спрос со стороны клиентов. Эффективность функционирования механизма оценивается на основе следующих показателей эффективности:

а. Доля себестоимости в структуре выручки, %.

б. Коэффициент закупочных цен сырья, материалов и услуг от их среднерыночной стоимости.

3. Механизм обеспечения эффективной дистрибуции. Цель – обеспечение эффективного распределения продукции корпорации по максимальному количеству розничных точек в определенных географических границах рынка. За счет реализации данной цели обеспечивается доступность продукта корпорации для приобретения конечными потребителями. Эффективность функционирования механизма оценивается на основе следующих показателей эффективности:

1) Дистрибуция шт./%. Под дистрибуцией понимается количество розничных точек присутствия продукта в натуральном выражении – штук. А также важен для оценки производный показатель – уровень дистрибуции, который предусматривает процент присутствия продукта в розничных точках от общего количества розничных точек в определенных географических границах рынка.

4. Механизм разработки инновационных продуктов. Цель – обеспечение разработки инновационных продуктов на предприятиях корпорации. Если другие механизмы призваны преимущественно удовлетворять существующие потребности клиентов, то данный механизм не только удовлетворяет, но и формирует потребности и спрос. Посредством данного механизма корпорация становится готовой к оперативному внедрению технологических инноваций и заинтересована в инновационных предложениях поставщиков сырья, материалов, оборудования. Эффективность функционирования механизма оценивается на основе следующих показателей эффективности:

- 1) Офф-тейк продаж, шт.
- 2) Доля прибыли от реализации новых продуктов в общей структуре прибыли, %.

Механизмы – катализаторы функционирования системы управления клиентоориентированностью:

5. Механизм организации сервисного обслуживания клиентов. Цель – обеспечение возможности оперативного получения ответов и решения проблем клиентов в едином корпоративном центре по принципу «одного окна». Данный механизм вместе с механизмом обеспечения «обратной связи» от клиентов призван упростить систему стратегического управления клиентоориентированностью, решить проблему ее негибкости и бюрократизированности. Эффективность функционирования механизма оценивается на основе следующих показателей эффективности:

- 1) Количество претензий клиентов, шт.
- 2) Количество решенных проблем клиентов, шт.

6. Механизм обеспечения «обратной связи» от клиентов. Цель – актуализация и непрерывное обеспечение информацией о потребностях клиентов, их предпочтениях, предложениях, трендах, жалобах и претензиях, а также тенденциях и изменениях в факторах клиентоориентированности. Данный механизм является «драйвером» системы управления клиентоориентированностью, обеспечивает ее открытость и развитие. С данного механизма начинаются и заканчиваются процессы в рамках решения конкретных проектов клиентоориентированности. Эффективность функционирования механизма оценивается на основе следующих показателей эффективности:

- 1) Количество полученных предложений от клиентов, шт.
- 2) Доля внедренных предложений клиентов в производство, %.

Принцип ориентации на клиента должен пронизывать все уровни системы управления, все функциональные подразделения корпорации, участвующие в функционировании механизмов клиентоориентированности. Именно через призму «создает или не создает ценность для клиентов» должны оцениваться действия и работа каждого сотрудника, а резервы повышения производительности труда находятся в устранении процессов «не создающих ценность для клиента» и концентрации на процессах «ценность создающих».

Еще одним принципом управления, призванным решить проблему вовлечения сотрудников в реализацию стратегии, является принцип мотивации персонала посредством внедрения KPI. Сотрудники, являющиеся субъектами механизмов клиентоориентированности должны иметь прозрачную беспристрастную систему мотивации, которая предполагает ориентацию на результат, отцифрованный в ключевых показателях эффективности, указанных в модели. Достижение данных показателей должно находить прямое отражение в материальном поощрении.

В отличие от концепции классического маркетинга, где субъектами управления являются маркетинговые подразделения, субъектами управления стратегического клиентоориентированного менеджмента являются высший топ-менеджмент управляющей компании, менеджмент производственных площадок (заводов) и руководители всех функциональных подразделений, участвующих в функционировании механизмов клиентоориентированности.

Вышеперечисленные субъекты функционируют согласно принципу клиентоориентированной синергии, который заключается в том, что эффект клиентоориентированной стратегии всегда будет существенно больше простой суммы эффектов, входящих в нее элементов. То есть за счет использования управленческого потенциала всех корпоративных уровней менеджмента интегральный показатель эффективности стратегии клиентоориентированности – рост прибыли от продаж должен быть больше простой арифметической суммы его слагаемых (ключевых показателей эффективности по каждому механизму).

Проблемы отсутствия гибкости стратегических программ и решений, неиспользования всего человеческого капитала, сдерживания инициатив вне стратегического курса, сложности вовлечения всех многочисленных менеджеров корпораций в исполнение стратегических программ, длительность исполнения стратегических программ призван решить принцип создания рабочих групп. Данный принцип подразумевает, что в рамках каждого механизма клиентоориентированности помимо текущих оперативных процессов, призванных исполнить стратегические цели существуют проектные задачи (например, разработать и внедрить в производство определенный вид инновационного продукта, разработать и внедрить проект по повышению технического оснащения производства в рамках снижения себестоимости, разработать и реализовать программу по вхождению на новый рынок в рамках расширения дистрибуции).

В целях исключения бюрократии, волокиты и длительности принятия решений на разных уровнях корпоративного управления целесообразно под каждый проект формировать рабочую группу, куда могут входить соответствующие, наиболее опытные и компетентные в данных вопросах специалисты разных уровней управленческой иерархии, а также простые исполнители с разных производственных площадок. Данной группе вручаются полномочия коллегиального принятия всех управленческих решений в целях достижения цели проекта. Рабочая группа является полноценным субъектом управления. Данная организация будет служить дополнительным стимулированием инициативных сотрудников и раскрывать их творческий потенциал. Реализация определенных проектов реализуется по правилам проектного менеджмента.

В соответствии с принципом соответствия стратегии и тактики управления организацией все цели механизмов клиентоориентированности

должны быть грамотно раскадрированы и декомпозированы соответствующими менеджерами до уровня конкретных исполнителей.

Принципы непрерывных улучшений и обратной связи с клиентами обеспечиваются за счет механизма обеспечения «обратной связи» от клиентов и заключаются в непрерывном взаимодействии с внешней средой и запуске проектов и программ улучшений на основании полученной информации.

Для наиболее эффективного достижения цели стратегии клиентоориентированности целесообразно использовать следующие методы управления:

1) регламентирование. Подразумевает четкое закрепление функций и работ и персональную ответственность назначенных сотрудников;

2) нормирование. Подразумевает установление нормативов выполнения работ, допустимых границ деятельности;

3) инструктирование. Подразумевает уточнение задач и ознакомление с особенностями деятельности;

4) программно-целевой метод. Подразумевает реализацию отдельных новых программ и проектов, исходя из конкретных целей, влияющих прямо или косвенно на формирование и удовлетворение потребностей клиентов отдельно от текущей деятельности в режиме проектного менеджмента.

Таким образом, на основе разработанной модели стратегического управления клиентоориентированной корпорацией предложены рекомендации по организации системы управления клиентоориентированностью, включающие перечень таких составляющих системы как объект, субъекты, принципы, методы, механизмы и показатели эффективности.

Данные рекомендации могут быть использованы менеджментом крупных компаний при формировании стратегии и системы клиентоориентированности, а также в рамках учебных курсов по дисциплинам «Стратегический менеджмент», «Стратегический маркетинг», «Управление предприятием» и другие.

Применение предложенных рекомендаций поможет создать климат удовлетворенности клиентов взаимоотношениями с корпорацией, что найдет свое экономическое отражение в росте прибыли от продаж, облегчит задачу по выделению из многоаспектной хозяйственной деятельности корпорации направлений, непосредственно создающих ценности для клиентов.

3.2. Разработка механизмов стратегического управления клиентоориентированной корпорацией

Основополагающими составляющими модели стратегического управления, представленной выше на рис 48, являются механизмы стратегического управления клиентоориентированной корпорацией, посредством которых должно обеспечиваться удовлетворение базовых потребностей клиентов.

Далее представлены предложения автора по наиболее эффективной организации каждого механизма, исходя из результатов исследования, а также приведены примеры целей и бизнес-процессов внутри каждого механизма.

1) Механизм разработки инновационных продуктов (табл. 21)

Организационная схема механизма разработки инновационных продуктов представлена в табл. 21.

Т а б л и ц а 2 1

Механизм разработки инновационных продуктов

Цель		Предвосхищение потребностей клиентов посредством разработки инновационных продуктов с большей нормой прибыльности и офф-тейком								
Принципы		Ориентации на удовлетворение потребностей клиентов, принципы управления проектами, децентрализации								
Методы		Управления проектами, материального стимулирования инициатив, мозгового штурма, прогнозирования спроса, экономического обоснования, моделирования								
Инструменты		Матрица VCG, Microsoft project и другие инструменты управления проектами								
Показатели эффективности (KPI)		Офф-тейк продаж, сравнительная норма прибыли, доля реализации новых продуктов в общей структуре прибыли от продаж								
Уровень управления в корпорации	Субъекты		Функции							
			прогнозирование	планирование	организация	координация	мотивация	контроль	учет	Принятие управленческих решений
Управляющая компания	Генеральный директор						*	*		*
	Руководители дивизионов						*	*		*
	Департамент маркетинга		*	*						
	Производственная служба			*						
	Финансовая служба			*					*	
	Коммерческий директор			*						
	Рабочая группа				*	*				*

Целью механизма разработки инновационных продуктов является предвосхищение потребностей клиентов посредством разработки инновационных продуктов с большей нормой прибыльности и офф-тейком. Это подразумевает, что данный механизм характеризуется как формирующий спрос. Его функционирование направлено на удовлетворение такой базовой потребности конечных покупателей как потребность в инновационных

продуктах, наиболее эффективным способом удовлетворяющих их потребности и потребности торговых посредников в получении большей нормы прибыли с 1 м² торговой площади и получении большей торговой наценки.

Процесс разработки инновационных продуктов является очень время- и трудоемким, поэтому при принятии решений по приему к разработке определенной идеи конкретного продукта данная идея должна быть обоснована с точки зрения возможности достижения большей нормы прибыли от продаж (маржинальной прибыли) для корпорации в сравнении со средней нормой прибыли, получаемой от реализации близких по типу продуктов и большего офф-тейка продаж. В противном случае процесс разработки инновационных продуктов будет не выгоден для корпорации.

Одним из главных принципов организации деятельности по разработке инновационных продуктов должен быть принцип «ориентации на удовлетворение потребностей клиентов», который подразумевает, что инициация выпуска конкретного продукта, его свойства, характеристики должны быть рассмотрены через призму соответствия объективным данным маркетинговых исследований по предпочтениям клиентов. Смоделированный продукт должен тестироваться до его запуска в массовый выпуск с целью оценки потенциала будущего спроса на целевой аудитории конечных потребителей и торговых посредников соответствующими научными методами.

Для решения таких выявленных по результатам исследования организационных проблем в области инновационного менеджмента как «сложность, бюрократизированность, сдерживание инициативы, не своевременное реагирование на потребности клиентов» целесообразно использовать методологию проектного менеджмента (включая его принципы, методы и инструменты).

В целях реализации стратегических проектов целесообразно горизонтальное взаимодействие специалистов разных функциональных подразделений из разных уровней корпоративного управления. То есть разработка каждого инновационного продукта должна быть выделена в отдельный проект, под цели которого должна быть создана автономная межфункциональная рабочая группа (команда). Состав рабочей группы, исходя из приоритетности проекта в системе целей корпорации, определяется и контролируется соответствующим менеджером – генеральным директором корпорации, руководителем дивизиона, исполнительным директором завода. В состав рабочей группы должны войти наиболее опытные и компетентные руководители, специалисты и эксперты для решения целей проекта, не зависимо от уровня их должности и обязанностей по основной деятельности. То есть эффективная организация выполнения проектов по разработке инновационных продуктов в многоуровневой корпорации предполагает использовать принцип децентрализации посредством создания рабочих групп.

Целесообразно включение представителей торговых посредников и/или конечных потребителей во внутренние рабочие группы (команды) компании.

Для решения проблемы сложности вовлечения сотрудников в процесс исполнения стратегии должен быть использован метод материального стимулирования инициатив, который подразумевает, что должна быть разработана «прозрачная» мотивационная программа. Каждый член рабочей команды на время реализации проекта должен иметь возможность получения дополнительного материального поощрения к основной оплате труда за достижение целей проекта, выраженных в соответствующих KPI.

Внутри рабочей группы решения по отдельным аспектам проекта должны приниматься коллегиально по результатам обсуждений, которые можно организовать, используя метод «мозгового штурма».

Использование методов прогнозирования, экономического обоснования и моделирования позволит уточнить отдельные стороны проекта и объективно обосновать их с точки зрения удовлетворения потребностей клиентов и экономической выгоды для корпорации. Избежать такой проблемы выпуска на рынок новых продуктов, обозначенной торговыми посредниками по результатам экспертного опроса как «частое предложение производителями вместо новых, псевдоновых, незначительно улучшенных продуктов на уже занятые/перенасыщенные рыночные ниши».

При разработке нового продукта могут использоваться следующие инструменты:

1. Матрица BCG. Для оценки рыночной перспективности ниш, в которых планируется разрабатывать новые продукты;

2. Microsoft project или другие IT-технологии. Для автоматизации управления проектами;

3. Другие инструменты управления проектами.

Ключевыми показателями эффективности данного механизма (KPI) являются:

1. Офф-тейк продаж (средняя уходимость данного продукта из одной розничной торговой точки в единицу времени). Для того, чтобы сделать вывод, что выпуск данного инновационного продукта эффективный необходимо, чтобы значение офф-тейка было выше среднего значения офф-тейка на существующие продукты корпорации, близкие по классу товарооборота. Данный показатель транслирует, насколько выпущенный инновационный продукт востребован клиентами, то есть отражает степень удовлетворения им потребностей клиентов;

2. Сравнительная норма прибыли. Как правило, в управлении ассортиментом используется показатель маржинальной прибыли. Для корпорации является важным, чтобы маржинальная прибыль от реализации нового продукта была выше соответствующей прибыли по существующему ассортименту. То есть, если по результатам продаж прибыль от реализации

инновационного продукта выше прибыли от реализации существующего ассортимента, то проект считается эффективным.

3. Доля реализации новых продуктов в общей структуре прибыли от продаж. Данный показатель позволит оценить общую эффективность инновационной деятельности корпорации.

Функции общей организации проектов по разработке инновационных продуктов должны быть реализованы на корпоративном уровне управления. Так, функции прогнозирования спроса, планирования должны быть реализованы департаментом маркетинга. Высший топ-менеджмент (генеральный директор и руководители дивизионов) должны быть ответственны за выполнение функций принятия управленческих решений, мотивации сотрудников рабочей группы и общего контроля проектами. Планирование соответствующей функциональной деятельности подразделений осуществляют следующие службы корпорации – производственная, коммерческая и финансовая службы.

Основные функции по принятию операционных решений по проекту, организации разработки и внедрения новых продуктов, координации выполняет рабочая группа.

Рассмотрим на примере ООО АПК «Стойленская Нива» возможные составляющие стратегии клиентоориентированности. Логика инициирования разработки инновационного продукта может быть следующей. По результатам анализа факторов клиентоориентированности выяснено, что в настоящее время очень популярным потребительским трендом является идея правильного питания и здорового образа жизни. В связи с чем, наиболее востребованной конечными потребителями нишей на рынке продуктов питания являются продукты с натуральными ингредиентами в составе, безвредные и полезные для здоровья.

По результатам проведенной проверки гипотезы с помощью матрицы VCG на основании анализа роста и доли рынка имеющихся в ассортиментном портфеле натуральных и полезных продуктов была доказана целесообразность выпуска нового продукта со 100% натуральным составом и витаминами, минералами в составе.

Для выяснения более детальных свойств продукта, который наиболее целесообразно выпустить в первую очередь, проводятся опросы конечных потребителей и торговых посредников. К примеру, по результатам этих опросов удастся установить, что наиболее востребовано клиентами будет затыжное печенье со 100% натуральным составом, обогащенное клетчаткой, цельнозерновыми злаками, витаминами и минералами для соответствующих возрастных групп конечных потребителей (детей, мужчин и женщин среднего возраста, пожилых людей).

После оценки экономической эффективности реализации данного продукта с точки зрения ресурсных возможностей корпорации формируется рабочая группа для работы над этим проектом. Члены рабочей группы

ответственны за организацию разработки данного продукта, его пилотного тестирования на рынке и организацию запуска продукта в массовый выпуск.

2. Механизм организации клиентоориентированного менеджмента качества.

Организационная схема механизма организации клиентоориентированного менеджмента качества представлена в табл. 22.

Т а б л и ц а 2 2

Механизм организации клиентоориентированного менеджмента качества

Цель		Обеспечение высокого уровня качества продукции с точки зрения клиентов						
Принципы		TQM, систем менеджмента качества ИСО-9001 и ХАССП, Кайдзен, LEAN						
Методы		«слепого теста», эталонных характеристик, материального стимулирования, кружков качества и другие методы TQM						
Инструменты		Контрольные карты Шухарта, карта потока создания ценности LEAN и др.						
Показатели эффективности (KPI)		офф-тейк продаж, процент отклонений от эталона в общем выпуске продукции, претензии от клиентов по качеству						
Уровень управления в корпорации	Субъекты	Функции						
		планирование	организация	координация	мотивация	контроль	учет	Принятие управленческих решений
Управляющая компания	Генеральный директор							*
	Руководители дивизионов							*
	Производственная служба	*	*	*	*		*	*
	Служба обеспечения качества					*		
Производственные площадки	Исполнительные директора заводов				*	*		*
	Производственно-технологические лаборатории	*	*	*			*	
	Службы обеспечения качеством заводов					*		
	Производственные цеха		*					
	Отделы маркетинга	*		*		*		

Целью механизма организации клиентоориентированного менеджмента качества является обеспечение высокого уровня качества продукции с точки зрения клиентов.

Клиентоориентированный менеджмент качества должен строиться на принципах, методах и инструментах философий TQM (всеобщий менеджмент качества), Кайдзен, LEAN, стандартах международных систем качества ИСО-9001 и ХАССП. В основе данных философий лежат следующие основные принципы:

1. Ориентация на клиента;
2. Непрерывных улучшений;
3. Прекращение практики выбора поставщиков, основываясь исключительно на стоимости их товаров и услуг;
4. Непрерывного обучения персонала;
5. Устранение барьеров между подразделениями;
6. Вовлечение персонала;
7. Процессный подход;
8. Открытое признание проблем;
9. Управление проектами при помощи межфункциональных команд;
10. Подход к принятию решений на основе фактов;
11. Встраивание качества в процесс как можно раньше;
12. Взаимовыгодные отношения с поставщиками;
13. Стандартизация
14. и др.

Качество продукции должно оцениваться не только на предмет соответствия нормативно-технической документации (ГОСТов, ОСТов и т.д.), а в первую очередь на соответствие потребностям клиентов. С целью формализации качественных характеристик продукта с точки зрения потребностей клиентов целесообразно посредством механизма обеспечения «обратной связи» от клиентов получить эталонные характеристики по каждому производимому корпорацией продукту. Данные эталонные характеристики должны быть точно описательно отцифрованы и формализованы в спецификациях, паспортах продуктов и контрольных картах качества. Вторым блоком характеристик оценки качества должны являться показатели, прописанные в нормативно-технических документах. Установление эталонных характеристик продукта и оценка качества продукции клиентами может быть проведена посредством метода «слепого теста», который предполагает закрытое тестирование продукта на целевой аудитории клиентов вместе с конкурентными аналогами без информирования клиентов о названиях торговых марок продуктов и их производителей.

В целях формирования заинтересованности сотрудников к обеспечению непрерывного качества должен использоваться метод материального стимулирования.

Механизм организации клиентоориентированного менеджмента качества должен обеспечить достижение целей по трем следующим направлениям:

1. Достижение эталонных качественных характеристик продукта;

2. Обеспечение неизменности качества в массовом выпуске;
3. Стабильность качественных характеристик на протяжении всего срока годности продукта;
4. Обеспечение идентичности качества единых продуктов, производящихся на разных заводах корпорации.

Для оперативности реагирования на условия внешней среды должны быть внедрены кружки качества.

В качестве инструментов механизма организации клиентоориентированного менеджмента качества могут быть использованы:

1. Контрольные карты Шухарта, отражающие предельно возможные отклонения от эталонных установленных показателей;
2. Карта потока создания ценности. Инструмент используется для визуального отображения потоков производства. Показывает текущее и будущее состояние процессов таким образом, что подчеркивает возможности для улучшений. Показывает потери в текущих процессах и показывает возможности для улучшений через будущее состояние.

Ключевыми показателями эффективности механизма организации клиентоориентированного менеджмента качества являются:

1. Офф-тейк продаж. Отражает востребованность конечными потребителями продукта, в том числе его соответствие желаемым критериям качества с точки зрения клиентов;
2. Процент отклонений от эталона в общем выпуске продукции. Показывает уровень брака и неэффективности производства;
3. Количество претензий клиентов по качеству продукции. Отражает степень удовлетворенности клиентов качеством.

Стратегические функции управления качеством должны осуществляться централизованно на корпоративном уровне управления. Исполнять такие функции, как планирование единых стандартов качества, организацию их внедрения, координацию, мотивацию, учет, принятие управленческих решений должна производственная служба корпорации. В их зону компетенции также входит достижение неизменности качества единых продуктов, производящихся на разных заводах корпорации.

Контроль исполнения корпоративных стандартов качества также необходимо осуществлять централизованно. Данную функцию должна выполнять служба, независимая от службы организующей качество, в ООО АПК «Стойленская Нива» это служба обеспечения качества корпорации.

Методом декомпозиции стратегические цели управления качеством должны быть распределены на оперативный уровень исполнения, уровень производственных площадок корпорации. Отделы маркетинга заводов также должны являться субъектом механизма организации клиентоориентированного менеджмента качества. Именно они являются независимым

звеном, осуществляющим коммуникации с клиентами касаясь удовлетворенности качеством, получающим информацию от клиентов для непрерывных улучшений качества.

В качестве примера функционирования механизма организации клиентоориентированного менеджмента качества можно привести следующий. С момента старта проекта разработки новых видов затычного печенья со 100% натуральным составом, обогащенное клетчаткой, цельнозерновыми злаками, витаминами и минералами одновременно должен быть запущен механизм организации клиентоориентированного менеджмента качества. Это означает, что по результатам опросов клиентов должны быть формализованы эталонные характеристики будущего продукта, на основании которых запланировано приобретение необходимого оборудования и/или комплектующих, сырья и материалов. Далее специалистами производственной службы и производственно-технологических лабораторий заводов-производителей путем разработок получены опытные образцы будущих новых видов печенья, отвечающие всем эталонным характеристикам. Для подготовки продукта к массовому выпуску необходимо организовать процессы обеспечения неизменности качественных характеристик продукта, сохранения данных характеристик в течение всего срока годности продукта, единства качества печенья на всех производственных площадках корпорации, где запланирован его выпуск. Для этого должен быть подготовлен паспорт продукта, в котором прописаны все технологические этапы и рецептура продукта, эталонные характеристики, методы и инструменты их измерения, контрольная карта Шухарта, карта потока создания ценности. Данный паспорт передается в службы обеспечения качества, которые на основании него контролируют качество на оперативном уровне. Отделы маркетинга заводов периодически закупают новое печенье из торговых центров и проводят тестирования методом «слепого теста» данных образцов в сравнении с конкурентами среди клиентов. Посредством механизма сервисного обслуживания клиентов и механизма обеспечения «обратной связи» от клиентов поступает информация о претензиях по качеству. Данная информация, полученная по результатам исследований, используется для непрерывных улучшений качества.

3. Механизм обеспечения эффективной дистрибуции

Для обеспечения достижения плановых показателей объема продаж и как следствие прибыли от продаж недостаточно обеспечения плановых офф-тейков. Необходимо достижение плановых показателей дистрибуции (распределение по розничным торговым точкам в определенных географических границах рынка). Организационная схема механизма обеспечения эффективной дистрибуции представлена в табл. 23.

Целью механизма является обеспечение распределения продукции по максимальному количеству розничных точек в определенных географических границах рынка.

Главным принципом механизма является ориентация на клиента, что подразумевает, что продукт должен распределяться целевой аудитории клиентов, то есть тому сегменту клиентов, которым интересен тип данного продукта. К примеру, упакованные продукты нужно распределять в торговые сети, продукты в весовом виде – на рынки, оптовые базы.

Т а б л и ц а 23

Механизм обеспечения эффективной дистрибуции

Цель		Обеспечение распределения продукции по максимальному количеству розничных точек в определенных географических границах рынка							
Принципы		Ориентации на клиентов, мотивации за результат							
Методы		Отгрузки по заявкам клиентов, метод активных продаж							
Инструменты		CRM-системы							
Показатели эффективности (KPI)		Дистрибуция шт./%, количество out off stokes							
Уровень управления в корпорации	Субъекты	Функции							
		прогнозирование	планирование	организация	координация	мотивация	контроль	учет	Принятие управленческих решений
Управляющая компания	Руководители дивизионов								*
	Коммерческий директор		*	*	*	*	*	*	*
	Служба администрирования продаж		*		*	*	*	*	
	Торговый дом			*					
	Департамент маркетинга	*					*		
Производственные площадки	Исполнительный директор				*		*		*
	Коммерческий директор		*	*	*		*		*
	Отдел логистики			*					
	Служба заявок			*					
	Производство			*					

Принцип мотивации за результат предполагает, что торговая команда продаж должна быть заинтересована в агрессивном распределении продукта, что может быть осуществлено путем материального поощрения за достижения ключевых показателей эффективности. В мотивационную программу должны быть включены показатели эффективности, стимулирующие приоритетное распределение более высокомаржинальной продукции и новых видов продукции.

При распределении продукции должен использоваться метод активных продаж, который предполагает, что команда продаж должна сама инициировать распределение продукции и активно аргументировать полезность их приобретения клиентам.

Во избежание перепроизводства и порчи продукции целесообразно производить и распределять продукт строго по заявкам клиентов.

В качестве инструментов механизма распределения должны использоваться современные CRM-системы (Customer Relationship Marketing/Management). Под CRM в данном контексте понимается набор передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания собирает информацию о своих клиентах на всех стадиях принятия решения о покупке (привлечение, удержание, лояльность), извлекает из нее знания и использует эти знания в интересах своего бизнеса путем выстраивания взаимовыгодных отношений с клиентами.

Основными показателями эффективности механизма обеспечения эффективной дистрибуции являются:

1. Дистрибуция шт./%, в абсолютной и относительной величинах, под которой понимается количество розничных точек, в которых представлен на полках данных продукт от общего количества потенциальных розничных точек на данном рынке;

2. Количество out-of-stokes. Данный показатель показывает в скольких розничных точках на момент их выборочного осмотра отсутствовал на полке определенный товар, не смотря на то, что он заведен в ассортиментную матрицу данной торговой точки и согласно карты дистрибуции должен был в ней присутствовать. Out-of-stoke формируются из-за неэффективного мерчендайзинга (несвоевременной выкладки продукции в торговом зале), сбоя в графиках поставок, прочих простоев, вследствие чего на определенное время товар становится недоступным для приобретения конечными потребителями.

Основные единые корпоративные стандарты дистрибуции должны быть разработаны на корпоративном уровне управления. Основными подразделениями, участвующими в их разработке, внедрении и контроле являются служба администрирования продаж корпорации, коммерческий директор (выполняет функции планирования, организации, координации, контроля и принятия управленческих решений). Департамент маркетинга в функционировании данного механизма выполняет функцию прогнозирования и контроля. То есть, осуществляет прогнозирование привлекательности определенного товара для определенной категории торговых посредников и контролирует совместно со службой администрирования продаж факт достижения дистрибуции (дистрибуцию и out of stokes).

Далее функции механизма декомпозируются до уровня производственных площадок корпорации.

На примере стратегического проекта по организации выпуска затычного печенья со 100% натуральным составом, обогащенным клетчаткой, цельно-зерновыми злаками, витаминами и минералами функционирование механизма должно начинаться после запуска данного продукта в массовый выпуск.

Департамент маркетинга должен спрогнозировать спрос на данный продукт и дать рекомендации коммерческой службе в какие приоритетные каналы распределения целесообразно поставить данный продукт. К примеру, по результатам исследований это диабетические и диетические отделы крупных сетевых магазинов, отделы для детского питания, а также аптеки.

После чего службой администрирования продаж и коммерческой службой определяется генеральная совокупность всех розничных точек данных форматов в определенных географических границах рынка и планируется необходимый уровень дистрибуции для достижения планового показателя прибыли от продаж. Далее план направляется на реализацию в торговый дом и коммерческие службы заводов корпорации.

4. Механизм обеспечения снижения себестоимости

В целях привлекательности продукта для клиентов, его конкурентоспособности и максимизации прибыли от продаж должен быть запущен сразу после старта массового выпуска механизм обеспечения снижения себестоимости. Организационная схема механизма обеспечения эффективной дистрибуции представлена в табл. 24. Целью механизма обеспечения снижения себестоимости является снижение доли себестоимости производства продукции в общей структуре выручки и как следствие максимизация прибыли от продаж.

В целях достижения эффективности функционирования данного механизма по результатам исследования необходимо использовать следующие методы и принципы:

- 1) традиционные методы и принципы снижения себестоимости производства;
- 2) принципы и методы философии LEAN;
- 3) методы и принципы управления ассортиментным портфелем.

В группу традиционных входят принципы и методы, направленные на минимизацию затрат. Это принцип обеспечения прозрачности закупок, под которым понимается устранение фактов коррупции и закупки по рыночным ценам, например тендерным методом. Согласно принципу экономии от масштаба закупать оборудование, сырье и материалы, используемые сразу несколькими заводами корпорации эффективнее из одного корпоративного центра, тогда можно значительно снизить цену закупки. Реализовывать прозрачность и эффективность закупок нужно следующими методами: мониторинга рыночных цен, сравнительного анализа, тендерных закупок.

Кроме традиционных принципов и методов снижения себестоимости методы и принципы механизма обеспечения снижения себестоимости клиентоориентированной корпорации целесообразно дополнить снижением потерь на всех этапах производственного цикла. То есть дополнить принципами и методами философии LEAN («бережливого производства»).

Т а б л и ц а 24

Механизм обеспечения снижения себестоимости

Цель		Обеспечить снижение доли себестоимости производства продукции в общей структуре выручки							
Принципы		Прозрачности закупок, экономии от масштаба, принципы LEAN							
Методы		Мониторинга рыночных цен, сравнительного анализа, тендерных закупок, оптимизации ассортиментного портфеля, стандартизации и автоматизации, методы LEAN, ABC-анализ, материального поощрения							
Инструменты		Учетные автоматизированные информационные системы, карты потока создания ценности LEAN, контрольные листки							
Показатели эффективности (KPI)		Доля себестоимости в общей структуре выручки							
Уровень управления в корпорации	Субъекты	Функции							
		прогнозирование	планирование	организация	координация	мотивация	контроль	учет	Принятие управленческих решений
Управляющая компания	Генеральный директор								*
	Руководители дивизионов								*
	Центр единых закупок		*	*	*				
	Контрольно-ревизионное управление						*		
	Бюро по контролю цен						*		
	Служба защиты собственности						*		
	Финансовый директор							*	
Производственные площадки	Исполнительный директор			*					*
	Финансовый директор							*	
	Специалист по контролю цен				*		*		
	Коммерческий директор	*	*	*					*
	Отдел материально-технического снабжения	*	*	*					
	Заместитель директора по производству			*	*				

В основе функционирования механизма должны быть следующие принципы LEAN:

1) непрерывного устранения потерь. Под потерями понимаются все действия, которые потребляют время и ресурсы компании и не создают ценность для клиентов. Основные потери формируются из-за перепроизводства, лишних этапов обработки, избыточных запасов, неэффективной организации труда, при ненужной транспортировке, по причине выпуска некачественной продукции и потери времени из-за ожидания, потери творческого потенциала (неполное использование возможностей человеческого ресурса);

2) повышения технического и технологического уровня производства. Это внедрение новой, прогрессивной технологии, механизация и автоматизация производственных процессов; улучшение использования и применение новых видов сырья и материалов; изменение конструкции и технических характеристик изделий; прочие факторы, повышающие технический уровень производства.

Также потенциал снижения себестоимости имеется в оптимизации ассортиментного портфеля корпорации. Среди многочисленного ассортимента имеется сегмент, который характеризуется низкой маржинальной прибылью и низким спросом (в терминологии матрицы BCG это, как правило, «собаки» и «трудные дети»). Данная группа продукции часто характеризуется низкой оборачиваемостью сырья и материалов, которые можно использовать только для их производства и которые неэффективно складироваться на площадях производственных площадок. Многочисленный ассортимент порождает увеличение простоев на переналадки оборудования, снижая общую производительность. Поэтому для снижения производственной себестоимости целесообразно своевременно снимать с производства ассортиментные наименования-аутсайдеры, используя, например, метод ABC-анализа.

В целях снижения себестоимости производственные процессы должны быть максимально стандартизированы и автоматизированы.

Инструментами снижения себестоимости являются учетные автоматизированные системы, карты потока создания ценности, контрольные листки LEAN.

Показателями эффективности механизма обеспечения снижения себестоимости по результатам исследования должны стать:

1. Доля себестоимости в структуре выручки, %
2. Коэффициент закупочных цен сырья, материалов и услуг от их среднерыночной стоимости.

Функции планирования, организации и координации единых закупок (оборудования, сырья и материалов, которые могут быть поставлены сразу на несколько заводов корпорации) должны осуществляться на корпоративном уровне в Центре единых закупок. На корпоративном уровне также

должны исполняться функции стратегического контроля, которую реализует Бюро по контролю цен в части проверки закупочных цен на соответствие среднерыночным, Служба защиты собственности в части проверки благонадежности поставщиков оборудования, сырья и материалов, Контрольно-ревизионное управление в части контроля наиболее высокого уровня. Учетом себестоимости должен заниматься финансовый департамент, принятием управленческих решений по приобретению наиболее дорогостоящего оборудования и материалов генеральный директор, руководители дивизионов или Совет директоров.

Далее стратегические цели стандартно декомпозируются на уровень производственных площадок, где главным центром организации закупок являются отделы материально-технического снабжения, которые уполномочены приобретать оборудование, сырье и материалы децентрализованной группы.

В рамках примера стратегического проекта по организации выпуска печенья затыжного со 100% натуральным составом, обогащенным клетчаткой, цельнозерновыми злаками, витаминами и минералами механизм обеспечения снижения себестоимости производства должен запускаться на этапе старта массового выпуска продукта. Прописанное представителями производственной службы в паспорте продукта сырье и материалы, которые на этапе пробных выпечек позволили достичь эталонных характеристик печенья, составляющих ценность для клиентов, должно быть закуплено оптовой партией на тендерной основе центром единых закупок или отделом материально-технического снабжения. В тендерную спецификацию переносятся четко формализованные требования к определенному сырью и материалам и ценовые предложения участники тендера могут вносить только на продукцию соответствующую данным требованиям. Таким образом, по итогам оптовой закупки сырья и материалов себестоимость производства нового печенья должна снизиться в сравнении с себестоимостью, полученной на этапе разработки продукта.

В процессе запуска массового выпуска с помощью контрольных листов, карт потока создания ценности выстраивается наиболее эффективная схема организации производства, устраняющая потери. С увеличением дистрибуции объем продаж возрастает, тем самым, стимулируя рост объемов закупки сырья и материалов, которые, используя принцип «экономии от масштаба» должны быть закуплены с большей скидкой. Таким образом, спустя некоторое время после запуска печенья, его производственная себестоимость должна еще снизиться, высвободиться резерв для возможного снижения отпускной цены, что будет способствовать росту спроса и запуску «маховика» непрерывности работы данного механизма.

По результатам сложившейся истории продаж серии затыжного печенья со 100% натуральным составом, обогащенным клетчаткой, цельнозерновыми злаками, витаминами и минералами посредством проведения ABC-

анализа может быть установлено, что 3 наименования из 10 серии пользуются значительно меньшим спросом и их реализация гораздо менее прибыльна в сравнении с другими наименованиями. В целях снижения себестоимости данные наименования целесообразно снять с производства.

5. Механизм организации сервисного обслуживания клиентов.

Удовлетворенность клиентов обеспечивается не только предоставлением качественного продукта, но и обеспечением возможности оперативного решения его проблем. Организационная схема механизма организации сервисного обслуживания клиентов представлена в табл. 25.

Т а б л и ц а 2 5

Механизм организации сервисного обслуживания клиентов

Цель		Обеспечить эффективное сервисное обслуживание клиентов, включающее оперативное решение их проблем по принципу «одного окна»						
Принципы		Ориентации на клиентов, «одного окна», материального поощрения, оперативности						
Методы		Метод индивидуального подхода, метод удаленной поддержки, статистического анализа, горячей линии, непрерывного обучения						
Инструменты		CRM-системы						
Показатели эффективности (KPI)		Количество претензий клиентов, шт. Количество решенных проблем клиентов, шт.						
Уровень управления в корпорации	Субъекты	Функции						
		планирование	организация	координация	мотивация	контроль	учет	Принятие управленческих решений
Управляющая компания	Руководители дивизионов				*	*		*
	Сервисная служба		*	*			*	
	Департамент маркетинга	*				*		*
Производственные площадки	Исполнительный директор			*		*		*
	Менеджеры по претензиям		*					

Целью данного механизма является обеспечение эффективного сервисного обслуживания клиентов, включающего оперативное решение их проблем по принципу «одного окна».

В ситуации промышленного производства наиболее эффективно организовать сервисное обслуживание методом круглосуточной корпоративной горячей линии, под которой понимается предоставление бесплатной возможности позвонить в сервисную службу, задать интересующий вопрос и оперативно получить ответ. Для предприятий-производителей продукции наиболее обоснованным является метод удаленной поддержки, который подразумевает, что запрос на сервисную поддержку может быть выполнен по телефону, факсу или электронной почте.

Еще одним наиболее эффективным методом для корпорации ООО АПК «Стойленская Нива» является метод индивидуального подхода. Суть данного метода состоит в налаживании тесной взаимосвязи между компанией и клиентом. Персонализация – процесс, при котором каждый из клиентов оценивается как уникальная единица и обслуживается соответственно этому постулату. Индивидуальная забота о клиенте – это необходимость помнить о каждом клиенте и осуществлять индивидуальный подход к нему.

Для достижения целей стратегии клиентоориентированности сервис должен предоставляться клиенту по принципу «одного окна», что предполагает, что клиент должен получить решение его проблемы и ответы на его вопросы в сервисной службе, без его перенаправления в другие отделы компании.

Специалисты сервисной службы – это лицо компании, именно по результатам общения с ними у клиента складывается общее впечатление, поэтому особенно важно, чтобы сотрудники сервисной службы были наиболее образованными и компетентными. Для этого методом непрерывного обучения должна поддерживаться квалификация, формироваться новые навыки и компетенции персонала. Качественно обслуживать клиентов может только удовлетворенный своей работой персонал. Поэтому важным моментом эффективной работы данного механизма является метод материального поощрения, который предполагает премирование за качественное обслуживание клиентов на основании достижения ключевых показателей эффективности.

Еще одним важным принципом данного механизма должен стать принцип оперативности, который предполагает быстрое своевременное решение проблем клиентов.

Сервисная служба должна обеспечить функцию не только приема претензий и решения проблем клиентов, но и осуществлять мероприятия по формированию лояльности (например, поздравлять с днем рождения ключевых клиентов, информировать о бонусных программах и т.д.).

Для повышения эффективности функционирования механизма сервисного обслуживания клиентов целесообразно внедрить автоматизированные CRM-системы, способные обеспечивать оперативное предоставление информации и учет.

Ключевыми показателями эффективности данного механизма являются

1. Количество претензий клиентов, шт. Отражает сколько претензий принято;

2. Количество решенных проблем клиентов, шт.

Обращения клиентов должны поступать в единую корпоративную сервисную службу, которая призвана выполнять следующие функции: организации и координации процесса взаимодействия с клиентами, статистического учета поступившей информации. На основании учтенной обобщенной информации должны приниматься руководителями дивизионов, исполнительными директорами заводов и руководителем департамента по маркетингу управленческие решения по координации проблемных процессов других механизмов клиентоориентированности. То есть информация из сервисной службы должна запускать процесс корректировки стратегии клиентоориентированности и непрерывного совершенствования.

Для оперативного решения проблем на заводах должны быть менеджеры по претензиям, с помощью которых можно оперативно решить проблему на местах, на уровне завода.

На нашем примере по разработке затяжного печенья со 100% натуральным составом, обогащенным клетчаткой, цельнозерновыми злаками, витаминами и минералами функционирование механизма сервисного обслуживания может выглядеть следующим образом. На каждой пачке печенья маркируются контакты горячей линии, куда могут обратиться как конечные потребители, так и торговые посредники. В случае обнаружения проблем с качеством, доставкой продукта клиент обращается в сервисный центр (на горячую линию). Оператор фиксирует обращение в автоматизированной системе учета обращений клиентов, выполняет расследование данной ситуации и оперативно сообщает клиенту возможные варианты ее разрешения, отражая решение проблемы также в автоматизированной системе учета.

Специалист сервисной службы или сотрудник департамента маркетинга еженедельно методом статистического анализа обобщает поступившие обращения, на основании которых готовит рекомендации по совершенствованию отдельных бизнес-процессов или функций и рассылает данный отчет для принятия управленческих решений членам соответствующих подразделений и руководителям. Последние принимают управленческие решения для встраивания повторяющихся обращений клиентов по отдельным вопросам в процесс непрерывного совершенствования компании.

6. Механизм обеспечения «обратной связи» с клиентами (табл.26)

Механизм, обеспечения «обратной связи» с клиентами является вместе с механизмом сервисного обслуживания механизмом, обеспечивающим обновление аналитической информации и катализатором процессов совершенствования и развития клиентоориентированности. В отличие от механизма сервисного обслуживания, который предполагает реактивное

взаимоотношение с клиентами, то есть предоставление ответов на их обращения, данный механизм выполняет проактивные функции. Субъекты механизма сами связываются с клиентами для получения ответов на актуальные вопросы для компании, инициируют проведение маркетинговых исследований, в том числе мониторинг факторов внешней среды.

Т а б л и ц а 2 6

Механизм обеспечения «обратной связи» с клиентами

Цель		выявление базовых потребностей и предложений клиентов (конечных потребителей и торговых посредников)						
Принципы		Управление по целям, централизации						
Методы		Маркетинговых исследований, статистического анализа, материального поощрения						
Инструменты		ABC-анализ, модель Servqual, SWOT-анализ, матрица BCG						
Показатели эффективности (KPI)		Количество полученных предложений от клиентов, шт. Доля внедренных предложений клиентов в производство, %						
Уровень управления в корпорации	Субъекты	Функции						
		планирование	организация	координация	мотивация	контроль	учет	Принятие управленческих решений
Управляющая компания	Генеральный директор							*
	Руководители дивизионов				*			*
	Департамент маркетинга	*	*	*		*	*	
	Коммерческий директор							*
Производственные площадки	Исполнительные директора заводов							*
	Отделы маркетинга заводов		*					
	Коммерческие директора заводов							*

Целью данного механизма является выявление базовых потребностей и предложений клиентов (конечных потребителей и торговых посредников).

Основным принципом является управление по целям, который предполагает, что маркетинговые исследования и процесс «обеспечения обратной связи» должен инициироваться только при наличии конкретных целей. Стратегически важная информация от клиентов должна собираться централизованно на корпоративном уровне управления.

Для сбора объективной информации целесообразно использовать методы маркетинговых исследований и статистического анализа.

При обработке полученной информации могут быть использованы следующие инструменты ABC-анализ, модель Servqual, SWOT-анализ, матрица BCG.

Основными показателями эффективности функционирования механизма являются:

1. Количество полученных предложений от клиентов, шт.
2. Доля внедренных предложений клиентов в производство, %

Основным субъектом данного механизма является департамент маркетинга корпорации. Именно его специалисты уполномочены планировать, организовывать, координировать и вести учет и контроль полученной информации.

На основании полученной информации руководители соответствующего уровня принимают управленческие решения, используя информацию в целях совершенствования бизнес-процессов и систем.

Отделы маркетинга заводов могут привлекаться департаментом маркетинга для организации проведения исследований на соответствующих локальных рынках.

В примере по разработке затяжного печенья со 100% натуральным составом, обогащенным клетчаткой, цельнозерновыми злаками, витаминами и минералами посредством механизма «обеспечения обратной связи» с клиентами должна быть получена первичная информация о наиболее привлекательных с точки зрения клиентов (конечных потребителей и торговых посредников) свойствах продукта, его эталонных характеристиках, местах продаж, упаковке, развесу, вкусах, ситуации употребления, наиболее оптимальном уровне цены.

После проведения пробных выпечек посредством метода «слепой тест» проводится тестирование качества среди конечных потребителей и торговых посредников.

После старта массового выпуска печенья методами маркетинговых исследований обеспечивается оценка удовлетворенности клиентов ценой, качеством, упаковкой и другими свойствами продукта.

Таким образом, по результатам предложенной на основании результатов исследования организации механизмов клиентоориентированности достигается эффективность реализации стратегии клиентоориентированности.

3.3. Методические рекомендации по разработке и оценке эффективности клиентоориентированной стратегии

В целях повышения эффективности удовлетворения потребностей клиентов и роста прибыли от продаж крупными производственными корпорациями разрабатываются стратегии клиентоориентированности на срок от 3 до 5 лет.

На основании результатов исследования сформулированы методические рекомендации, которые позволяют решить следующие задачи:

- сформировать понимание последовательности этапов разработки стратегии клиентоориентированности, представленных в виде алгоритма;
- оценить экономическую эффективность предложенной стратегии.

Разработка стратегии клиентоориентированности включает в себя следующие основные этапы (рис. 49):

1. Стратегический анализ и поиск стратегических направлений развития
 - 1.1 Анализ факторов клиентоориентированности внешней среды (демографические, уровень среднедушевых доходов, технологические инновации, потребительские, посреднические, конкурентные)
 - 1.2 Анализ базовых потребностей и интересов клиентов корпорации
2. Разработка стратегических инициатив
 - 2.1 Анализ внутренней среды;
 - 2.2 Составление прогнозной сметы затрат на реализацию инициативы;
 - 2.3 Прогнозная оценка эффективности
3. Стратегический выбор
 - 3.1 Формализация стратегии;
 - 3.2 Оценка стратегического выбора;
4. Реализация стратегии (уточнение инструментов, методов и способов реализации стратегии)
 - 4.1 Разработка бизнес-плана;
 - 4.2 Составление стратегической карты;
 - 4.3 Составление бюджетов
5. Контроль реализации стратегии
6. Оценка достижения целей стратегии.

При проведении анализа внешней среды проводится детальный анализ факторов клиентоориентированности, к ним относятся:

1. Анализ демографической ситуации. Анализируется, главным образом, динамика численности населения в целях выявления тенденций по росту/падению объема рынка в среднесрочной и долгосрочной перспективах. Также анализируются показатели по половозрастной структуре населения, которая представляет интерес для выделения отдельных сегментов рынка и определения их объема.

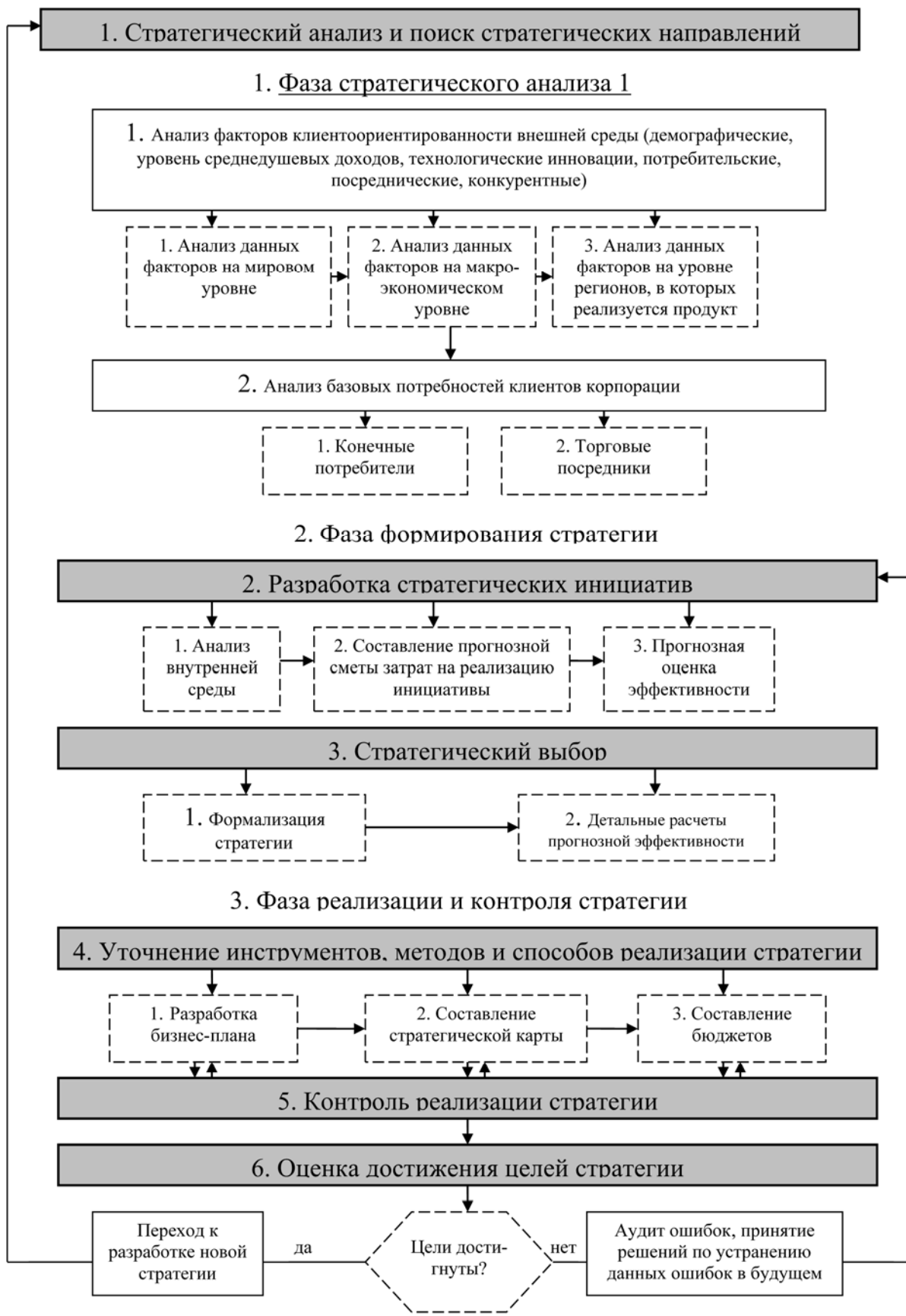


Рис. 49. Алгоритм разработки стратегии клиентоориентированности

2. Среднедушевые доходы населения. Анализируются показатели, определяющие платежеспособность спроса. Это уровень среднедушевых доходов, в т.ч. реальные располагаемые доходы, дифференциация населения по доходам в динамике за последние 5 лет, прогнозы экспертов по тенденциям изменения данных показателей.

3. Технологические инновации. Анализируются современные инновационные предложения поставщиков оборудования, сырья, материалов, автоматизированных систем управления предприятиями, новые научные достижения в области технологий и методов производства, которые позволяют удовлетворить потребности клиентов новыми более эффективными способами.

4. Потребительские факторы. В данную группу входят факторы, определяющие поведение конечных потребителей и их выбор. В рамках данного фактора анализируются потребительские тренды в части наиболее востребованных продуктов, наиболее предпочтительные места приобретения продуктов, ситуации употребления, мотивация потребительского поведения, потребности и предпочтения и т.д.

5. Посреднические. В данную группу факторов входит изучение развития каналов распределения, сегментации торговых посредников по типу и категориям и определение веса каждой категории в общей структуре товарооборота. Изучается динамика развития оптовой и розничной торговли за последние 5 лет и анализируются экспертные прогнозы развития на среднесрочную и долгосрочную перспективы. Особый интерес для анализа представляют показатели товарооборот, структура реализуемого ассортимента, количество розничных точек, наличие распределительных центров, система логистики и др. по категориям торговых посредников;

6. Конкурентные. Анализируется конкурентная среда в динамике за 5 лет и прогнозы развития в среднесрочной и долгосрочной перспективах. Особый интерес для анализа представляет количество конкурентов, их классификация, производственные возможности, возможности по распределению продукции, планы по развитию, стратегии по ценообразованию и сбыту продукции.

Все вышеперечисленные факторы целесообразно анализировать на 3 уровнях:

1. В рамках мирового рынка;
2. В рамках макроэкономики РФ;
3. В рамках локального рынка, на котором распределяется конкретная продукция корпорации.

По результатам анализа факторов клиентоориентированности составляется уточненная методика исследования базовых потребностей и интересов клиентов корпорации, составляются анкеты исследований. Цель данных исследований получить первичную актуальную информацию в рамках

конкретной специфики деятельности корпорации, оценить потенциалы возможных стратегических инициатив, конкретные пути совершенствования деятельности предприятий корпорации в целях повышения ее клиентоориентированности. Данные исследования могут быть проведены методами маркетинговых исследований, наиболее подходящих для целей конкретной корпорации.

По итогам исследований начинается фаза формирования стратегии. В рамках этапа по разработке стратегических инициатив проводится анализ внутренней среды корпорации, включающий ее ресурсные и инвестиционные возможности. По результатам проведенных исследований и анализа составляется SWOT-анализ, на основании которого отсекается часть стратегических инициатив по принципу невозможности их реализации, исходя из факторов внутренней среды корпорации, и определяется возможный перечень стратегических инициатив в целях клиентоориентированности.

По каждой стратегической инициативе составляется прогнозная смета затрат на ее реализацию, на основании которой делаются первичные прогнозы эффективности.

Следующим этапом является стратегический выбор, который реализуется на основании критерия большей прогнозной эффективности. Результатом этапа является определение итогового перечня стратегических проектов, принятых к реализации в средне- и долгосрочной перспективе. Далее происходит формализация стратегии и донесение ее до руководителей всех уровней управления корпорации, производятся уточненные, более детальные расчеты прогнозной эффективности и формируется инвестиционная модель.

Далее производится уточнение инструментов, методов и способов реализации стратегии, в том числе формируются рабочие группы по реализации стратегических проектов, утверждаются системы мотивации, контроля и оценки эффективности. После чего составляется:

- бизнес-план;
- стратегическая карта;
- итоговые бюджеты.

На этапе реализации стратегии производится контроль, который может быть реализован на основании формирования модели сбалансированных показателей (BSC) эффективности стратегии и анализа отклонений отдельных показателей, который может быть выполнен с использованием метода «GAP» (анализ стратегических «люков»).

Заключительным этапом является оценка эффективности стратегии клиентоориентированности.

В целях пояснения методики оценки эффекта и эффективности стратегии клиентоориентированности в приложении приведен пример стратегического проекта клиентоориентированности по выпуску серии затяжного

печенья со 100% натуральным составом, обогащенным клетчаткой, цельнозерновыми злаками, витаминами и минералами.

В прил. 12,13,14 представлены:

1. Расчет затрат по выпуску на рынок серии затяжного печенья;
2. Расчет доходов по выпуску на рынок серии затяжного печенья;
3. Прогноз денежных потоков проекта и дисконтированное движение денежных средств, тыс. руб.

Основная доля инвестиций (68,8%) будет приходиться на первые 2 года инвестирования. Это вложения в доукомплектацию производственного оборудования, повышение санитарного состояния участка производства затяжного печенья двух заводов ОАО «Пензенский хлебозавод №2» и ОАО «Колос», материальное поощрение членам рабочей группы, руководителям и производственным специалистам. Общий объем инвестиций в проект запланирован в сумме 46865 тыс. руб. (приложение 12).

Исходя из сложившейся конъюнктуры рынка, отношений с торговыми посредниками, опыт реализации предыдущих аналогичных проектов коммерческим директором методом экспертной оценки спрогнозирован объем продаж по годам реализации проекта с 2013 по 2015 гг. Общий объем продаж, нарастающим итогом прогнозируется в сумме 3925 тонн.

Посредством экономических расчетов осуществлен прогноз маржинальной прибыли по годам с 2013 по 2015 гг. Суммарный поток маржинальной прибыли (показатель прибыли от продаж) составит 109675 тыс. руб.

Для приведения номинальной стоимости финансовых потоков к их будущей стоимости применим метод дисконтирования.

Исходя из прогноза денежных потоков проекта, приведенного в прил. 14. Рассчитаем дисконтированный доход (табл. 26), дисконтированные затраты по следующей формуле (11):

$$PV = FV/(1+i)^n, \quad (11)$$

где FV – текущая стоимость; PV – будущая стоимость; i – ставка дисконтирования; n – срок (число периодов).

Ставка дисконтирования равна 10%.

Чистый дисконтированный доход, нарастающим итогом, рассчитаем по следующей формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum (P_t - C_t) \cdot 1 / (1 + E)^t, \quad (12)$$

где P – доходы, полученные за период t , тыс. руб.; t – горизонт планирования, равный номеру шага, год; C – затраты, осуществляемые в t -м шаге, тыс. руб.; E – ставка дисконтирования.

Таблица 27

Расчет дисконтированного дохода, полученного за
а счет реализации проекта клиентоориентированности
по выпуску на рынок новой серии затяжного печенья

Период	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
Совокупные затраты, тыс. руб	18566	15680	12619	0	0
Совокупный доход, тыс. руб.	1369	20788	25203	28984	33331
Дисконтированный доход, тыс. руб.	1245	18899	22912	26349	30301
Дисконтированные затраты, тыс. руб.	16878	14255	11472	0	0
ЧДД, тыс. руб.	-15634	4644	11440	26349	30301
ЧДД нарастающим итогом, тыс. руб.	-15634	-10990	451	26799	57100

Из таблицы видно, что ЧДД в целом, отвечает условию $ЧДД > 0$ на третий год после реализации проекта. Это свидетельствует о том, что срок окупаемости равен 3 годам.

ЧДД за 5 лет реализации проекта составит 57,1 млн руб., что свидетельствует о его эффективности.

Рассчитаем еще один показатель – индекс доходности (ИД), определяющий эффективность проекта выпуска на рынок новой серии затяжного печенья.

Он также определяется из расчетов, представленных в приложении по следующей формуле (13):

$$ИД = СДД / СДЗ, \quad (13)$$

где СДД – суммарный дисконтированный доход, тыс. руб.; СДЗ – суммарные дисконтированные затраты, тыс. руб.

Отсюда следует, что индекс доходности за 5 лет по реализации данного проекта прогнозируется в следующем размере:

$$ИД = 99,705 \text{ млн руб.} / 42,605 \text{ млн руб.} = 2,34.$$

Мероприятия считаются экономически эффективными, если $ИД > 1$. Из расчета ИД удовлетворяет данному условию, что подтверждает эффективность предлагаемого инвестиционного проекта.

Внутренняя норма доходности (ВНД и IRR) представляет собой норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям. ВНД рассчитывается посредством приведения ЧДД к 0 при изменении ставки дисконтирования. Та ставка дисконтирования, при которой ЧДД будет равен 0 и есть ВНД. Данный показатель рассчитан в табл. 28.

Таблица 28

Расчет внутренней нормы доходности инвестиций
на примере оценки эффективности по проекту выпуска на рынок
новой серии затяжного печенья

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
ЧДД, тыс. руб.	-15634	4644	11440	26349	30301
ЧДД нарастающим итогом, тыс. руб.	-15634	-10990	451	26799	57100
ВНД, %					

Динамичный рост ВНД свидетельствует об эффективности проекта по выпуску затяжного печенья в корпорации ООО АПК «Стойленская Нива», который направлен на удовлетворение потребностей клиентов.

Таким образом, разработанная модель стратегического управления клиентоориентированной корпорацией, механизмы и методические рекомендации по разработке и оценке эффективности клиентоориентированной стратегии помогут менеджерам крупных компаний разработать эффективную стратегию клиентоориентированности и оценить ее прогнозную эффективность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Качественные изменения внешней среды, а именно активная глобализация бизнеса в РФ, достижение фазы насыщения большинством рынков, появление новых запросов и изменение поведения потребителей, рост конкуренции, консолидация торговых посредников вызвали необходимость поиска новых концептуальных направлений стратегического развития. По результатам исследования доказано, что в современных условиях маркетинговой и коммерческой деятельности как отдельных функций управления становится недостаточно для всеобъемлющего реагирования корпорации на запросы клиентов. Получать стабильную и высокую прибыль в долгосрочной перспективе современные крупные корпорации могут только путем создания ценности для клиентов и удовлетворения их потребностей на всех уровнях менеджмента. Изучение эволюции концептуальных подходов к стратегическому управлению позволило сделать вывод о том, что «клиентоориентированность» представляет собой направление стратегического менеджмента будущего, способное обеспечить устойчивый рост компании в долгосрочной перспективе.

Изучение эволюции стратегического управления позволило сделать также вывод о зарождении в начале XXI века следующего пятого этапа развития теории стратегического управления. Сущность новой научной парадигмы заключается в поиске моделей повышения эффективности стратегического управления за счет создания ценности для покупателей, создания ключевых (стержневых компетенций) бизнеса, эффективного управления отношениями с покупателями (CRM-технологии), проактивной позиции бизнеса по отношению к внешней среде.

По результатам исследования обосновано, что концепция маркетинга должна продолжить свое развитие через расширение и трансформацию стратегического маркетинга в клиентоориентированный стратегический менеджмент, поскольку она должна отражать условия, которые генерирует современная внешняя среда. При реализации клиентоориентированности все подразделения организации должны быть сориентированы на клиента и эффективность всех функциональных подразделений должна оцениваться через призму «создания ценностей для клиента».

Анализ сущности и места клиентоориентированности в науке показал, что в теории классического маркетинга основной акцент делается на удовлетворении потребностей конечных покупателей. Торговые посредники большинством ученых и экспертов в области маркетинга рассматриваются как участники цепочки распределения. До сих пор анализ поведения торговых посредников не выделялся в особый раздел исследований. Такой подход был обоснован ситуацией, когда конкуренция среди производителей была не настолько высокой, а уровень консолидации торговых посредников – низкий. В 1990-2004гг. торговые посредники были

вынуждены в рамках достижения своих коммерческих целей «подстраиваться» под производителей и конечных потребителей.

На основании результатов исследования доказана возрастающая роль торговых посредников (главным образом, торговых сетей) в обеспечении стабильных продаж продукции корпорации и удовлетворении потребностей конечных потребителей. С 2004 г. рынок розничной торговли начал активно консолидироваться. Сетевая розничная торговля с 2004 г. по настоящее время демонстрирует высокие темпы роста, оставаясь одной из быстрорастущих отраслей отечественной экономики. Доля продуктовых торговых сетей в совокупном обороте розничной торговли в 2012 г. составила 60%. Ведущие торговые сети диктуют производителям свои условия, не прислушиваясь к которым в сложившейся ситуации, становится опасным для бизнеса. Данный факт определил целесообразность выработки новых механизмов выстраивания отношений с торговыми посредниками в целях обеспечения доступности потенциально востребованных товаров конечным потребителям. В связи с вышеизложенным, сделан вывод о том, что стратегия клиентоориентированности должна включать механизмы, направленные на удовлетворение потребностей не только конечных потребителей, но и торговых посредников.

По результатам изучения сущности категории «клиентоориентированность», в монографии обоснована двойственная составляющая «клиента», под которым понимается с одной стороны – конечный потребитель, с другой – торговый посредник, который оказывает определяющую роль в дистрибуции продукта. В монографии сформулировано определение клиентоориентированности, под которой понимается концепция бизнеса, направленная на удовлетворение и формирование потребностей клиентов (конечных потребителей и торговых посредников), реализуемая на всех уровнях менеджмента, во всех функциональных подразделениях компании.

Разработка стратегии управления традиционно базируется на изучении факторов внешней среды. В рамках исследования были выявлены особенности внешней среды на современном этапе развития рынка. Изменения внешней среды в условиях современного рынка следуют друг за другом непрерывно, стимулируя проблему сложности стратегического управления.

В целях повышения гибкости реагирования на вызовы окружения, среди множества факторов внешней среды выделены по результатам экспертного опроса факторы, оказывающие определяющее влияние на формирование и изменение потребностей клиентов, их поведение и выбор – факторы клиентоориентированности, к которым относятся: пол, возраст, социальный статус; платежеспособность спроса; альтернативные способы удовлетворения потребностей; потребительские свойства; доступность товара для приобретения; предложения конкурентов. Доказано, что из всего многообразия факторов внешней среды при разработке и реализации стратегии клиентоориентированности целесообразно на постоянной основе гибко реагировать, в первую очередь, на данные факторы клиентоориентированности. Другие факторы косвенно влияют на формирование потребностей

клиентов, их выбор, поведение, поэтому могут диагностироваться с меньшей частотой.

Полученные результаты исследования базовых потребностей конечных потребителей и интересов торговых посредников позволили определить их следующий перечень.

Базовыми потребностями конечных потребителей на современном этапе развития рынка являются:

1. Потребность в качестве
2. Потребность в легко доступных для приобретения продуктах
3. Потребность в продуктах по доступной, конкурентоспособной цене
4. Потребность в инновационных продуктах

Базовыми интересами торговых посредников являются:

1. Интерес в прибыли с 1 м² торговой площади.
2. Интерес в удобном сервисе.
3. Интерес в возможности установить относительно высокую торговую наценку.
4. Интерес в эффективной логистике.

Выявленные потребности и интересы были учтены при разработке концептуальной модели клиентоориентированной корпорации и нашли отражение в управленческих механизмах, обеспечивающих ежедневную работу по обеспечению соответственно качества продукции, эффективного распределения (дистрибуции), снижения себестоимости, разработки инновационных продуктов, удобного сервиса, эффективной логистики.

По результатам исследований обоснован следующий перечень механизмов клиентоориентированности:

1. Механизм организации клиентоориентированного менеджмента качества;
2. Механизм обеспечения эффективной дистрибуции (распределения);
3. Механизм разработки инновационных продуктов;
4. Механизм организации сервисного обслуживания клиентов;
5. Механизм обеспечения снижения себестоимости;
6. Механизм обеспечения «обратной связи» от клиентов.

Оценка системы стратегического управления с точки зрения клиентоориентированности выполнена через призму указанных механизмов. Оценка существующей системы управления корпорации «Стойленская Нива» позволила сформулировать следующие выводы:

1. В корпорации не внедрена стратегия клиентоориентированности, удовлетворение потребностей клиентов осуществляют только маркетинговые и коммерческие подразделения.

2. Процессы, направленные на создание ценности для клиентов и удовлетворение их потребностей не выделены в механизмы и потому характеризуются слабой управляемостью.

3. Удовлетворение потребностей клиентов реализуется фрагментарно, в основном на оперативном уровне управления.

4. Основными слабыми сторонами, по мнению торговых посредников, являются отсутствие единства стандартов корпоративной политики, эффективность программ продвижения продукции, сервисное обслуживание, скорость документооборота, неизменность качества в массовом выпуске, низкий уровень клиентоориентированности.

5. Отсутствие стратегии клиентоориентированности и неэффективная организация механизмов клиентоориентированности находит отражение в устойчивом снижении прибыли от продаж: в 2010 году по отношению к 2009 году она снизилась на 171,6 млн руб. (спад 15%), в 2011 году – еще на 338 млн руб. (спад 35%).

На основе изучения теоретических и методических подходов к стратегическому управлению компанией, проведенных исследований (в т.ч. анализа факторов клиентоориентированности, телефонного опроса конечных потребителей (выборка 400 человек), экспертного интервью торговых посредников (выборка 50 человек)), SWOT-анализа существующей практики стратегического управления корпорации «Стойленская Нива» разработана модель стратегического управления клиентоориентированной корпорацией. Модель отражает цель стратегии, объект и субъекты управления, факторы и механизмы клиентоориентированности, методы и принципы формирования и реализации клиентоориентированной стратегии, а также показатели эффективности.

Разработана структура каждого механизма клиентоориентированности, представленного в модели, которая включает цель, субъекты, принципы, методы, инструменты, функции, ключевые показатели эффективности KPI и бизнес-процессы. Общими принципами всех механизмов являются ориентация на клиента, мотивация за достижение показателей эффективности стратегии клиентоориентированности, исключение потерь (всех процессов не создающих ценность для клиента).

Предложены методические и практические рекомендации по разработке и оценке эффективности клиентоориентированной стратегии на основе методов экспертных оценок, системы сбалансированных показателей, анализа затрат и результатов, дисконтирования.

Разработанные концептуальные модель и механизмы стратегического управления клиентоориентированной корпорацией, а также предложенные рекомендации могут быть использованы руководителями корпораций, групп компаний и холдингов, а также специалистами их маркетинговых и финансово-экономических подразделений при разработке, реализации и оценке эффективности стратегии клиентоориентированности.

Также результаты работы могут быть использованы в процессе преподавания учебных курсов «Стратегический менеджмент», «Стратегический маркетинг», «Теория бизнеса» и других.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аакер, Д.А. Стратегическое рыночное управление [Текст]: производственно-практическое издание / Д.А. Аакер; под ред. С. Г. Божук; пер. с англ. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф: пер. с англ. С. Жильцова. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]: [моногр.]: сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] учеб. пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m205/>
5. Аткина, Н.А. Стратегическое планирование на основе анализа уровня использования рыночного потенциала предприятия / Н.А. Аткина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №2. – С.3–12.
6. Афонин, И.В. Управление развитием предприятия: стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены [Текст]: учеб. пособие / И.В. Афонин. – М.: Дашков и Ко, 2002. – 380 с.
7. Банчева, А.А. Рыночный потенциал организации в системе стратегического управления / А.А. Банчева // Маркетинг. – 2007. – №2.
8. Большаков, А.С. Менеджмент: стратегия успеха [Текст]: учеб. пособие / А.С. Большаков. – СПб.: Литера, 2001.
9. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента [Текст] / К. Боумэн; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой; пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
10. Боумен, К. Стратегия на практике [Текст] / К. Боумен. – СПб.: Питер. – 2003. – 251 с.
11. Браверманн, А.А. Маркетинговые стратегии роста прибыльности и стоимости бизнеса. Практика крупных российских компаний [Текст] / под ред. А.А. Браверманна. – М.: Экономика, 2006.
12. Бурцева, Т.А. Маркетинговый анализ потенциальных возможностей предприятия [Текст] / Т. А. Бурцева, Н. В. Никонова // Маркетинг. – 2006. – №2. – С. 26-35.
13. Вигман, С.В. Стратегическое управление в вопросах и ответах [Текст]: учеб. пособие / С.В. Вигман; С. Л. Вигман. – М.: Проспект: ТК Велби, 2006. – 292 с.
14. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в предпринимательской компании) [Текст] / Х. Виссема; пер. с англ.. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 176 с.
15. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания [Текст] / Х. Виссема; пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 344 с.

16. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]: учеб. для вузов по спец. и напр. "Менеджмент" / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.

17. Воробьев, А.В. Эволюция научных взглядов на стратегическое финансовое планирование за рубежом / А.В. Воробьев. // Управление экономическими системами. – 2011. – № 5. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs-29-292011/item/485-2011-06-03-07-21-07>

18. Воронов, А.А. Маркетинговый подход к измерению эффективности производства [Текст] / А.А. Воронов, О.Н. Валькович // Маркетинг. – 2002. – №6. – С.32-42.

19. Гапоненко, А. Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город [Текст]: учеб. пособие / А. Л. Гапоненко. – Российская академия государственной службы при президенте РФ. – М.: РАГС, 2001.

20. Гаррет, Б. Стратегические альянсы [Текст] / Б. Гаррет, П. Дюссож; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 332 с.

21. Гертман, Мишель Стратегический менеджмент [Текст] / М. Гертман; под ред. Д. О. Ямпольской; пер. с фр. В. А. Петрова. – 4-е изд. – СПб.: Нева, 2003. – 95 с.

22. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации [Текст]: учеб. пособие / И.Б. Гурков – М.: Дело, 2008.

23. Марчанд, Д. Управление взаимоотношениями с клиентами (ориентирование на людей, а не на технологии) [Текст]: / Д. Марчанд, Р. Мидоуз; пер. с англ. И.В. Самошкиной // Маркетинг. – 2007. – № 1. – С. 83-88.

24. Дженстер, П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей [Текст] / П. Дженстер, Д. Хасси: пер с англ. – М.: Вильямс. – 2003. – С. 356-364.

25. Маурик, Джон ван. Эффективный стратег: важные навыки, необходимые всем менеджерам [Текст] / Джон ван Маурик: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 208

26. Джонсон, Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика [Текст] / Дж.Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон: пер. с англ.. – М: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 800 с.

27. Добренькова, Е. В. Стратегическое управление бизнесом [Текст] / Е. В. Добренькова, А. М. Долгоруков. – М.: Междунар. ун-т бизнеса и упр., 2001. – 403 с.

28. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст]: учебник / П. Дойль, Ю.Н. Каптуревского; пер. с англ. – СПб.: Питер. – 1999. – 560 с.

29. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] / П. Друкер: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 272 с.

30. Дэй, Дж. Стратегический маркетинг [Текст]: учеб. пособие / Дж. Дэй. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.

31. Егорова, С. Модель стратегического маркетингового анализа в современных условиях [Текст] / С. Егорова // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 2. – С. 99-108.

32. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса: концепции и методы планирования [Текст]: учеб. пособие / В.С.Ефремов. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.

33. Иванов, А.Г. Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынках B2B [Текст]: моногр. / А.Г. Иванов, О.У. Юлдашева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004.

34. Лапыгин, Ю.Н. Инвестиционная политика [Текст]: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин [и др.]; под ред. Ю.Н. Лапыгина. – М.: Кнорус, 2005. – 320 с.

35. Кандалинцев, В.Г. Сбалансированное управление предприятием [Текст]: учеб. пособие / В.Г. Кандалинцев. – М.: Кнорус, 2005. – 222 с.

36. Каору, И. Японские методы управления качеством [Текст]: учеб. пособие / И. Каору. – М.: Дека, 2001. – 222 с.

37. Грэттон, Линда. Живая стратегия: как поместить людей в центр решения корпоративных задач [Текст] / Л. Грэттон; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003

38. Дак, Д.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований [Текст]: моногр. / Д.Д. Дак; пер. В. Ионов. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 316 с.

39. Зуб, А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика [Текст] / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М.: Генезис, 2001. – 751 с.

40. Кайдзен для рабочих / Группа разработчиков издательства Productivity Press. – М. Изд-во ИКСИ, 2007. – 152 с.

41. Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию [Текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Олимп-бизнес, 2008. – 294 с.

42. Каплан, Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. М. Павлов. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 392 с.

43. Карделл, Стивен Стратегическое сотрудничество: креативный бизнес-курс [Текст] / С. Карделл; пер. с англ. – Британская ассоциация консультантов в области управленческого консультирования. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 256 с.

44. Карлоф, Б. Вызов лидеров [Текст] / Б. Карлоф, С. Седерберг; пер. со швед. – Москва: Дело, 1996. – 352 с.

45. Карлоф, Б. Деловая стратегия [Текст] / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991. – 238 с.

46. Кэмпбелл, Э. Стратегический синергизм [Текст] / Э. Кэмпбелл, К. Саммерс Лаче. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.

47. Кныш, М.И. Стратегическое управление корпорациями [Текст]: моногр. / М.И. Кныш, В.В. Пучков, Ю.П. Тютиков. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: КультИнформПресс, 2002. – 239 с.
48. Ковени, М. Стратегический разрыв: Технология воплощения корпоративной стратегии в жизнь [Текст] / М. Новени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 356 с.
49. Коленсо, Майкл Стратегия кайзен для успешных организационных перемен [Текст] / М. Коленсо; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XIV. – 175 с.
50. Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитриенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев: МАУП, 2005. – 752 с.
51. Контроллинг функциональных стратегий [Текст] / Под ред. проф. Ю.Н. Лапыгина. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ, 2004. – 276 с.
52. Коробейников, О.П. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента [Текст] / О.П. Коробейников, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С.25 – 36
53. Коротков, Э. Концепция российского менеджмента [Текст] / Э. Коротков. – М.: ООО Издательско-консалтинговое предприятие «ДеКА», 2004. – 896 с.
54. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг; общ. ред. Н.В. Шульпиной; пер. с англ. – 2-е европейское изд. – М.: Вильямс; СПб.; Киев; 2002. – 944 с.
55. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент. Экс пресс-курс. [Текст] / Ф. Котлер; под ред. С.Г. Божук; пер. с англ. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
56. Кох, Ричард. Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию [Текст] / Р. Кох; Пер. Т. Манвелова, Ред. А. Заболотная; пер. с англ. – 2-е изд. – М.; Харьков; СПб.: Питер, 2003. – 318 с.
57. Кудин, В.П. Влияние системы управления маркетингом на результаты хозяйственной деятельности / В.П. Кудин, И.В. Пономаренко // Маркетинг. – 2002. – №5. – С.30 – 36
58. Куликов, Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности [Текст]: моногр. / Г.В. Куликов; отв. ред. И.О. Фаризов. – М.: Экономика, 2000. – 247 с.
59. Лапыгин, Ю.Н. Основы стратегического управления [Текст]: курс лекций / Ю.Н. Лапыгин. – Владимир: Изд-во ВлГУ, ВГПУ, ВИБ, 2002. – 189 с. – Ч. 1 и 2.
60. Лапыгин, Ю.Н. Основы стратегического развития [Текст] / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин, Т.А. Лачинина; под ред. Ю.Н. Лапыгина. – М.: Академический проект, 2004. – 290 с.

61. Лапыгин, Ю.Н. Основы управленческого консультирования [Текст] / Ю.Н. Лапыгин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Академический проспект, 2006. – 352 с.

62. Лапыгин, Ю.Н. Разработка и реализация стратегии муниципалитета [Текст] / Ю.Н. Лапыгин, А.Е. Илларионов, Т.А. Лачина. – Владимир: Владимирская книжная типография, 2005. – 336 с.

63. Левитт, Т. Маркетинговая миопия [Текст] // Классика маркетинга: сб. работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / сост. Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква; под ред. Ю.Н. Каптуревского; пер. с англ. Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук, А. Чех. – СПб.: Питер, 2001. – С. 11–34.

64. Маккей, Х. Как уцелеть среди акул: опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки [Текст] / Х. Маккей. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы; пер. с англ. / Б. Карлоф; Х. Маккей. – Уфа; М.: Академия менеджмента: Экономика, 1993. – 368 с.

65. Масааки Имаи Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества = Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management. – М.: «Альпина Паблишер», 2010. – 344 с.

66. Масааки Имаи Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний = Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. – М.: «Альпина Паблишер», 2009. – 280 с.

67. Машенко, В.Е. Системное корпоративное управление [Текст]: учеб. пособие / В.Е. Машенко; ред. Д.В. Павлова; Московский Гуманитарный институт им. Р. Е. Дашковой. – М.: Сирин, 2003. – 253 с.

68. Мельникова, Е.В. Улучшения в стиле кайдзен [Текст] / Е.В. Мельникова // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 3. – С. 8–11.

69. Минцберг, Г. Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; под ред. Ю. Н. Каптуревского; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.

70. Минцберг, Г. Стратегический процесс [Текст] / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; под ред. Ю.Н. Каптуревского; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

71. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации [Текст] / Г. Минцберг; под ред. Ю. Н. Каптуревского; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.

72. Михайлов, М.Н. Оценка экономической эффективности воздействия внешних факторов на производственные предприятия [Текст] / М.Н. Михайлов, М.Г. Решеткина. – СПб.: Диалог, 2007 (СПб). – 135 с.

73. Мотивация персонала: ключевой фактор менеджмента [Текст] / Й. Кондо [и др.]; ред. Й. Кондо, В. А. Лapidус, М. Е. Серов; пер. с англ. Е.П. Маркова. – Н. Новгород: СМЦ "Приоритет", 2002. – 206 с.

74. Никитин, С.А. Внешняя среда предприятия и её прогнозная оценка [Текст] / С.А. Никитин // Изв. Орлов. гос. техн. ун-та. Сер. Социально-экономические и гуманитар. науки. – 2009. – № 3. – С. 48–54; Аннотация [Электронный ресурс]. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=13020840> (29.10.2011)

75. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию [Текст]: науч. изд. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. М. Павлова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2003. – 320 с.

76. Ольве, Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании [Текст]: практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер; пер. с англ. Э.В. Кондукова, И.С. Половица. – М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2003. – 303 с.

77. Оу, И. Японский менеджмент: прошлое, настоящее и будущее = Japanese Management: Past, Present and Future [Текст] / И. Оу. – М.: Эксмо, 2007. – С. 160.

78. Попов, Е.В. Потенциал маркетинга предприятия [Текст] / Е.В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 5. – С. 31–41

79. Попов, С. А. Стратегический менеджмент. Видение – важнее, чем знание [Текст]: учеб. пособие для вузов / С.А. Попов; ИБДА. – М.: Дело, 2003. – 352 с.

80. Портер, М. Конкуренция [Текст] / М. Портер [и др.]; пер. с англ. – СПб.: Издат. дом "Вильямс", 2000. – 495 с.

81. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.

82. Сазерленд, Джонатан Стратегический менеджмент: ключевые понятия [Текст] / Джонатан Сазерленд, Дайан Кэнуэлл; под ред. Е.Е. Козлова; пер. с англ. – Днепропетровск: Balance Business Books, 2005. – 440 с.

83. Самочкин, В.Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование [Текст] / В.Н. Самочкин. – М.: Дело, 1998. – 333 с.

84. Сафиуллин, А Стратегия маркетинга сравнительный анализ основных подходов [Текст] / А Сафиуллин //Маркетинг. – 2009. – №4(107). – С. 60–71.

85. Семнадцать моделей построения стратегии [Текст] // Корпоративный менеджмент. – 2007. – № 5. – www.cfin.ru – 10 с.

86. Смирнов, Э.А. Стратегический менеджмент, ориентированный на бренд [Текст]: учеб. пособие / Э.А. Смирнов. – М.: Национальный институт бизнеса; Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 320 с.

87. Смирнова, В.Г. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2 [Текст] / В.Г. Смирнова [и др.]. – М: ИНФРА-М, 2011. – 261 с.

88. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Ю.В. Соболев [и др.]. – Харьков: Олант, 2002. – 415 с.

89. Тамбовцев, В.Л. Контрактная модель стратегии фирмы [Текст]: моногр. / В.Л.Тамбовцев; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова (М.). Экономический факультет. – М.: ТЕИС, 2000. – 83 с.
90. Клейнер, Г.Б. От теории предприятия к теории стратегического управления [Текст] / Г.Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Т. 1. – № 1. – С. 31-56
91. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 577 с.
92. Томпсон, А.А. мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации [Текст]: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – 9-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
93. Третьяк, О.А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления [Текст]: учебник для вузов / О.А. Третьяк. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 404 с.
94. Уорд, Кит Стратегический управленческий учет [Текст] / Кит Уорд; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2002.
95. Факторы стратегического развития [Текст] / под ред. Ю.Н. Лапыгина. – Владимир: ВГПУ, 2005.
96. Федорищева, О.В. Аналитический инструментарий исследования внешней среды промышленного предприятия [Текст] / О.В. Федорищева // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – Т. 2. – С. 308-311; Аннотация, список литературы [Электронный ресурс]. – URL: http://auditfin.com/fin/2011/2/09_07/09_07%20.pdf (29.10.2011)
97. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня [Текст] / Г. Хамел, К. Прахалад; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.
98. Ханжина, В. Структура рыночного потенциала предприятия [Текст]: Управление предприятием / В. Ханжина, Е. Попов // Проблемы теории и практики управления: Международный журнал. – 2001. – №6. – С. 118–122.
99. Чамаев, М.Ш. Организационно-экономические инструменты реализации стратегии промышленного предприятия [Текст] / М.Ш. Чамаев // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция (РИСК). – 2009. – № 4. – С. 12–15.
100. Чернов, В. А. Инвестиционная стратегия [Текст]: учеб. пособие для вузов / В.А. Чернов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 158 с.
101. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент [Текст] / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2008. – 240 с.
102. Эффективность стратегического управления [Текст] / под ред. Ю.Н. Лапыгина. – Владимир: ВлГУ, 2004.
103. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности [Текст] / В.А. Ядов. – М.: Омега-Л, 2007. – 410 с.

104. www.r-trends.ru – Аналитика маркетологам и исследователям рынка.

105. www.4p.ru – Форум маркетологов, аналитические материалы, ряд бесплатных сервисов для маркетологов и компаний.

106. www.btl.ru – Российская Ассоциация Маркетинговых Услуг (РАМУ)

107. www.e-executive.ru – Наиболее профессиональная площадка для общения, получения новых знаний и совершенствования профессиональных навыков управленцев и специалистов.

108. www.marketing.spb.ru – Справочная, методическая и аналитическая информация, относящаяся к управлению компанией, инвестициям, финансам, маркетингу. marketolog.info Сборник различных полезных материалов, необходимых для работы маркетолога.

109. www.marketingpeople.ru – Сообщество Маркетологов России.

110. www.marketing-tpprf.ru – Подкомитет по маркетингу торгово-промышленной палаты РФ.

111. www.marketologi.ru – Гильдия Маркетологов.

112. www.oiom.ru – Некоммерческое Партнерство «Объединение исследователей рынка и общественного мнения».

113. www.ram.ru – Российская ассоциация маркетинга.

114. www.russianmarket.ru – Результаты маркетинговых исследований, проведенных ведущими агентствами России, полезные ресурсы для маркетологов, обзоры книжных новинок.

115. www.somar.ru СОМАР – Союз Маркетологов России.

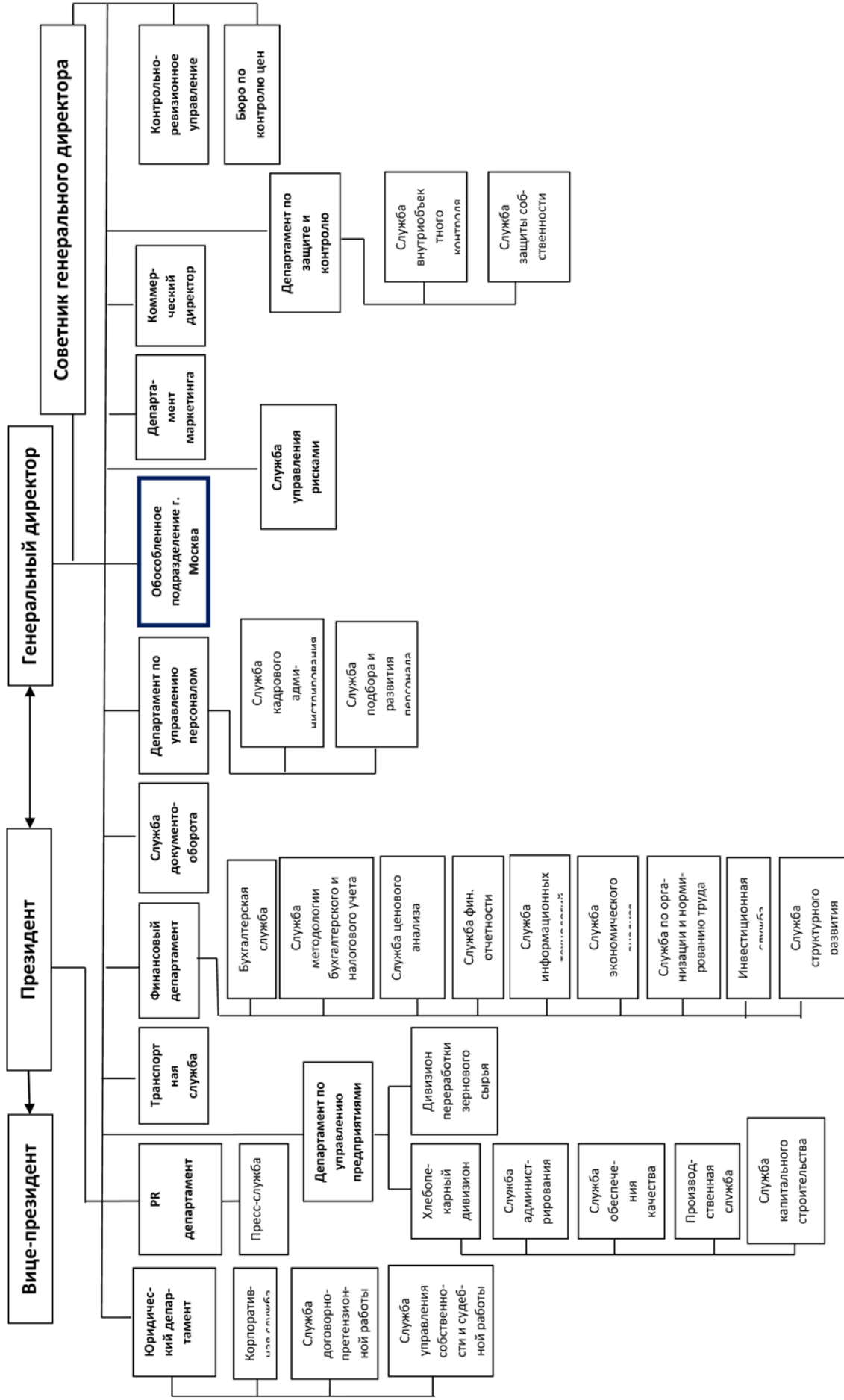
Приложение 1. Основные школы стратегического управления

Авторы	Школа	Ключевое слово	Девиз	Стадия развития организации	Основное действующее лицо	Руководство (процесс)	Форма организации	Особенности стратегии	Содержание стратегии
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Г. Саймон, 1947; Дж. Марч, 1958	Когнитивная	Фреймы	Воображение	Переосмысление	Разум	Пассивное и творческое	Любая	Стратегия как познание	Интеллектуальный взгляд, индивидуальное понимание
Ф. Селзник, 1957; У. Ньюман, 1951	Дизайна	Соответствие	Размышление	Переосмысление деятельности	Руководитель	Доминирование, оценивание	Машина	Потребность в новом курсе	Уникальные перспективы
И. Ансофф, 1965	Планирования	Формализация	Программирование	Стратегическое планирование	Плановики	Чуткое восприятие процесса	Большая машина	Внешняя и внутренняя среда стабильны	Стратегический план
Й. Шумпетер, 1950; А. Коул, 1959	Предпринимательства	Предвидение	Централизация	Зарождение, реструктуризация	Лидер	Интуитивное	Простая предпринимательская	Видение образа будущего	Уникальный взгляд, поиск ниши
Ч. Линдблом, 1959; Дж. Марч, 1963	Обучения	Обучение	Игра	Развитие, крупные изменения	Тот, кто учится	Чуткое к обучению	Специально созданная, профессиональная	Нет четкой стратегии	Образцы и схема действий, уникальная

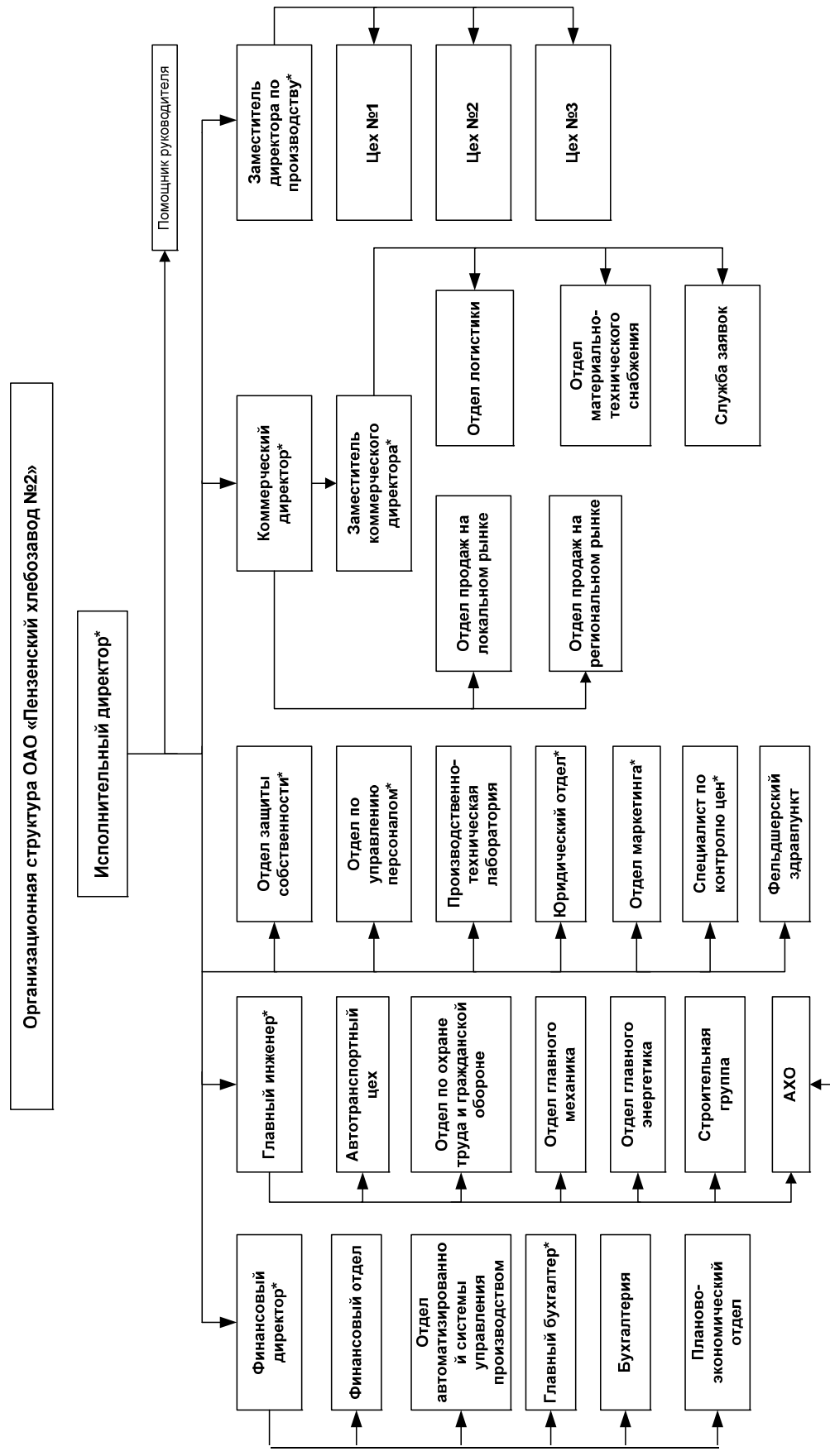
О к о н ч а н и е п р и л . 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Э. Ренман, Р. Норманн, 1960	Культуры	Объединение	Сохранение	Укрепление, инертность	Коллектив	Символическое	Миссионерская, застенелая машина	Сохранение традиций	Коллективная перспектива, уникальная
А. Чандлер, 1962	Конфигурации	Трансформация	Классификация	Упор на трансформации	Все варианты	Проводник изменений	Любая	Процесс трансформации	Любая
Д. Шендел, К. Хагтен, 1970; М. Портер, 1980	Позиционирования	Анализ	Расчеты	Оценка	Аналитики	Чуткое восприятие анализа	Большая машина отрасли	Одна из типовых стратегий	Запланированные позиции, хитрые приемы
Г. Аплисон, 1971	Власти	Овладение	Тайное обладание	Политические про-блемы, блокирование	Облеченные властью	Слабое, точно не установленное	Закрытая машина, своя сеть	Стратегия – маневр, а не перспектива	Политические образцы, тайные методы
М. Ханнан, Дж. Фриман, 1977	Внешней среды	Преодоление	«Руки вверх»	Зрелость, смерть	«Окружение»	Бессильное	Покорная машина	Определяется внешней средой	Особые позиции, ниши

Приложение 2. Организационная структура ООО АПК «Стойленская Нива»



Приложение 3. Организационная структура одного из предприятий, входящих под управление ООО АПК «Стойленская Нива» на примере ОАО «Пензенский хлебозавод №2»



* – функциональное подчинение соответствующему руководителю ООО АПК «Стойленская Нива»

Приложение 4. Анкета телефонного интервью
конечных потребителей продуктов питания
Приволжского федерального округа РФ

Большими буквами и курсивом выделены комментарии для интервьюеров.

Здравствуйте! Меня зовут _____ . Я представляю исследовательскую компанию. Мы проводим телефонное интервью потребителей в возрасте 18-64 лет, посвященное продуктам питания. Могли бы Вы ответить на несколько вопросов, это не займет у Вас много времени.

Критерии, определяющие выборку

1. В какой области РФ Вы проживаете (вопрос не задается, отмечается интервьюером по телефонному номеру респондента)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> республика Башкортостан | <input type="checkbox"/> Кировская область |
| <input type="checkbox"/> республика Марий Эл | <input type="checkbox"/> Нижегородская область |
| <input type="checkbox"/> республика Мордовия | <input type="checkbox"/> Оренбургская область |
| <input type="checkbox"/> республика Татарстан | <input type="checkbox"/> Пензенская область |
| <input type="checkbox"/> Удмуртская республика | <input type="checkbox"/> Самарская область |
| <input type="checkbox"/> Чувашская республика | <input type="checkbox"/> Саратовская область |
| <input type="checkbox"/> Пермский край | <input type="checkbox"/> Ульяновская область |

2. Ваш возраст

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> менее 20 лет (закончить интервью) | <input type="checkbox"/> 40-44 года |
| <input type="checkbox"/> 20-24 года | <input type="checkbox"/> 45-49 лет |
| <input type="checkbox"/> 25-29 лет | <input type="checkbox"/> 50-54 года |
| <input type="checkbox"/> 30-34 года | <input type="checkbox"/> 55-59 лет |
| <input type="checkbox"/> 35-39 лет | <input type="checkbox"/> 60-64 года |
| | <input type="checkbox"/> другое (закончить интервью) |

3. В вашей семье, как правило, решение по приобретению конкретных продуктов питания принимаете:

- Вы
 другой член семьи (закончить интервью)

Определение факторов потребительского выбора

4. Оцените по степени важности для Вас по 10-бальной шкале следующие факторы, которые определяют Ваш выбор продуктов питания (5 – очень важно, 0 – абсолютно не важно):

Факторы	Оценки	Факторы	Оценки
1. Цена ниже аналогов		2. Новый продукт	
3. Наличие в продаже в магазине в близкой расположенности		4. Акции на товар	
5. Известность производителя, его положительный имидж		6. Рекомендация друзей или знакомых	
7. Известный для Вас продукт, который Вы ранее приобретали, и качество которого Вас удовлетворило		8. Известность торговой марки	
9. Активная реклама данного продукта		10. Сервис (доставка на дом, удобная упаковка, дополнительная информация и т.д.)	
11. Другое			

5. Подскажите, если Вашего любимого продукта определенной торговой марки не будет в магазине, в котором Вы обычно приобретаете продукты питания, как Вы поступите:

- скорее всего поеду в другие магазины, пока не найду то, что мне нужно
- поищу в другом близлежащем магазине, если там не будет – куплю конкурентный аналог
- куплю конкурентный аналог, самое ценное – это мое время
- затрудняюсь ответить

6. Подскажите, идя в магазин за продуктами питания решение о приобретении конкретного продукта (по вкусу, торговой марке, развесу) Вы обычно принимаете:

- до прихода в магазин обычно точно знаю, что выберу
- всегда по разному
- обычно решение по выбору конкретной марки, вкусу, развесу принимаю в торговом зале

Определение трендовых свойств продуктов питания

7. Оцените по степени важности следующие свойства продуктов питания по 5-бальной шкале (5 – очень важно, 0 – абсолютно не важно):

Свойства	Оценки	Свойства	Оценки
1. Свежесть		2. Красочная упаковка	
3. Безопасность для здоровья		4. Гостовский продукт	
5. Полезность для здоровья		6. Удобство (развес, упаковка)	
7. Приятный вкус		8. Привлекательный внешний вид	
9. Упакованный продукт		10. Другое	
11. Срок годности недлительный		12. Привлекательный запах	
13. Наличие дополнительных свойств, ранее не встречающихся на рынке у продуктов аналогов			

Определение сущности категории «качество» с позиции конечных потребителей

8. Как Вы считаете, какое определение категории «качество продуктов» наиболее точно описывает его сущность? (выберите один вариант ответа)

качество – это соответствие продукта отраслевым стандартам, прописанным в нормативных документах (ГОСТах, ОСТах и т.д.)

качество – совокупность свойств продукта, позволяющих удовлетворять потребности потребителей

качество – это совокупность существенных признаков продукта, отличающих данный продукт от конкурентных аналогов

другое _

9. Какие продукты Вы называете качественными (возможно несколько вариантов ответа)

соответствующие показателям, прописанным в нормативных документах для данного продукта

соответствующие моим представлениям о свойствах данного продукта

стандартизированные по свойствам в рамках различных партий у одного производителя

получившие высокие оценки экспертов по качеству (медали различных отраслевых конкурсов и т.д.)

имеющие способность сохранять свои свойства неизменными в течение срока годности

другое

Определение готовности приобрести инновационный продукт

10. Если Вы встречаете на полке торгового центра новый продукт, насколько вероятно, что Вы его купите попробовать? (возможен один вариант ответа)

- маловероятно, как правило, покупаю уже известные продукты
- скорее не куплю, чем куплю
- скорее куплю, чем нет
- высоко вероятно, что куплю, люблю пробовать что-то новое
- затрудняюсь ответить

11. Как Вы считаете, каких продуктов не хватает современному рынку продуктов питания:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> инновационных продуктов | <input type="checkbox"/> продуктов короткого срока годности |
| <input type="checkbox"/> продуктов для детского питания | <input type="checkbox"/> продуктов длительного срока годности |
| <input type="checkbox"/> продуктов натуральных, полезных для здоровья | <input type="checkbox"/> национальных продуктов |
| <input type="checkbox"/> продуктов в новых видах упаковки | <input type="checkbox"/> постных продуктов |
| <input type="checkbox"/> традиционных продуктов | <input type="checkbox"/> продуктов с доставкой на дом |
| | <input type="checkbox"/> качественных продуктов |
| | <input type="checkbox"/> доступных по цене |
| | <input type="checkbox"/> другое _____ |

Определение потребительских ценностей, которые могут быть подкреплены платежеспособностью

12. Скажите за какие из нижеперечисленных свойств продуктов питания, Вы готовы доплатить некоторую сумму в сравнении с конкурентными аналогами, уступающими по данному признаку? (возможно несколько вариантов ответа)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> инновационные свойства, которые удовлетворяют лучшим способом мои потребности и не имеются у конкурентных аналогов | <input type="checkbox"/> наличие гарантии качества |
| <input type="checkbox"/> свежесть | <input type="checkbox"/> универсальность использования |
| <input type="checkbox"/> полезность для здоровья | <input type="checkbox"/> специализированность под конкретную ситуацию потребления |
| <input type="checkbox"/> удобная упаковка | <input type="checkbox"/> привлекательный вкус |
| <input type="checkbox"/> известность торговой марки | <input type="checkbox"/> привлекательный запах |
| <input type="checkbox"/> известность производителя | <input type="checkbox"/> наличие в продаже в близлежащем магазине |
| <input type="checkbox"/> доставка до дома | <input type="checkbox"/> другое _____ |
| <input type="checkbox"/> внешний вид | |
| <input type="checkbox"/> сервис (удобное обслуживание при покупке) | |

Определение популярных мест приобретения продуктов питания

13. Подскажите, пожалуйста, где Вы обычно приобретаете продукты питания?

(возможно несколько вариантов ответа)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> крупные сетевые супер- и гипермаркеты | <input type="checkbox"/> киоски, ларьки |
| <input type="checkbox"/> рынки | <input type="checkbox"/> Интернет-магазины |
| <input type="checkbox"/> небольшие магазины «у дома» | <input type="checkbox"/> оптовые базы |
| | <input type="checkbox"/> другое |

Соц. дем

14. Укажите пол респондента

- женский
- мужской

15. Ваше образование

- начальное, неполное среднее
- среднее/средне специальное
- незаконченное высшее, высшее
- другое

16. К какой категории работников относится ваш род деятельности

- | | |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> руководитель | <input type="checkbox"/> учащийся |
| <input type="checkbox"/> специалист, служащий | <input type="checkbox"/> студент |
| <input type="checkbox"/> рабочий, технический или обслуживающий персонал | <input type="checkbox"/> безработный |
| <input type="checkbox"/> домохозяйка | <input type="checkbox"/> пенсионер |

17. Сколько примерно процентов от общего ежемесячного бюджета Ваше домохозяйство тратит на приобретение продуктов питания

- менее 10%
- 10-20%
- 20-30%
- 30-40%
- 40-50%
- 50-60%
- 60-70%
- 70-80%
- 80-90%
- более 90%

Большое спасибо!

Приложение 5. Анкета телефонного экспертного опроса торговых посредников, сотрудничающих с ООО АПК «Стойленская Нива»

Большими буквами и курсивом выделены комментарии для интервьюеров.

Здравствуйте! Меня зовут _____ . Я представляю исследовательскую компанию. Мы проводим экспертный опрос торговых партнеров ООО АПК «Стойленская Нива» с целью выявления Ваших основных потребностей и степени удовлетворенности сотрудничеством с ООО АПК «Стойленская Нива». Могли бы Вы ответить на несколько вопросов, это не займет у Вас много времени.

1. Определение базовых потребностей партнерства с поставщиками (производителями продукции)

1. Подскажите, какие ключевые показатели эффективности сотрудничества Вы выделяете при оценке эффективности партнерства с конкретными поставщиками (возможно несколько вариантов ответа)?

- прибыль с 1 кв. метра торговой площади, получаемой за счет реализации продукции данного поставщика (производителя)
- длительность сотрудничества
- количество претензий
- количество сбоев в графике поставок
- размер возможной торговой наценки
- размер маркетингового бюджета, выделяемого поставщиком для продвижения продукции на Ваших торговых площадях
- длительность отсрочки платежа
- размер товарооборота
- величина прибыли на капитал, вложенный в закупку продукции поставщика
- другое _____

2. Определение основных факторов выбора поставщиков

2. Подскажите какими факторами выбора Вы руководствуетесь, при принятии решения по заключению договора поставки с новыми поставщиками?

- возможность поставок в нужном Вам объеме с заданной Вами частотой продукции
- наличие широкого ассортимента
- конкурентоспособные цены
- наличие инновационных продуктов
- высокий прогноз уходимости продукта поставщика из одной средней торговой точки (высокий прогнозный офф-тейк)
- высокое качество продукции

Продолжение прил. 5

- неизменное в массовом выпуске качество продукции
- возможность сервисного обслуживания (оперативного получения необходимой информации и решения проблемных моментов) по принципу «одного окна»
- наличие программ продвижения (в т.ч. рекламирование товара)
- возможность возврата некачественного (нереализованного) товара
- положительный имидж (высокие рейтинги) поставщика на рынке
- другое _____

3. Определение условий долгосрочного сотрудничества с поставщиком (проверочный вопрос по отношению к ответам на вопросы 1 и 2)

3. Выделите, пожалуйста, не более пяти основных условий при соблюдении которых, Вы готовы на долгосрочное сотрудничество с поставщиком

4. Определение готовности распределения новых продуктов

4. Продвижение и формирование спроса на новый продукт на начальном этапе, как правило, достаточно сложный и малоприбыльный процесс. Готовы ли Вы к дистрибуции инновационных продуктов? (выберите один вариант ответа)

- мы открыты к внедрению инноваций, всегда распределяем новые продукты поставщиков (переход к вопросу 6)
- распределять новые продукты мы начинаем только тогда, когда имеются независимые доказательства высокого спроса на них в других торговых точках
- не занимаемся реализацией новых продуктов, спрос на которые неизвестен и не сформирован
- другое _____
- затрудняюсь ответить

5. По каким причинам Вы настороженно относитесь к распределению новых продуктов? (возможно несколько вариантов ответа)

- слишком большой процент невостребованных конечными покупателями продуктов среди инновационных разработок, поэтому мы теряем время, торговые площади и прибыль
- у большинства производителей отсутствуют программы продвижения новых продуктов, поэтому процесс формирования спроса на них оказывается часто длительным

Продолжение прил. 5

- гораздо более прибыльно реализовывать продукт с уже сформированным иными участниками рынка спросом
- часто качество новых продуктов и его стабильность на этапе внедрения на рынок производителями не отработаны
- высокая цена закупки
- как новые производители часто предлагают псевдоновые, незначительно улучшенные продукты на уже занятые/перенасыщенные рыночные ниши
- частые сбои поставок новых продуктов
- другое _____

6. Как Вы считаете востребованный конечными потребителями новый продукт интересен торговым посредникам по каким из следующих причин?

- не согласен (на) с данным утверждением
- обеспечивают большую норму прибыли с квадратного метра торговой площади
- являются элементом конкурентоспособности, так как привлекает дополнительный поток покупателей
- формирует положительный имидж для торговли
- позволяет оперативно компенсировать падающий спрос на устаревшие продукты
- позволяет установить более высокую торговую наценку
- другое _____

5. Оценка удовлетворенности сотрудничеством с предприятиями АПК «Стойленская Нива»

7. Оцените, пожалуйста, сотрудничество с предприятиями АПК «Стойленская Нива» в целом по критериям, приведенным в таблице ниже, проставив оценки от 1 до 5 (1 – абсолютно не удовлетворен, 5 – абсолютно удовлетворен)

Продолжение прил. 5

Критерий	Оценка	Критерий	Оценка
1. Уровень качества продукции в целом		10. Скорость документооборота	
2. Неизменность качества в массовом выпуске (от партии к партии)		11. Оперативность в принятии решений	
3. Идентичность качества одной и той же продукции с разных заводов корпорации		12. Общие коммерческие условия (отсрочка платежа, сроки поставки, ценообразование, система скидок и бонусов и т.д.)	
4. Стабильность качественных характеристик как на протяжении всего срока годности продукта		13. Единство стандартов корпоративной коммерческой политики для всех предприятий корпорации	
5. Конкурентоспособность отпускных цен		15. Уровень клиентоориентированности (готовность идти на удовлетворение Ваших потребностей и интересов)	
6. Соблюдение графика поставок		16. Эффективность программ продвижения продукции	
7. Скорость процесса «заявка-отгрузка»		17. Предложение новых перспективных продуктов	
8. Четкое соблюдение условий договора поставки		18. Востребованность продукции конечными потребителями	
9. Сервисное обслуживание (оперативность реагирования на претензии, предоставления информации и т.д.)			

8. Подскажите какие процессы на предприятиях ООО АПК «Стойленская Нива» особо нуждаются в улучшениях в целях наиболее полного соответствия с потребностями рынка?

9. Подскажите, к какой категории торговых посредников, относится Ваша компания

- федеральная торговая сеть
- локальная торговая сеть
- дистрибьютор
- оптовик
- розничный посредник

10. Укажите опыт сотрудничества с предприятиями ООО АПК «Стойленская Нива»

- менее 1 года
- 1-3 года
- 3– 5 лет
- 5-8 лет
- 8-10 лет
- более 10 лет

11. Как называется Ваша компания _____

12. Сколько розничных торговых точек Вы имеете в Вашей системе распределения

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> менее 30 | <input type="checkbox"/> 300-400 |
| <input type="checkbox"/> 30-100 | <input type="checkbox"/> 400-500 |
| <input type="checkbox"/> 100-200 | <input type="checkbox"/> более 500 |
| <input type="checkbox"/> 200-300 | |

Большое спасибо!

Приложение 6. Расчет выборки исследования по выявлению базовых потребностей конечных потребителей продуктов питания

Т а б л и ц а 1 П 6

Генеральная совокупность. Все население возраста 18-64 года Приволжского федерального округа РФ [по данным Федеральной службы государственной статистики РФ www.gks.ru. Население по возрастным группам и полу по субъектам Российской Федерации по результатам переписи населения по данным на 2010г.]

		Генеральная совокупность					Выборочная совокупность. Расчет, человек для интервьюирования			
1	Мужчины и женщины	Муж-чины	Женщины	В процентах к итогу		8	Муж-чины и женщины	Женщины		
				муж-чины	женщины					
	2	3	4	5	6	7	9	10	11	
Приволжский федеральный округ										
Республика Башкортостан										
в том числе в возрасте, лет:	2625357	1258827	1366530	13,31%	47,95%	52,05%	в том числе в возрасте, лет:	53	26	28
20 – 24	361236	178482	182754	13,76%	49,41%	50,59%	20 – 24	7	4	4
25 – 29	333601	167407	166194	12,71%	50,18%	49,82%	25 – 29	7	3	3
30 – 34	282784	138617	144167	10,77%	49,02%	50,98%	30 – 34	6	3	3
35 – 39	262499	127747	134752	10,00%	48,67%	51,33%	35 – 39	5	3	3
40 – 44	271961	132883	139078	10,36%	48,86%	51,14%	40 – 44	6	3	3
45 – 49	329665	159218	170447	12,56%	48,30%	51,70%	45 – 49	7	3	3
50 – 54	332949	157023	175926	12,68%	47,16%	52,84%	50 – 54	7	3	4
55 – 59	264422	118614	145808	10,07%	44,86%	55,14%	55 – 59	5	2	3
60 – 64	186240	78836	107404	7,09%	42,33%	57,67%	60 – 64	4	2	2
Республика Марий Эл										
в том числе в возрасте, лет:	468452	224479	243973	2,37%	47,92%	52,08%	в том числе в возрасте, лет:	9	4	5
20 – 24	62667	31817	30850	13,38%	50,77%	49,23%	20 – 24	1	0	1

Продолжение прил. 6
Продолжение табл. 1Пб

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
25 – 29	59896	30445	29451	12,79%	50,83%	49,17%	25 – 29	1	1	1
30 – 34	50527	25244	25283	10,79%	49,96%	50,04%	30 – 34	1	1	1
35 – 39	44296	21551	22745	9,46%	48,65%	51,35%	35 – 39	1	0	0
40 – 44	44668	21355	23313	9,54%	47,81%	52,19%	40 – 44	1	0	0
45 – 49	56546	26940	29606	12,07%	47,64%	52,36%	45 – 49	1	1	1
50 – 54	62897	28999	33898	13,43%	46,11%	53,89%	50 – 54	1	1	1
55 – 59	50928	22627	28301	10,87%	44,43%	55,57%	55 – 59	1	0	1
60 – 64	36027	15501	20526	7,69%	43,03%	56,97%	60 – 64	1	0	0
Республика Мордовия										
в том числе в возрасте, лет:	560634	269137	291497	2,84%	48,01%	51,99%	в том числе в возрасте, лет:	11	5	6
20 – 24	69515	34054	35461	12,40%	48,99%	51,01%	20 – 24	1	0	1
25 – 29	66228	33899	32329	11,81%	51,19%	48,81%	25 – 29	1	1	0
30 – 34	59466	30172	29294	10,61%	50,74%	49,26%	30 – 34	1	0	1
35 – 39	58054	28567	29487	10,36%	49,21%	50,79%	35 – 39	1	1	0
40 – 44	57262	28201	29061	10,21%	49,25%	50,75%	40 – 44	1	0	1
45 – 49	68351	32960	35391	12,19%	48,22%	51,78%	45 – 49	1	1	0
50 – 54	73369	34435	38934	13,09%	46,93%	53,07%	50 – 54	1	1	1
55 – 59	60830	26971	33859	10,85%	44,34%	55,66%	55 – 59	1	1	1
60 – 64	47559	19878	27681	8,48%	41,80%	58,20%	60 – 64	1	0	1
Республика Татарстан										
в том числе в возрасте, лет:	2479256	1173490	1305766	12,57%	47,33%	52,67%	в том числе в возрасте, лет:	50	24	26
20 – 24	341863	169318	172545	13,79%	49,53%	50,47%	20 – 24	7	3	3
25 – 29	309458	154397	155061	12,48%	49,89%	50,11%	25 – 29	6	3	3
30 – 34	274876	134550	140326	11,09%	48,95%	51,05%	30 – 34	6	3	3
35 – 39	254010	123115	130895	10,25%	48,47%	51,53%	35 – 39	5	2	3
40 – 44	245339	118092	127247	9,90%	48,13%	51,87%	40 – 44	5	2	3

Продолжение прил. 6
Продолжение табл. 1Пб

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
45 – 49	296647	140657	155990	11,97%	47,42%	52,58%	45 – 49	6	3	3
50 – 54	309742	142155	167587	12,49%	45,89%	54,11%	50 – 54	6	3	3
55 – 59	255569	110862	144707	10,31%	43,38%	56,62%	55 – 59	5	2	3
60 – 64	191752	80344	111408	7,73%	41,90%	58,10%	60 – 64	4	2	2
Удмуртская Республика										
в том числе в возрасте, лет:	1012920	477963	534957	5,13%	47,19%	52,81%	в том числе в возрасте, лет:	21	10	11
20 – 24	127821	63764	64057	12,62%	49,89%	50,11%	20 – 24	3	1	1
25 – 29	128009	64454	63555	12,64%	50,35%	49,65%	25 – 29	3	1	1
30 – 34	117496	57815	59681	11,60%	49,21%	50,79%	30 – 34	2	1	1
35 – 39	106185	51547	54638	10,48%	48,54%	51,46%	35 – 39	2	1	1
40 – 44	94862	45364	49498	9,37%	47,82%	52,18%	40 – 44	2	1	1
45 – 49	117043	54382	62661	11,56%	46,46%	53,54%	45 – 49	2	1	1
50 – 54	131062	59489	71573	12,94%	45,39%	54,61%	50 – 54	3	1	1
55 – 59	112096	48664	63432	11,07%	43,41%	56,59%	55 – 59	2	1	1
60 – 64	78346	32484	45862	7,73%	41,46%	58,54%	60 – 64	2	1	1
Чувашская Республика										
в том числе в возрасте, лет:	822480	395465	427015	4,17%	48,08%	51,92%	в том числе в возрасте, лет:	17	8	9
20 – 24	108550	54050	54500	13,20%	49,79%	50,21%	20 – 24	2	1	1
25 – 29	98833	50406	48427	12,02%	51,00%	49,00%	25 – 29	2	1	1
30 – 34	92046	45587	46459	11,19%	49,53%	50,47%	30 – 34	2	1	1
35 – 39	87344	42545	44799	10,62%	48,71%	51,29%	35 – 39	2	1	1
40 – 44	88615	43404	45211	10,77%	48,98%	51,02%	40 – 44	2	1	1
45 – 49	99295	48203	51092	12,07%	48,55%	51,45%	45 – 49	2	1	1
50 – 54	102061	47605	54456	12,41%	46,64%	53,36%	50 – 54	2	1	1
55 – 59	82997	37000	45997	10,09%	44,58%	55,42%	55 – 59	2	1	1
60 – 64	62739	26665	36074	7,63%	42,50%	57,50%	60 – 64	1	1	1

Продолжение прил. 6
Продолжение табл. 1Пб

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
			Пермский край					Пермский край			
в том числе в возрасте, лет:	1741707	819367	922340	8,83%	47,04%	52,96%	в том числе в возрасте, лет:	35	17	19	
20 – 24	220300	110295	110005	12,65%	50,07%	49,93%	20 – 24	4	2	2	
25 – 29	219045	109675	109370	12,58%	50,07%	49,93%	25 – 29	4	2	2	
30 – 34	202486	99073	103413	11,63%	48,93%	51,07%	30 – 34	4	2	2	
35 – 39	193511	93282	100229	11,11%	48,21%	51,79%	35 – 39	4	2	2	
40 – 44	165780	79527	86253	9,52%	47,97%	52,03%	40 – 44	3	2	2	
45 – 49	190398	89220	101178	10,93%	46,86%	53,14%	45 – 49	4	2	2	
50 – 54	208667	94384	114283	11,98%	45,23%	54,77%	50 – 54	4	2	2	
55 – 59	194124	83284	110840	11,15%	42,90%	57,10%	55 – 59	4	2	2	
60 – 64	147396	60627	86769	8,46%	41,13%	58,87%	60 – 64	3	1	2	
			Кировская область					Кировская область			
в том числе в возрасте, лет:	896905	430611	466294	4,55%	48,01%	51,99%	в том числе в возрасте, лет:	18	9	9	
20 – 24	102107	52010	50097	11,38%	50,94%	49,06%	20 – 24	2	1	1	
25 – 29	107108	54892	52216	11,94%	51,25%	48,75%	25 – 29	2	1	1	
30 – 34	98285	49261	49024	10,96%	50,12%	49,88%	30 – 34	2	1	1	
35 – 39	90226	44347	45879	10,06%	49,15%	50,85%	35 – 39	2	1	1	
40 – 44	80148	38787	41361	8,94%	48,39%	51,61%	40 – 44	2	1	1	
45 – 49	103296	48982	54314	11,52%	47,42%	52,58%	45 – 49	2	1	1	
50 – 54	124744	57949	66795	13,91%	46,45%	53,55%	50 – 54	3	1	1	
55 – 59	110214	49352	60862	12,29%	44,78%	55,22%	55 – 59	2	1	1	
60 – 64	80777	35031	45746	9,01%	43,37%	56,63%	60 – 64	2	1	1	
			Нижегородская область					Нижегородская область			
в том числе в возрасте, лет:	2191376	1032324	1159052	11,11%	47,11%	52,89%	в том числе в возрасте, лет:	44	21	23	
20 – 24	277350	142011	135339	12,66%	51,20%	48,80%	20 – 24	6	3	3	

Продолжение прил. 6
Продолжение табл. 1Пб

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
25 – 29	267384	135258	132126	12,20%	50,59%	49,41%	25 – 29	5	3	3
30 – 34	244231	121064	123167	11,15%	49,57%	50,43%	30 – 34	5	2	2
35 – 39	227744	110437	117307	10,39%	48,49%	51,51%	35 – 39	5	2	2
40 – 44	209159	100302	108857	9,54%	47,95%	52,05%	40 – 44	4	2	2
45 – 49	242204	113087	129117	11,05%	46,69%	53,31%	45 – 49	5	2	3
50 – 54	280110	126407	153703	12,78%	45,13%	54,87%	50 – 54	6	3	3
55 – 59	246797	104800	141997	11,26%	42,46%	57,54%	55 – 59	5	2	3
60 – 64	196397	78958	117439	8,96%	40,20%	59,80%	60 – 64	4	2	2
Оренбургская область										
в том числе в возрасте, лет:	1324957	631624	693333	6,72%	47,67%	52,33%	в том числе в возрасте, лет:	27	13	14
20 – 24	168398	85768	82630	12,71%	50,93%	49,07%	20 – 24	3	2	2
25 – 29	165739	83290	82449	12,51%	50,25%	49,75%	25 – 29	3	2	2
30 – 34	150379	73834	76545	11,35%	49,10%	50,90%	30 – 34	3	1	2
35 – 39	138543	66710	71833	10,46%	48,15%	51,85%	35 – 39	3	1	1
40 – 44	130916	62911	68005	9,88%	48,05%	51,95%	40 – 44	3	1	1
45 – 49	159908	75873	84035	12,07%	47,45%	52,55%	45 – 49	3	2	2
50 – 54	167993	77612	90381	12,68%	46,20%	53,80%	50 – 54	3	2	2
55 – 59	140051	61900	78151	10,57%	44,20%	55,80%	55 – 59	3	1	2
60 – 64	103030	43726	59304	7,78%	42,44%	57,56%	60 – 64	2	1	1
Оренбургская область										
в том числе в возрасте, лет:	917533	435404	482129	4,65%	47,45%	52,55%	в том числе в возрасте, лет:	19	9	10
20 – 24	110838	56099	54739	12,08%	50,61%	49,39%	20 – 24	2	1	1
25 – 29	104992	53554	51438	11,44%	51,01%	48,99%	25 – 29	2	1	1
30 – 34	98086	48686	49400	10,69%	49,64%	50,36%	30 – 34	2	1	1
35 – 39	94015	45971	48044	10,25%	48,90%	51,10%	35 – 39	2	1	1
40 – 44	90513	43781	46732	9,86%	48,37%	51,63%	40 – 44	2	1	1

Продолжение прил. 6
Продолжение табл. 1Пб

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
45 – 49	106274	50387	55887	11,58%	47,41%	52,59%	45 – 49	2	1	1
50 – 54	117123	53774	63349	12,76%	45,91%	54,09%	50 – 54	2	1	1
55 – 59	106183	45794	60389	11,57%	43,13%	56,87%	55 – 59	2	1	1
60 – 64	89509	37358	52151	9,76%	41,74%	58,26%	60 – 64	2	1	1
Самарская область										
в том числе в возрасте, лет:	2164590	1016445	1148145	10,97%	46,96%	53,04%	в том числе в возрасте, лет:	44	21	23
20 – 24	268259	136933	131326	12,39%	51,05%	48,95%	20 – 24	5	3	3
25 – 29	268471	134706	133765	12,40%	50,18%	49,82%	25 – 29	5	3	3
30 – 34	250794	122862	127932	11,59%	48,99%	51,01%	30 – 34	5	2	3
35 – 39	239043	115348	123695	11,04%	48,25%	51,75%	35 – 39	5	2	3
40 – 44	211072	102083	108989	9,75%	48,36%	51,64%	40 – 44	4	2	2
45 – 49	236330	109827	126503	10,92%	46,47%	53,53%	45 – 49	5	2	3
50 – 54	253432	113594	139838	11,71%	44,82%	55,18%	50 – 54	5	2	3
55 – 59	238823	100999	137824	11,03%	42,29%	57,71%	55 – 59	5	2	3
60 – 64	198366	80093	118273	9,16%	40,38%	59,62%	60 – 64	4	2	2
Саратовская область										
в том числе в возрасте, лет:	1656106	780484	875622	8,39%	47,13%	52,87%	в том числе в возрасте, лет:	34	16	18
20 – 24	209335	106259	103076	12,64%	50,76%	49,24%	20 – 24	4	2	2
25 – 29	198172	99559	98613	11,97%	50,24%	49,76%	25 – 29	4	2	2
30 – 34	184670	90186	94484	11,15%	48,84%	51,16%	30 – 34	4	2	2
35 – 39	176044	84754	91290	10,63%	48,14%	51,86%	35 – 39	4	2	2
40 – 44	167530	80509	87021	10,12%	48,06%	51,94%	40 – 44	3	2	2
45 – 49	192512	90569	101943	11,62%	47,05%	52,95%	45 – 49	4	2	2
50 – 54	197492	89953	107539	11,93%	45,55%	54,45%	50 – 54	4	2	2
55 – 59	179263	77430	101833	10,82%	43,19%	56,81%	55 – 59	4	2	2
60 – 64	151088	61265	89823	9,12%	40,55%	59,45%	60 – 64	3	1	2

Окончание прил. 6
Окончание табл. 1П6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ульяновская область										
в том числе в возрасте, лет:	867806	410482	457324	4,40%	47,30%	52,70%	в том числе в возрасте, лет:	18	8	9
20 – 24	108913	55648	53265	12,55%	51,09%	48,91%	20 – 24	2	1	1
25 – 29	100009	51013	48996	11,52%	51,01%	48,99%	25 – 29	2	1	1
30 – 34	89098	44043	45055	10,27%	49,43%	50,57%	30 – 34	2	1	1
35 – 39	85150	40651	44499	9,81%	47,74%	52,26%	35 – 39	2	1	1
40 – 44	85102	40021	45081	9,81%	47,03%	52,97%	40 – 44	2	1	1
45 – 49	108247	50574	57673	12,47%	46,72%	53,28%	45 – 49	2	1	1
50 – 54	114303	52587	61716	13,17%	46,01%	53,99%	50 – 54	2	1	1
55 – 59	99172	43469	55703	11,43%	43,83%	56,17%	55 – 59	2	1	1
60 – 64	77812	32476	45336	8,97%	41,74%	58,26%	60 – 64	2	1	1
ИТОГО	19730079	9356102	10373977		47,42%	52,58%	ИТОГО	400	189	210

**Приложение 7. Сводные результаты маркетингового исследования
по выявлению базовых потребностей конечных потребителей продуктов питания**

Наименование вопросов			Человек	%
	1		2	3
1. В какой области РФ Вы проживаете?				
республика Башкортостан			53	13,3%
республика Марий Эл			9	2,3%
республика Мордовия			11	2,8%
республика Татарстан			50	12,5%
Удмуртская республика			21	5,3%
Чувашская республика			17	4,3%
Пермский край			35	8,8%
Кировская область			18	4,5%
Нижегородская область			44	11,0%
Оренбургская область			27	6,8%
Пензенская область			19	4,8%
Самарская область			44	11,0%
Саратовская область			34	8,5%
Ульяновская область			18	4,5%
2. Ваш возраст				
20-24 года			51	12,9%
25-29 лет			49	12,3%
30-34 года			45	11,1%
35-39 лет			42	10,4%
40-44 года			39	9,8%
45-49 лет			47	11,7%
50-54 года			50	12,5%
55-59 лет			43	10,9%
60-64 года			33	8,3%

Продолжение прил. 7

1	2	3
3. В вашей семье, как правило, решение по приобретению конкретных продуктов питания принимаете:		
Вы	400	100%
другой член семьи (закончить интервью)	0	0
4. Оцените по степеням важности для Вас по 5-балльной шкале следующие факторы, которые определяют Ваш выбор продуктов питания (5 – очень важно, 0 – абсолютно не важно) указан рассчитанный средневзвешенный балл по каждому фактору:		
Цена ниже аналогов	-	4,7
Наличие в магазине в близкой расположенности	-	4,6
Известность производителя, его положительный имидж	-	3,4
Известный для Вас продукт, который Вы ранее приобретали, и качество которого Вас удовлетворило	-	4,8
Активная реклама данного продукта	-	2,9
Новый продукт	-	4,1
Акции на товар	-	4,2
Рекомендация друзей или знакомых	-	3,8
Известность торговой марки	-	2,1
Сервис (доставка на дом, удобная упаковка, дополнительная информация и т.д.)	-	2,9
5. Подскажите, если Вашего любимого продукта определенной торговой марки не будет в магазине, в котором Вы обычно приобретаете продукты питания, как Вы поступите:		
скорее всего поеду в другие магазины, пока не найду то, что мне нужно	60	15,0%
поищу в другом близлежащем магазине, если там не будет – куплю конкурентный аналог	128	32,0%
куплю конкурентный аналог, самое ценное – это мое время	172	43,0%
затрудняюсь ответить	40	10,0%
6. Подскажите, идя в магазин за продуктами питания решение о приобретении конкретного продукта (по вкусу, торговой марке, развесу) Вы обычно принимаете:		
до прихода в магазин обычно точно знаю, что выберу	44	11,0%
всегда по разному	164	41,0%
обычно решение по выбору конкретной марки, вкусу, развесу принимаю в торговом зале	192	48,0%

Продолжение прил. 7

1	2	3
до прихода в магазин обычно точно знаю, что выберу	2	3
7. Оцените по степеням важности следующие свойства продуктов питания по 5-бальной шкале (5 – очень важно, 0 – абсолютно не важно) указан рассчитанный средневзвешенный балл по каждому фактору:	44	11,0%
Свежесть	-	4,9
Безопасность для здоровья	-	4,8
Полезность для здоровья	-	3,9
Приятный вкус	-	4,3
Упакованный продукт	-	2,4
Срок годности недлительный	-	2,1
Наличие дополнительных свойств, ранее не встречающихся на рынке у продуктов аналогов	-	4,2
Красочная упаковка	-	1,1
Готовский продукт	-	1,8
Удобство (развес, упаковка)	-	3,4
Привлекательный внешний вид	-	3,9
Другое	-	0,6
Привлекательный запах	-	2,9
Как Вы считаете, какое определение категории «качество продуктов» наиболее точно описывает его сущность? (выберите один вариант ответа)		
качество – это соответствие продукта отраслевым стандартам, прописанным в нормативных документах (Гостах, Остах и т.д.)	135	33,8%
качество – совокупность свойств продукта, позволяющих удовлетворять потребности потребителей	204	51,0%
качество – это совокупность существенных признаков продукта, отличающих данный продукт от конкурентных аналогов	34	8,5%
другое	27	6,8%
Какие продукты Вы называете качественными (возможно несколько вариантов ответа)		
соответствующие показателям, прописанным в нормативных документах для данного продукта	204	51,0%
соответствующие моим представлениям о свойствах данного продукта	189	47,3%

Продолжение прил. 7

1	2	3
стандартизированные по свойствам в рамках различных партий у одного производителя	177	44,3%
получившие высокие оценки экспертов по качеству (медали различных отраслевых конкурсов и т.д.)	64	16,0%
имеющие способность сохранять свои свойства неизменными в течение срока годности	154	38,5%
другое	6	1,5%
Если Вы встречаете на полке торгового центра новый продукт, насколько вероятно, что Вы его купите попробовать? (возможен один вариант ответа)		
маловероятно, как правило, покупаю уже известные продукты	68	17,0%
скорее не куплю, чем куплю	44	11,0%
скорее куплю, чем нет	180	45,0%
высоко вероятно, что куплю, люблю пробовать что-то новое	97	24,3%
затрудняюсь ответить	8	2,0%
Как Вы считаете, каких продуктов не хватает современному рынку продуктов питания:		
инновационных продуктов	149	37,3%
продуктов для детского питания	29	7,3%
продуктов натуральных, полезных для здоровья	198	49,5%
продуктов в новых видах упаковки	54	13,5%
традиционных продуктов	36	9,0%
продуктов короткого срока годности	21	5,3%
продуктов длительного срока годности	34	8,5%
национальных продуктов	56	14,0%
местных продуктов	53	13,3%
продуктов с доставкой на дом	43	10,8%
качественных продуктов	309	77,3%
доступных по цене	278	69,5%
другое	6	1,5%

Продолжение прил. 7

1	2	3
Скажите за какие из нижеперечисленных свойств продуктов питания, Вы готовы доплатить некоторую сумму в сравнении с конкурентными аналогами, уступающими по данному признаку? (возможно несколько вариантов ответа)		
инновационные свойства, которые удовлетворяют лучшим способом мои потребности и не имеются у конкурентных аналогов	219	54,8%
свежесть	198	49,5%
полезность для здоровья	114	28,5%
удобная упаковка	79	19,8%
известность торговой марки	32	8,0%
известность производителя	44	11,0%
доставка до дома	68	17,0%
внешний вид	102	25,5%
сервис (удобное обслуживание при покупке)	36	9,0%
наличие гарантии качества	25	6,3%
универсальность использования	23	5,8%
специализированность под конкретную ситуацию потребления	32	8,0%
привлекательный вкус	135	33,8%
привлекательный запах	45	11,3%
наличие в продаже в близ лежащем магазине	38	9,5%
Другое	4	1,0%
Подскажите, пожалуйста, где Вы обычно приобретаете продукты питания? (возможно несколько вариантов ответа)		
крупные сетевые супер- и гипер маркеты	346	86,5%
рынки	112	28,0%
небольшие магазины «у дома»	134	33,5%
киоски, ларьки	89	22,3%
Интернет-магазины	25	6,3%
оптовые базы	32	8,0%
Другое	2	0,5%

1	2	3
Укажите пол респондента		
женский	210	52,6%
мужской	190	47,4%
Ваше образование		
начальное, неполное среднее	45	11,3%
среднее/средне специальное	156	39,0%
незаконченное высшее, высшее	189	47,3%
другое	10	2,5%
К какой категории работников относится ваш род деятельности		
руководитель	56	14,0%
специалист, служащий	123	30,8%
рабочий, технический или обслуживающий персонал	56	14,0%
домохозяйка	51	12,8%
учащийся	13	3,3%
студент	26	6,5%
безработный	33	8,3%
пенсионер	42	10,5%
Сколько примерно процентов от общего ежемесячного бюджета Ваше домохозяйство тратит на приобретение продуктов питания		
<input type="checkbox"/> менее 10%	24	6,0%
<input type="checkbox"/> 10-20%	49	12,3%
<input type="checkbox"/> 20-30%	85	21,3%
<input type="checkbox"/> 30-40%	81	20,3%
<input type="checkbox"/> 40-50%	66	16,5%
<input type="checkbox"/> 50-60%	45	11,3%
<input type="checkbox"/> 60-70%	22	5,5%
<input type="checkbox"/> 70-80%	10	2,5%
<input type="checkbox"/> 80-90%	10	2,5%
<input type="checkbox"/> более 90%	8	2,0%

Приложение 8. Расчет выборки исследования по выявлению базовых потребностей торговых посредников, сотрудничающих с предприятиями ООО АПК «Стойленская Нива»

Выборка исследования составила 50 человек, целевая по категории торгового посредника, региону его деятельности. Репрезентативная по типу торгового посредника и принадлежности к определенному заводу, входящему в ООО АПК «Стойленская Нива»

Генеральная совокупность, суженная по целям				Выборочная совокупность			
Торговые посредники завода ООО АПК «Стойленская Нива»	Тип торгового посредника	Количество торговых посредников категорий А и В, шт.	Количество торговых посредников, %	Торговые посредники завода ООО АПК «Стойленская Нива»	Тип торгового посредника	Количество торговых посредников, %	Количество торговых посредников категорий А и В, шт.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. ОАО «Пензенский хлебозавод №2»	Федеральная торговая сеть	18	25,7%	1. ОАО «Пензенский хлебозавод №2»	Федеральная торговая сеть	25,7%	4
1. ОАО «Пензенский хлебозавод №2»	Локальная торговая сеть	7	10,0%	1. ОАО «Пензенский хлебозавод №2»	Локальная торговая сеть	10,0%	1
1. ОАО «Пензенский хлебозавод №2»	дистрибьютор	12	17,1%	1. ОАО «Пензенский хлебозавод №2»	дистрибьютор	17,1%	3
1. ОАО «Пензенский хлебозавод №2»	оптовик	7	10,0%	1. ОАО «Пензенский хлебозавод №2»	оптовик	10,0%	1
1. ОАО «Пензенский хлебозавод №2»	Розничный оптовик	26	37,1%	1. ОАО «Пензенский хлебозавод №2»	Розничный оптовик	37,1%	6
Итого ОАО «Пензенский хлебозавод №2»		70	29,4%	Итого ОАО «Пензенский хлебозавод №2»		29,4%	15
2. ОАО «Пензенский хлебозавод №4»	Федеральная торговая сеть	14	26,4%	2. ОАО «Пензенский хлебозавод №4»	Федеральная торговая сеть	26,4%	3
2. ОАО «Пензенский хлебозавод №4»	Локальная торговая сеть	5	9,4%	2. ОАО «Пензенский хлебозавод №4»	Локальная торговая сеть	9,4%	1

Продолжение прил. 8

1	2	3	4	5	6	7	8
2. ОАО «Пензенский хлебозавод №4»	дистрибьютор	15	28,3%	2. ОАО «Пензенский хлебозавод №4»	дистрибьютор	28,3%	3
2. ОАО «Пензенский хлебозавод №4»	оптовик	8	15,1%	2. ОАО «Пензенский хлебозавод №4»	оптовик	15,1%	2
2. ОАО «Пензенский хлебозавод №4»	Розничный оптовик	11	20,8%	2. ОАО «Пензенский хлебозавод №4»	Розничный оптовик	20,8%	2
Итого ОАО «Пензенский хлебозавод №4»		53	22,3%	Итого ОАО «Пензенский хлебозавод №4»		22,3%	11
3. ОАО «Саратовский комбинат им. Стружкина»	Федеральная торговая сеть	5	12,5%	3. ОАО «Саратовский комбинат им. Стружкина»	Федеральная торговая сеть	12,5%	1
3. ОАО «Саратовский комбинат им. Стружкина»	Локальная торговая сеть	8	20,0%	3. ОАО «Саратовский комбинат им. Стружкина»	Локальная торговая сеть	20,0%	1
3. ОАО «Саратовский комбинат им. Стружкина»	дистрибьютор	0	0,0%	3. ОАО «Саратовский комбинат им. Стружкина»	дистрибьютор	0,0%	0
3. ОАО «Саратовский комбинат им. Стружкина»	оптовик	9	22,5%	3. ОАО «Саратовский комбинат им. Стружкина»	оптовик	22,5%	2
3. ОАО «Саратовский комбинат им. Стружкина»	Розничный оптовик	18	45,0%	3. ОАО «Саратовский комбинат им. Стружкина»	Розничный оптовик	45,0%	4
Итого ОАО «Саратовский комбинат им. Стружкина»		40	16,8%	Итого ОАО «Саратовский комбинат им. Стружкина»		16,8%	8
4. ОАО «Знак хлеба»	Федеральная торговая сеть	7	17,5%	4. ОАО «Знак хлеба»	Федеральная торговая сеть	17,5%	1
4. ОАО «Знак хлеба»	Локальная торговая сеть	10	25,0%	4. ОАО «Знак хлеба»	Локальная торговая сеть	25,0%	2

О к о н ч а н и е п р и л . 8

1	2	3	4	5	6	7	8
4. ОАО «Знак хлеба»	дистрибьютор	0	0,0%	4. ОАО «Знак хлеба»	дистрибьютор	0,0%	0
4. ОАО «Знак хлеба»	оптовик	12	30,0%	4. ОАО «Знак хлеба»	оптовик	30,0%	3
4. ОАО «Знак хлеба»	Розничный оптовик	11	27,5%	4. ОАО «Знак хлеба»	Розничный оптовик	27,5%	2
Итого ОАО "Знак хлеба"	оптовик	40	16,8%	Итого ОАО "Знак хлеба"		16,8%	8
5. ЗАО «Выксунский хлеб»	Федеральная торговая сеть	6	17,1%	5. ЗАО «Выксунский хлеб»	Федеральная торговая сеть	17,1%	1
5. ЗАО «Выксунский хлеб»	Локальная торговая сеть	5	14,3%	5. ЗАО «Выксунский хлеб»	Локальная торговая сеть	14,3%	1
5. ЗАО «Выксунский хлеб»	дистрибьютор	0	0,0%	5. ЗАО «Выксунский хлеб»	дистрибьютор	0,0%	0
5. ЗАО «Выксунский хлеб»	оптовик	8	22,9%	5. ЗАО «Выксунский хлеб»	оптовик	22,9%	2
5. ЗАО «Выксунский хлеб»	Розничный оптовик	16	45,7%	5. ЗАО «Выксунский хлеб»	Розничный оптовик	45,7%	3
Итого ЗАО Выксунский хлеб		35	14,7%	Итого ЗАО Выксунский хлеб		14,7%	7
ИТОГО		238		ИТОГО			50

**Приложение 9. Сводные результаты телефонного экспертного опроса торговых посредников,
сотрудничающих с ООО АПК «Стойленская Нива»**

Наименование вопросов	Человек	%
1	2	3
1. Подскажите, какие ключевые показатели эффективности сотрудничества Вы выделяете при оценке эффективности партнерства с конкретными поставщиками (возможно несколько вариантов ответа)?		
<input type="checkbox"/> прибыль с 1 кв. метра торговой площади, получаемой за счет реализации продукции данного поставщика (производителя)	37	14,6%
<input type="checkbox"/> длительность сотрудничества	7	2,8%
<input type="checkbox"/> количество претензий	32	12,6%
<input type="checkbox"/> количество сбоев в графике поставок	31	12,2%
<input type="checkbox"/> размер возможной торговой наценки	48	18,9%
<input type="checkbox"/> размер маркетингового бюджета, выделяемого поставщиком для продвижения продукции на Ваших торговых площадях	24	9,4%
<input type="checkbox"/> длительность отсрочки платежа	21	8,3%
<input type="checkbox"/> размер товарооборота	25	9,8%
<input type="checkbox"/> величина прибыли на капитал, вложенный в закупку продукции поставщика	23	9,1%
<input type="checkbox"/> другое	6	2,4%
2. Подскажите, какими факторами выбора Вы руководствуетесь, при принятии решения по заключению договора поставки с новыми поставщиками? (возможно несколько вариантов ответа)		
<input type="checkbox"/> возможность поставок в нужном Вам объеме с заданной Вами частотой продукции	48	14,8%
<input type="checkbox"/> наличие широкого ассортимента	15	4,6%
<input type="checkbox"/> конкурентоспособные цены	50	15,4%
<input type="checkbox"/> наличие инновационных продуктов	19	5,8%
<input type="checkbox"/> высокий прогноз уходимости продукта поставщика из одной средней торговой точки (высокий прогнозный офф-тейк)	49	15,1%
<input type="checkbox"/> высокое качество продукции	50	15,4%
<input type="checkbox"/> неизменное в массовом выпуске качество продукции	22	6,8%
<input type="checkbox"/> возможность сервисного обслуживания (оперативного получения необходимой информации и решения проблемных моментов) по принципу «одного окна»	17	5,2%
<input type="checkbox"/> наличие программ продвижения (в т.ч. рекламирование товара)	15	4,6%
<input type="checkbox"/> возможность возврата некачественного (нереализованного) товара	21	6,5%

Продолжение прил. 9

1	2	3
<input type="checkbox"/> положительный имидж (высокие рейтинги) поставщика на рынке	16	4,9%
<input type="checkbox"/> другое	3	0,9%
3. Выделите, пожалуйста, не более пяти основных условий при соблюдении которых, Вы готовы на долгосрочное сотрудничество с поставщиком		
высокая уходимость продукции поставщика	9	12,5%
прибыль с 1 кв. метра торговой площади	7	9,7%
низкое количество претензий	5	6,9%
Высокие оценки продукции поставщика на внутренних смотрах качества	2	2,8%
Высокий товарооборот	6	8,3%
Возможность закрытия розничной ассортиментной матрицы сразу по нескольким позициям	2	2,8%
Рыночные опускные цены	8	11,1%
Наличие программ лояльности, накопительных бонусных программ	2	2,8%
Стабильно высокое качество продукции	1	1,4%
Готовность поставщика слышать клиента	1	1,4%
Возможность достижения индивидуальных взаимовыгодных договоренностей	2	2,8%
Четкое соблюдение условий договора поставки	3	4,2%
Возможность обеспечить нужный объем поставок по заявкам	2	2,8%
Оперативность при выполнении заявок	3	4,2%
Участие в акциях в рамках нашего маркетингового плана	1	1,4%
Гибкость в партнерстве, готовность идти на компромисс	1	1,4%
Возможность обеспечить бесперебойное наличие товара	3	4,2%
Наличие постпродажного сервиса (мерчендайзинг, информационная и иная поддержка клиентов)	1	1,4%
Высокая маржинальная наценка	1	1,4%
Высокий и стабильный объем продаж	1	1,4%
Возможность осуществления поставок по всем регионам РФ	1	1,4%
Эксклюзивность товара	1	1,4%
Другое	6	8,3%
Нет ответа	3	4,2%

Продолжение прил. 9

1	2	3
<p>4. Продвижение и формирование спроса на новый продукт на начальном этапе, как правило, достаточно сложный и малоприбыльный процесс. Готовы ли Вы к дистрибуции инновационных продуктов? (выберите один вариант ответа)</p> <p><input type="checkbox"/> мы открыты к внедрению инноваций, всегда распределяем новые продукты поставщиков (переход к вопросу 6)</p> <p><input type="checkbox"/> распределять новые продукты мы начинаем только тогда, когда имеются независимые доказательства высокого спроса на них в других торговых точках</p> <p><input type="checkbox"/> не занимаемся реализацией новых продуктов, спрос на которые неизвестен и не сформирован</p> <p><input type="checkbox"/> другое</p> <p><input type="checkbox"/> затрудняюсь ответить</p>	18	36,0%
<p>5. По каким причинам Вы настроены относительно распределению новых продуктов? (возможно несколько вариантов ответа)</p>	26	52,0%
<p><input type="checkbox"/> слишком большой процент невостребованных конечными покупателями продуктов среди инновационных разработок, поэтому мы теряем время, торговые площади и прибыль</p>	6	12,0%
<p><input type="checkbox"/> у большинства производителей отсутствуют программы продвижения новых продуктов, поэтому процесс формирования спроса на них оказывается часто длительным</p>	0	0,0%
<p><input type="checkbox"/> гораздо более прибыльно реализовывать продукт с уже сформированным иными участниками рынка спросом</p>	0	0,0%
<p><input type="checkbox"/> часто качество новых продуктов и его стабильность на этапе внедрения на рынок производителями не отработаны</p>	21	23,1%
<p><input type="checkbox"/> высокая цена закупки</p>	15	16,5%
<p><input type="checkbox"/> так как новые производители часто предлагают псевдоновые, незначительно улучшенные продукты на уже занятые/перенасыщенные рыночные ниши</p>	19	20,9%
<p><input type="checkbox"/> частые сбои поставок новых продуктов</p>	6	6,6%
<p><input type="checkbox"/> другое</p>	3	3,3%
<p>6. Как Вы считаете востребованный конечными потребителями новый продукт интересен торговым посредникам по каким из следующих причин?</p>	26	28,6%
<p><input type="checkbox"/> не согласен (на) с данным утверждением</p>	1	1,1%
<p><input type="checkbox"/> обеспечивают большую норму прибыли с квадратного метра торговой площади</p>	0	0,0%
<p><input type="checkbox"/> являются элементом конкурентоспособности, так как привлекает дополнительный поток покупателей</p>	2	1,4%
<p><input type="checkbox"/> формирует положительный имидж для торговли</p>	42	28,4%
<p><input type="checkbox"/> позволяет оперативно компенсировать падающий спрос на устаревшие продукты</p>	21	14,2%
	14	9,5%
	32	21,6%

Продолжение прил. 9

1	2	3
<input type="checkbox"/> позволяет установить более высокую торговую наценку	37	25,0%
<input type="checkbox"/> другое	0	0,0%
7. Оцените, пожалуйста, сотрудничество с предприятиями АПК «Стойленская Нива» в целом по критериям, приведенным в таблице ниже, проставив оценки от 1 до 5 (1 – абсолютно не удовлетворен, 5 – абсолютно удовлетворен)		
При анализе результатов ответов были рассчитаны средневзвешанные оценки по формуле средней арифметической взвешенной, которая имеет вид: $\bar{x} = \frac{\sum xf}{\sum f}$, где x – анализируемый показатель (оценка); f – вес (количество ответивших экспертов, человек).		
7.1 Уровень качества продукции в целом		
Оценка 1	0	0,0%
Оценка 2	4	8,0%
Оценка 3	9	18,0%
Оценка 4	20	40,0%
Оценка 5	17	34,0%
7.2 Неизменность качества в массовом выпуске (от партии к партии)		
Оценка 1	0	0,0%
Оценка 2	6	12,0%
Оценка 3	19	38,0%
Оценка 4	17	34,0%
Оценка 5	8	16,0%
7.3 Идентичность качества одной и той же продукции с разных заводов корпорации		
Оценка 1	0	0,0%
Оценка 2	1	2,0%
Оценка 3	14	28,0%
Оценка 4	32	64,0%
Оценка 5	3	6,0%
7.4 Стабильность качественных характеристик на протяжении всего срока годности продукта		
Оценка 1	0	0,0%
Оценка 2	0	0,0%
Оценка 3	5	10,0%

Продолжение прил. 9

	1	2	3
Оценка 4		23	46,0%
Оценка 5		22	44,0%
7.5 Конкурентоспособность отпускных цен			
Оценка 1		0	0,0%
Оценка 2		2	4,0%
Оценка 3		11	22,0%
Оценка 4		22	44,0%
Оценка 5		15	30,0%
7.6 Соблюдение графика поставок			
Оценка 1		0	0,0%
Оценка 2		3	6,0%
Оценка 3		11	22,0%
Оценка 4		22	44,0%
Оценка 5		14	28,0%
7.7 Скорость процесса «заявка-отгрузка»			
Оценка 1		0	0,0%
Оценка 2		0	0,0%
Оценка 3		1	2,0%
Оценка 4		24	48,0%
Оценка 5		25	50,0%
7.8 Четкое соблюдение условий договора поставки			
Оценка 1		0	0,0%
Оценка 2		1	2,0%
Оценка 3		11	22,0%
Оценка 4		23	46,0%
Оценка 5		15	30,0%
7.9 Сервисное обслуживание (оперативность реагирования на претензии, предоставления информации и т.д.)			
Оценка 1		0	0,0%
Оценка 2		7	14,0%
Оценка 3		23	46,0%
Оценка 4		16	32,0%
Оценка 5		4	8,0%

Продолжение прил. 9

	1	2	3
7.10 Скорость документооборота			
Оценка 1		1	2,0%
Оценка 2		7	14,0%
Оценка 3		18	36,0%
Оценка 4		19	38,0%
Оценка 5		5	10,0%
7.11 Оперативность в принятии решений			
Оценка 1		0	0,0%
Оценка 2		0	0,0%
Оценка 3		23	46,0%
Оценка 4		21	42,0%
Оценка 5		6	12,0%
7.12 Общие коммерческие условия (отсрочка платежа, сроки поставки, ценообразование, система скидок и бонусов и т.д.)			
Оценка 1		0	0,0%
Оценка 2		1	2,0%
Оценка 3		12	24,0%
Оценка 4		21	42,0%
Оценка 5		16	32,0%
7.13 Единство стандартов корпоративной коммерческой политики для всех предприятий корпорации			
Оценка 1		2	4,0%
Оценка 2		12	24,0%
Оценка 3		25	50,0%
Оценка 4		11	22,0%
Оценка 5		0	0,0%
7.14 Уровень клиентоориентированности (готовность идти на удовлетворение Ваших потребностей и интересов)			
Оценка 1		0	0,0%
Оценка 2		0	0,0%
Оценка 3		26	52,0%
Оценка 4		18	36,0%
Оценка 5		6	12,0%

Продолжение прил. 9

1	2	3
7.15 Эффективность программ продвижения продукции		
Оценка 1	1	2,0%
Оценка 2	8	16,0%
Оценка 3	20	40,0%
Оценка 4	18	36,0%
Оценка 5	3	6,0%
7.16 Предложение новых перспективных продуктов		
Оценка 1	0	0,0%
Оценка 2	0	0,0%
Оценка 3	8	16,0%
Оценка 4	26	52,0%
Оценка 5	16	32,0%
7.17 Востребованность продукции конечными потребителями		
Оценка 1	0	0,0%
Оценка 2	0	0,0%
Оценка 3	10	20,0%
Оценка 4	16	32,0%
Оценка 5	24	48,0%
8. Подскажите какие процессы на предприятиях ООО АПК «Стойленская Нива» особо нуждаются в улучшениях в целях наиболее полного соответствия с потребностями рынка?		
Возможность «слышать» клиента	9	18,0%
Повышения эффективности запуска новых продуктов	8	16,0%
Стандартизация качества между различными предприятиями корпорации	3	6,0%
Оптимизация ассортиментного портфеля, снятие с производства невостребованных видов	7	14,0%
Ускорение процессов обслуживания клиентов	4	8,0%
Координация обслуживания клиентов в едином центре продаж, обслуживание по принципу «одного окна»	2	4,0%
Ликвидация бюрократии и разномнений	4	8,0%
Загруженность ответить	8	16,0%
Нет ответа	5	10,0%
9. Подскажите, к какой категории торговых посредников, относится Ваша компания		
<input type="checkbox"/> федеральная торговая сеть	11	22,0%
<input type="checkbox"/> локальная торговая сеть	6	12,0%

Продолжение прил. 9

1	2	3
<input type="checkbox"/> дистрибьютор	7	14,0%
<input type="checkbox"/> оптовик	9	18,0%
<input type="checkbox"/> розничный посредник	17	34,0%
10. Укажите опыт сотрудничества ООО АПК «Стойленская Нива»		
<input type="checkbox"/> менее 1 года	5	10,0%
<input type="checkbox"/> 1-3 года	12	24,0%
<input type="checkbox"/> 3– 5 лет	13	26,0%
<input type="checkbox"/> 5-8 лет	10	20,0%
<input type="checkbox"/> 8-10 лет	4	8,0%
<input type="checkbox"/> более 10 лет	6	12,0%
11. Как называется Ваша компания		
ЗАО Тандер	1	2,0%
ООО Инвестпроект	1	2,0%
ООО «Столичные сладости»	1	2,0%
ИП Ёжиков	1	2,0%
ЗАО Дикси групп	1	2,0%
ООО Ленга	1	2,0%
ИП Абхаирова Д.З.	1	2,0%
ООО Спар	1	2,0%
ООО Караван	1	2,0%
ИП Анельчук С.А.	1	2,0%
ИП Козин О.А.	1	2,0%
ИП Стрельцова В.Н.	1	2,0%
ИП Дворянkin С.А.	1	2,0%
ИП Мордовин А.Н.	1	2,0%
ИП Курамшин Ю.Р.	1	2,0%
ИП Романков Ю.В.	1	2,0%
ИП Кузнецова Г.Н.	1	2,0%
ООО Кроника	1	2,0%
ИП Скоркин А.Н.	1	2,0%
ИП Фролова Л.А.	1	2,0%
ООО Регион-хлеб	1	2,0%

Продолжение прил. 9

1	2	3
ООО Билла Россия	1	2,0%
X5 retail group	1	2,0%
БИПО ООО	1	2,0%
ООО "Кондитерский Дом "Пензенский"	1	2,0%
Комаров А. И., г. Пенза	1	2,0%
РАГИМОВА Н. В., Пенза	1	2,0%
ООО "Фортуна", г. Казань	1	2,0%
ООО "КАЗАНСКАЯ ПТК" "КОНТАКТ", Казань	1	2,0%
ИП Гуров А.М.	1	2,0%
ИП Нагорнов В. К., Мордовия, Саранск	1	2,0%
ИП Комаров А. И., г. Пенза	1	2,0%
ТОЦКАЯ Л.П., Пенза	1	2,0%
ООО "НАФТА"	1	2,0%
ИП Зотов К А, Пенза	1	2,0%
ИП Затылкин И.С., Кузнецк	1	2,0%
ИП Зорин Е.В., Пенза	1	2,0%
ИП Павлов Н В, Самарская обл., г. Тольятти	1	2,0%
ООО Вилона г Саратов	1	2,0%
ИП Павлов Н В, Самарская обл., г. Тольятти	1	2,0%
ООО Промэнерго, Саратов	1	2,0%
ИП Луценко Игорь Анатольевич	1	2,0%
ИП Коннов, ООО Адепт	1	2,0%
ООО Камский берег, ООО «ГД «Агат», ООО «Дуэт»	1	2,0%
Экспресс-кондитер, Аист	1	2,0%
ООО «Садко»	1	2,0%
ООО Астра	1	2,0%
ТС Гроздь	1	2,0%
ОАО «Центр Горг»	1	2,0%
ООО «Тандем»	1	2,0%

Окончание прил. 9

	1	2	3
12. Сколько розничных торговых точек Вы имеете в Вашей системе распределения			
менее 30		2	4,0%
<input type="checkbox"/> 30-100		5	10,0%
<input type="checkbox"/> 100-200		14	28,0%
<input type="checkbox"/> 200-300		16	32,0%
<input type="checkbox"/> 300-400		1	2,0%
<input type="checkbox"/> 400-500		0	0,0%
<input type="checkbox"/> более 500		12	24,0%

Приложение 10. Реализация в натуральном и стоимостном выражении продуктовых групп ассортимента портфеля в разрезе каждого завода ООО АПК «Стойленская Нива»

Наименований предприятия	2008	2009	Темп роста/спада	2010	Темп роста/спада	2011	Темп роста/спада
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Хлебопекарный дивизион							
1.1 Знак хлеба, Саратов							
хлебобулочные изделия, тн	15394	11369	73,9%	12478	109,8%	11480	92,0%
хлебобулочные изделия тыс. руб.	467098	370881	79,4%	402734	108,6%	450387	111,8%
1.2 Хлебоек, Смоленск							
хлебобулочные изделия, тн	23662	23347	98,7%	22985	98,4%	22525	98,0%
хлебобулочные изделия тыс. руб.	554663	589402	106,3%	608459	103,2%	620628	102,0%
1.3 Колос, Белгород							
хлебобулочные изделия, тн	36669	35637	97,2%	35398	99,3%	33972	96,0%
кондитерские изделия, тн	3562	3550	99,7%	3933	110,8%	3986	101,3%
хлебобулочные изделия, тыс. руб.	683198	710583	104,0%	743356	104,6%	781345	105,1%
кондитерские изделия, тыс. руб.	172548	203376	117,9%	211947	104,2%	247512	116,8%
1.4 Сафоновхлеб, Смоленская обл.							
хлебобулочные изделия, тн	7031	6997	99,5%	7501	107,2%	7749	103,3%
кондитерские изделия, тн	535	535	100,0%	541	101,3%	549	101,4%
хлебобулочные изделия, тыс. руб.	161714	167917	103,8%	165029	98,3%	178231	108,0%
кондитерские изделия, тыс. руб.	18708	18708	100,0%	18942	101,3%	19200	101,4%
1.5 Кинешемский хлебокомбинат, Ивановская обл.							
хлебобулочные изделия, тн	6022	5593	92,9%	5863	104,8%	5506	93,9%

Продолжение прил. 10

1	2	3	4	5	6	7	8
кондитерские изделия, тн	203	236	116,3%	190	80,5%	202	106,0%
хлебобулочные изделия, тыс. руб.	138508	126222	91,1%	125151	99,2%	125882	100,6%
кондитерские изделия, тыс. руб.	25306	29608	117,0%	31288	105,7%	33942	108,5%
1.6 Алексеевский хлебозавод, Белгородская обл.							
хлебобулочные изделия, тн	6106	5588	91,5%	5756	103,0%	5908	102,6%
кондитерские изделия, тн	51	54	107,0%	47	87,8%	66	138,8%
хлебобулочные изделия, тыс. руб.	112495	110897	98,6%	110897	100,0%	139875	126,1%
кондитерские изделия, тыс. руб.	5620	6760	120,3%	6931	102,5%	9475	136,7%
1.7 Переславский хлебозавод, Ярославская обл.							
хлебобулочные изделия, тн	6329	6211	98,1%	5916	95,3%	5870	99,2%
кондитерские изделия, тн	201	207	103,0%	199	96,1%	217	109,0%
хлебобулочные изделия, тыс. руб.	158219	173908	109,9%	171564	98,7%	193710	112,9%
кондитерские изделия, тыс. руб.	69154	49614	71,7%	31624	63,7%	38616	122,1%
1.8 Пензенский хлебозавод №4, Пенза							
хлебобулочные изделия, тн	15956	15614	97,9%	14685	94,1%	14685	100,0%
кондитерские изделия, тн	4689	5371	114,5%	4840	90,1%	3836	79,3%
хлебобулочные изделия, тыс. руб.	294611	310456	105,4%	319412	102,9%	389179	121,8%
кондитерские изделия, тыс. руб.	180059	230606	128,1%	232479	100,8%	221645	95,3%
1.9 Пензенский хлебозавод №2, Пенза							
хлебобулочные изделия, тн	25185	26595	105,6%	24190	91,0%	21170	87,5%
кондитерские изделия, тн	7665	7258	94,7%	7883	108,6%	8985	114,0%

Продолжение прил. 10

1	2	3	4	5	6	7	8
макароны, тн	5840	6041	103,4%	5840	96,7%	2329	39,9%
хлебобулочные изделия, тыс. руб.	618035	619400	100,2%	621694	100,4%	571590	91,9%
кондитерские изделия, тыс. руб.	193356	279448	144,5%	289866	103,7%	341430	117,8%
макароны, тыс. руб.	87156	73223	84,0%	67630	92,4%	-	0,0%
1.10 Выксунский хлеб, Нижегородская обл.							
хлебобулочные изделия, тн	11349	10786	95,0%	10645	98,7%	9000	84,5%
кондитерские изделия, тн	351	334	95,0%	217	65,1%	259	119,2%
хлебобулочные изделия, тыс. руб.	233626	241479	103,4%	264271	109,4%	270000	102,2%
кондитерские изделия, тыс. руб.	41769	40699	97,4%	26721	65,7%	40889	153,0%
1.11 Саратовский комбинат им. Стружкина, Саратов							
хлебобулочные изделия, тн	15330	11315	73,8%	11377	100,5%	11412	100,3%
кондитерские изделия, тн	365	296	81,0%	184	62,2%	180	97,8%
хлебобулочные изделия, тыс. руб.	340326	263640	77,5%	308317	116,9%	421103	136,6%
кондитерские изделия, тыс. руб.	14965	12748	85,2%	9413	73,8%	10891	115,7%
1.2 Дивизион переработки зернового сырья							
2.1 Комбинат хлебопродуктов Старооскольский							
мука, тн	184010	194400	105,6%	131800	67,8%	144980	110,0%
комбикорма, тн	129800	134300	103,5%	131100	97,6%	144210	110,0%
хлебобулочные изделия, тн	1300	1400	107,7%	500	35,7%	550	110,0%
Объем продаж итого, тыс. руб.	4516840	4040356	89,5%	3113435	77,1%	3523007	113,2%

Окончание прил. 10

1	2	3	4	5	6	7	8
2.2 Курский комбинат хлебо-продуктов							
мука, тн	121302	123542	101,8%	124019	100,4%	152808	123,2%
комбикорма, тн	80448	77948	96,9%	79104	101,5%	84760	107,2%
мука пшеничная, тыс. руб.	934025	966117	103,4%	1007114	104,2%	1207180	119,9%
комбикорм и смеси, тыс. руб.	329836,8	333798,0	101,2%	437972,0	131,2%	449230,0	102,6%
Итого средний темп роста/спада реализации							
хлебобулочные изделия, тн			94,3%		94,8%		97,3%
кондитерские изделия, тн			101,0%		88,3%		107,2%
мука, тн			103,7%		84,1%		116,6%
комбикорма, тн			100,2%		99,6%		108,6%
хлебобулочные изделия, тыс. руб.			98,1%		103,8%		110,8%
кондитерские изделия, тыс. руб.			113,8%		94,7%		118,1%
мука пшеничная, тыс. руб			96,4%		90,7%		116,5%
комбикорм и смеси, тыс. руб.			95,3%		104,1%		107,9%

Научное издание

Резник Галина Александровна
Яшина Ольга Викторовна

**МЕХАНИЗМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ КОРПОРАЦИЕЙ**
Монография

В авторской редакции
Верстка Н.В. Кучина

Подписано в печать 25.11.16. Формат 60x84/16.
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.
Усл.печ.л. 13,25. Уч.-изд.л. 14,25. Тираж 500 экз. 1-й завод 100 экз.
Заказ № 752.

Издательство ПГУАС.
440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28.