

жение и пользование благ (хотя и такое, конечно, бывает – размер контрибуции, например, можно положить в основу исчисления эффективности расходов на войну, то же со стоимостью приобретённых ресурсов и т.п.), а либо посредством создания возможности дополнительных расходов, либо посредством упреждения возможных потерь. Но в докладе речь об инвестициях предприятий, а это же не просто расходы, а расходы, направленные на увеличение физического капитала (т. е. в распоряжение и пользование что-то должно поступать, не говоря уже о том, что получение не всякого блага дает возможность признать расходы инвестициями), и инвестиции предприятий предполагают окупаемость (автор доклада так и предполагает). Мне легко исходить из того, что можно подразумевать не физический капитал, а какой-либо другой. Но при этом хочется знать, что именно поступает в результате социальных инвестиций в распоряжение и пользование собственникам и менеджерам предприятий. А если ничего не поступает, то что же тогда окупается, и каков механизм учета стоимости социальных инвестиций и переноса их стоимости на валовые издержки? То, что доходная часть может увеличиваться в результате таких социальных инвестиций – это понятно и без доказательств. Вопрос не об этом, конечно, а о том, как увеличивается капитал (находящийся, конечно, в собственности инвестора) и как он окупается (без чего сложно говорить об эффективности инвестиций) в учете.

СИСТЕМА КОНТРОЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛЬНИХ ПРОДАЖ

Андрій Борисович Жидков

к.т.н., доцент кафедри адміністрування
Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля

Прямі продажі є ефективним інструментом, тому, що при їх реалізації досягається найбільш повна взаємодія з клієнтом, персоніфікуються потреби клієнта та створюються більш сприятливі умови для їх задоволення [1, 2]. При здійсненні процесу прямих продаж дуже велика роль належить менеджеру, особисті риси та кваліфікація якого грають ключову роль в цьому процесі. Прямі продажі є складним процесом, який багатий в чому є творчим, тобто слабо підлягає регламентації.

Основою успішного адміністрування діяльності підприємства є зниження впливу "людського фактору", яке відбувається в основному за рахунок регламентування та проектування бізнес-процесів без врахування особистості виконавця. Тобто є певне протиріччя між творчим характером прямих продаж та необхідністю зниження впливу "людського фактору" [1].

До того ж при персональних продажах завжди є імовірність того, що менеджер піде з компанії разом з клієнтами, базу, яких він створив під час роботи [1, 3]. Різні фахівці оцінюють ризик таких втрат по-різному, але його наявність ніхто не заперече.

Існуюча система контрольних показників, за якими оцінюється ефективність роботи менеджера з продажів загалом об'єднує кілька параметрів, які оцінюються якісно чи кількісно. Їх зазвичай зводять до

оцінки дій торговельного персоналу за трьома основними критеріями: обсяг продаж, напрям діяльності менеджера та якість обслуговування клієнтів, а також оцінюється ефективність маркетингових комунікацій, насамперед як ефективність взаємодії відділу маркетингу і відділу продаж. Не заглиблюючись у конкретні методики визначення контрольних показників зазначимо, що не один з них не дозволяє створити умови для зниження впливу "людського фактору", та зниження ризику втрат фірми через ухід менеджера з клієнтською базою.

Ще одним способом управління персональними продажами є впровадження CRM, яка базується на розвинутої клієнтською базі, що містить велику кількість відомостей про діючих та потенційних клієнтів і дозволяє створити профіль клієнта, отримати велику кількість показників ефективності дій конкретного менеджера та відділу в цілому та значно знизити ризик втрати клієнтів через те, що база залишається на підприємстві і її докладність дає змогу працювати з клієнтом іншому менеджеру без значної втрати ефективності.

Але досвід впровадження CRM, особливо для малих фірм показав, що переваги, які дає ця система нівелюються високими витратами на створення та ведення докладної бази, що вимагає значних зусиль персоналу і знижує продуктивність роботи до неприпустимого рівня. Дійсно, одна з основних вимог CRM полягає в тому, щоб фіксувалися всі, у тому числі і не результативні контакти з клієнтом, в тому числі з потенційним. Для малих фірм, де менеджер має кілька десятків контактів в день, лише кілька процентів з яких є ефективними (тобто такими, за які він отримує винагороду у вигляді премії) вимога фіксувати всі контакти є неприйнятною.

Таким чином назріла необхідність в створенні системи контрольних показників, які б дозволяли оцінити ефективність персональних продаж, дозволили б підвищити регламентацію у цій сфері та знизити ризики втрат від уходу менеджера з клієнтською базою.

Сформулюємо вимоги до такої системи показників:

вона повинна бути простою, щоб не знижувати продуктивність роботи менеджерів з продажів;

вона повинна давати змогу оцінювати роботу кожного менеджера без урахування його особистісних рис, тобто використовуватися в регламентах;

вона повинна охоплювати показники, які дозволять контролювати ризик втрати частки клієнтів у випадку уходу менеджера з фірми.

Для відповідності першій вимозі кількість показників повинна бути не більш 5-6.

Для відповідності другій показники повинні легко обчислюватися у кількісному вигляді та не мати подвійного тлумачення, та не дублювати один одного.

Для відповідності третій вимозі показники повинні давати змогу оцінити наскільки клієнти "прив'язані" до конкретного менеджера, а не до фірми в цілому.

Можна запропонувати таку систему показників:

1. Доля у загальному обсягу продаж. Цей показник характеризує

фінансову успішність менеджера.

2. Кількість нових клієнтів за звітний період. Цей показник характеризує роботу менеджера на перспективу.

3. Доля продаж "старим" клієнтам за звітний період. Характеризує якість роботи з клієнтом та ступінь їх задоволення.

4. Доля клієнтів, що було передано іншим менеджерам. Характеризує спроможність роботи менеджера у команді і його розуміння того факту, що клієнти це ресурс фірми, а не його особистий ресурс.

5. Доля постійних клієнтів, відомості про яких занесені у загальну базу даних та оновлюються. Характеризує готовність менеджера "поділитися" цінною інформацією з колегами чи керівництвом фірми.

Наведені показники є достатньо простими. Для їх обрахунків не потрібно витрачати багато часу. Вони охоплюють найважливіші сфери діяльності менеджера з персональних продаж і дають змогу відстежувати результативність його роботи.

Практично відомості для розрахунку цих показників можна легко отримувати впровадивши ряд позначок, що будуть використовуватися у звітах менеджерів. Наприклад: "НК" – новий клієнт, "СК" – старий клієнт, "ПК" – переданий клієнт, "БК" – клієнт занесений до бази. Впровадження таких позначок значно не знизить продуктивність праці менеджерів і не потребує значних витрат. Для великих фірм у разі потреби можуть бути використано і додаткові показники, але починати, на нашу думку, потрібно з вищенаведених.

Необхідно зазначити, що для ефективного використання системи контрольних показників доцільно відслідковувати динаміку їх зміни протягом часу та розробити нормативні значення, чи бажані інтервали значень цих показників, що дозволять підвищити об'єктивність оцінки та створити умови для регламентації діяльності менеджерів з персональних продаж. Але такі рекомендації потребують подальших досліджень.

Література

1. Вертоградов В. Управление продажами. – СПб.: Питер, 2005. – 240 с.
2. Андрей Толкачев Личные продажи. Российская практика и новые подходы. М.: Эксмо, 2010. – 400 с.
3. журнал "Консультант" Во сколько обходится компании менеджер по продажам. [Электронный ресурс] /Александр Шикинов, 2012. – режим доступа <http://www.c2f.ru/archives/vo-skolko-obxoditsya-kompanii-odin-specialist-po-prodazham/>, вільний – Загол. з екрану

Обсуждение

П. В. Кривуля

Возникает вопрос о "передаче" клиентов коллегам – какие формы сотрудничества среди коллег могут побуждать к таким передачам? Если передавать следует по указанию, то и показатель будет отражать указания, а не волю передающего (и такое поведение руководства будет демотивировать работников). Если же передавать следует добровольно, то какие стимулы предполагаются? Просто "готовность" продемонстрировать лояльность фирме? Может быть речь идет о неких правилах обмена клиентской базой на паритетных основаниях?

А. Б. Жидков

Передача клиента может произойти в силу высокой загруженности, на период отпуска и пр., также если более опытный коллега выступает в роли наставника, просто из-за наличия внутренней специализации. Конечно часть клиентов будет передана добровольно, а часть – по указанию. Возможно этот факт нужно отмечать. Однако если менеджер передает своих клиентов в минимальном количестве (в сравнении со средним уровнем на фирме), то это уже предмет для размышления руководства.

П. В. Кривуля

Ну, если вводить такой оценочный показатель, то возможно, надо предусмотреть и правила ротации клиентской базы, – тогда и будет основание для интерпретации того факта кого передают, а кого нет, и будет также возможность сравнения результатов работы с клиентами не только в разные периоды, но и разными "менеджерами по персональным продажам" (тут бы я всё-таки больше склонился к использованию обозначений "коммерческий агент", "торговый представитель и т.п.).

КЛАСТЕРНА СТРАТЕГІЯ ТРАНСКОРДОННОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

Катерина Ігорівна Зеленкіна

аспірант кафедри менеджменту

зовнішньоекономічної діяльності

Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля

Сьогодні в умовах становлення в Україні ринкових відносин та глобального переходу від індустріального до постіндустріального суспільства очевидними стають передумови використання нових можливостей розвитку підприємств, які виникають внаслідок закріплення тенденції інноваційного розвитку світової економіки в цілому. Розвиток підприємств, що базується на знаннях та впровадженні наукових досягнень в практику стає єдиною гідною альтернативою для вітчизняної економіки.

Внаслідок зростання рівня інформатизації ключових процесів світові економічні відносини проходять фазу певної трансформації в бік ускладнення та формування нових типів таких відносин. Зокрема, стає очевидною застарілість галузевого підходу до управління розвитком економіки, в нових умовах актуальними стають непрямі методи управління розвитком економіки шляхом створення належних умов функціонування підприємств, одним з яких є т.зв. кластерний підхід. Кластер – це мережа постачальників, виробників, споживачів, елементів промислової інфраструктури дослідницьких університетів, пов'язаних між собою в процесі створення додаткової вартості [1], тобто очевидно, що метою подібної інституції є створення синергетичного ефекту регіональних суб'єктів. Актуальним є питання визначення видів конкурентних переваг, які створює участь у подібній мережі для підприємства. До таких переваг в першу чергу варто віднести інституційні, які проявляються у формуванні нових ототожнень та відповідно зрушення ідентифікаційного шаблону сприйняття підприємства за боку (в особливості) державних