

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Брянская государственная инженерно-технологическая академия»

На правах рукописи

Аслудинова Ларина Сергеевна

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ И МЕТОДОВ
УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С КЛЮЧЕВЫМИ ПАРТНЕРАМИ
МАЛЫХ МЕБЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
кандидат экономических наук,
профессор,
Берестов Виктор Илларионович

ОРЕЛ - 2014

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ПОСТРОЕНИЯ ВЗАИМОВЫГОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ С КЛЮЧЕВЫМИ ПАРТНЕРАМИ МАЛЫХ МЕБЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	12
1.1 Малые предприятия в лесопромышленном комплексе. Их роль и проблемы развития.....	12
1.2 Формирование и развитие систем управления деятельностью промышленных предприятий.....	31
1.3 Инструменты маркетинга отношений в системах управления малыми промышленным предприятиями.....	45
ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОВЫГОДНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ С КЛЮЧЕВЫМИ ПАРТНЕРАМИ МАЛЫХ МЕБЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	63
2.1 Метод оценки различных видов деятельности малых мебельных предприятий с учетом значимости построения взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами	63
2.2 Формирование маркетинговой стратегии партнерских отношений на малых мебельных предприятиях.....	81
2.3 Создание условий удовлетворенности, вовлеченности и клиентоориентированности персонала, как метод управления взаимовыгодными отношениями с ключевыми партнерами.....	95
ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ УСЛОВИЙ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛЮЧЕВЫХ ПАРТНЕРОВ МАЛЫХ МЕБЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	108
3.1 Методический подход к оценке влияния инструментов маркетинга отношений на степень удовлетворенности ключевых партнеров и конечные показатели работы малых мебельных предприятий.....	108

3.2 Методический подход к формированию модели оплаты труда персонала малого мебельного предприятия в рамках управления отношениями с ключевыми партнерами	117
3.3 Социальный медиа-маркетинг (СММ) как инструмент управления отношениями с ключевыми партнерами малых мебельных предприятий.....	122
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	141
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	143
ПРИЛОЖЕНИЕ А - Оценка эффективности деятельности малых мебельных предприятий с учетом значимости построения взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами.....	162
ПРИЛОЖЕНИЕ Б - Отчет по маркетинговому исследованию «Субъективная оценка удовлетворенности ключевых партнеров малых мебельных предприятий».....	169
ПРИЛОЖЕНИЕ В - Статистические данные оценки влияния удовлетворённости ключевых партнеров предприятия на конечные показатели деятельности малых мебельных предприятий.....	182
ПРИЛОЖЕНИЕ Г - Протокол регрессионного анализа оценки влияния инструментов маркетинга отношений на степень удовлетворенности партнеров и конечные показатели деятельности малых мебельных предприятий региона (Брянская область).....	183

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных условиях конкурентной рыночной среды необходимым инструментом развития малых мебельных предприятий является использование новых методов и форм управления маркетинговой деятельностью, построенных на основе взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами: внешними (клиентами, поставщиками) и внутренними (персоналом).

Маркетинг партнерских отношений в наибольшей степени соответствует характеру и специфике деятельности малых мебельных предприятий: индивидуальный характер производства; максимально тесные контакты с клиентами; как правило, высококвалифицированный персонал, восприимчивый к инновациям в технике, технологиях и организации производства.

Для решения поставленных задач в области управления взаимовыгодных отношений с партнерами малых мебельных предприятий необходимо, прежде всего, выявить специфику формирования маркетинговой стратегии партнерских отношений.

Требуется своего решения проблема определения наиболее значимых факторов, влияющих на степень удовлетворенности клиентов малых мебельных предприятий и других участников отношений в маркетинговых каналах распределения товаров. Также следует разработать методический подход к оценке влияния инструментов маркетинга отношений на степень удовлетворенности ключевых партнеров и конечные показатели деятельности малого мебельного предприятия.

Более того, целесообразно предложить нетрадиционный подход к формированию модели оплаты труда персонала малого мебельного предприятия, ориентированной, с одной стороны, на увеличение числа заказов, безусловное их выполнение и экономию материальных ресурсов, а с другой – на клиентоориентированную работу каждого работника предприятия.

Состояние научной разработанности проблемы. Исследованиям в области теории и практики маркетинга посвятили свои труды: Котлер Ф., Голубков Е. П., Фёгеле З., Масленников В. В., Березин И. С., Браверманн А. А., Клейнер Г. Б., Крюков А. Ф., Самостроев Г.М. В сфере управления отраслями, предприятиями и малым бизнесом промышленного сектора научная и методическая база создана трудами Медведева Н. А., Бурдина Н.А., Берестова В.Л., Закирова Н.И., Петрова А.П., Петрова В.П., Шмулева Г.А., Егорнова В.А., Кораблева В.И., Лосева М.В и других исследователей. Маркетинг отношений как элемент корпоративной стратегии обстоятельно исследован в трудах Агурбаша Н.Г., Аныпина В.М., Грищенкова А.И., Дудина М.Н., Ермакова В.П., Иванова С.А., Колесникова Л.А., Кочетова Н.Ю., Несисяна Т.Я., Никитина С.А, Пилигиной Н.В., Рубе В.А., Рунова А.В., Симонова С.В., Уткина Н.И., Филина С.А., Хлынина О.И., Шафиева Р.М. и других ученых.

Несмотря на значительный объем исследований, проблема формирования стратегии и методов управления отношениями с ключевыми партнерами именно малых мебельных предприятий не в полной мере представлена в теории и практики маркетинга и в настоящее время остается малоизученной.

Область диссертационного исследования соответствует:
п. 9.5 Внутриорганизационный маркетинг, его цели, методы и влияние на конечные результаты деятельности организации. Маркетинг отношений как элемент корпоративной стратегии, процесс построения долгосрочных, взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами организации; п. 9.6. Управление отношениями с потребителями, в том числе на основе программ лояльности Паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг).

Объектом исследования являются малые мебельные предприятия и их внешние и внутренние ключевые партнеры.

Предметом исследования выступают организационно-управленческие отношения, возникающие при формировании стратегии и методов построе-

ния взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами малых мебельных предприятий.

Цель диссертационного исследования заключается в разработке и обосновании теоретико-методических подходов к формированию стратегии и методов управления отношениями с ключевыми партнерами малых мебельных предприятий.

Достижение поставленной цели потребовало постановки и **решения следующих задач:**

1. Обосновать целесообразность использования в деятельности малых мебельных предприятий современных методов управления отношений с внешними и внутренними ключевыми партнерами.

2. Предложить модельное решение по формированию маркетинговой стратегии партнерских отношений на малых мебельных предприятиях.

3. Выявить наиболее значимые факторы, влияющие на степень удовлетворенности клиентов малых мебельных предприятий и других участников отношений в маркетинговых каналах распределения товаров.

4. Предложить нетрадиционный подход к формированию модели оплаты труда персонала малого мебельного предприятия в рамках управления отношениями с ключевыми партнерами.

5. Обосновать, что одним из эффективных инструментов управления отношениями с ключевыми партнерами малых мебельных предприятий является социальный медиа-маркетинг.

Теоретическую и методическую основу диссертационного исследования составили материалы, содержащиеся в научных трудах зарубежных и отечественных ученых в области стратегии и методов управления отношениями с партнерами организации, официальные документы, законодательные акты федерального и регионального уровней, материалы научно-практических конференций, публикации в периодической печати и в сети «Интернет».

Основные методы научного исследования. Диссертационное исследование базируется на общенаучной методологии маркетинга отношений, предусматривающего использование методов сравнительного, управленческого, финансово-экономического анализа; экономико-математические, статистические методы, методы экспертных оценок.

Информационную базу диссертационной работы составляют данные, опубликованные Федеральной службой государственной статистики, исследования в области социологии и маркетинга, представленные российскими и зарубежными ресурсами, а также материалы периодических изданий. В виду специфики исследования особое внимание уделено отчетности малых мебельных предприятий региона и результатам опросов и анкетирования их клиентов, руководителей, сотрудников и других партнеров малого бизнеса.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теоретико-методических подходов, определяющих новые требования к формированию стратегии и методов управления отношениями с внешними и внутренними ключевыми партнерами малых мебельных предприятий. В отличие от известных подходов, выявлены значимые факторы, влияющие на степень удовлетворенности ключевых партнеров и, в итоге, – на конечные результаты деятельности малых мебельных предприятий.

Научная новизна подтверждается следующими полученными лично автором основными научными результатами, выносимыми на защиту:

- обоснована целесообразность использования в деятельности малых мебельных предприятий современных методов управления отношениями с внешними и внутренними ключевыми партнерами: клиентами, поставщиками, персоналом. Автором сформирована система показателей, характеризующая уровень организации различных видов деятельности малого мебельного предприятия с учетом фактора значимости построения отношений с ключевыми партнерами.

чевыми партнерами, что, в итоге, оказывает влияние на конечные результаты деятельности малого предприятия (п.9.5 Паспорта специальности 08.00.05);

- предложено модельное решение по формированию маркетинговой стратегии партнерских отношений на малых мебельных предприятиях. В отличие от существующих подходов модель обеспечивает: интерактивное взаимодействие предприятия с клиентами; доступность необходимых благ (ресурсов) и их распределение адресным потребителям; расшифровку полученных потребительских запросов в адресные задания производителя; формирование стратегии взаимодействия с поставщиками (пп. 9.5, 9.6 Паспорта специальности 08.00.05);

- выявлены наиболее значимые факторы, влияющие на степень удовлетворенности клиентов малых мебельных предприятий и других участников отношений в маркетинговых каналах распределения товаров. Доказана важность создания условий удовлетворенности, вовлеченности и клиентоориентированности для каждого сотрудника предприятия. Разработаны методический подход к оценке влияния инструментов маркетинга отношений на степень удовлетворенности ключевых партнеров и конечные показатели деятельности малого мебельного предприятия (п.9.6 Паспорта специальности 08.00.05);

- предложен нетрадиционный подход к формированию модели оплаты труда персонала малого мебельного предприятия в рамках управления отношениями с ключевыми партнерами. В отличие от существующих подходов авторская модель ориентирована, с одной стороны, на увеличение числа заказов, безусловное их выполнение и экономию материальных ресурсов, а с другой – на клиентоориентированную работу каждого работника предприятия (п.9.5 Паспорта специальности 08.00.05);

- с позиций автора, одним из значимых параметров клиентской удовлетворенности является удовлетворенность потребителей уровнем индивиду-

альной рекламы. Доказано, что одним из эффективных инструментов управления отношениями с ключевыми партнерами малых мебельных предприятий является социальный медиа-маркетинг (п.9.6 Паспорта специальности 08.00.05).

Практическая значимость полученных научно-методических результатов заключается в том, что они доведены до конкретных рекомендаций и предложений, которые могут стать основой для развития и совершенствования процесса построения отношений с ключевыми партнерами, что, в итоге, оказывает влияние на конечные результаты деятельности малого предприятия.

Предложения, выводы и рекомендации могут быть использованы в работе учебных заведений при изучении студентами и слушателями экономических специальностей следующих дисциплин: «Маркетинг отношений», «Управление отношениями с потребителями» и «Маркетинговые коммуникации в электронной торговле».

Апробация и реализация результатов диссертационного исследования. Основные теоретические и практические положения диссертации докладывались автором и обсуждались на международных конференциях: «Наука и образование для лесопромышленного комплекса» (Москва, 2012г.); «Летний кампус президентской академии» (Казань, 2013г.); «Тенденции развития бизнеса цифровых и социальных медиа», «Предпринимательство и государственная служба», «Установка на бизнес-симуляцию GMC (Globalmanagementchallenge): стратегии управления бизнесом», «Региональные аспекты социально-экономического развития России», «Психология организационной эффективности»; «Современные научные достижения» (Брянск, 2013г.); «Устойчивое Будущее России» (Москва, 2013г.) – работа вошла в десятку лучших; «Цифровой маркетинг» (Всероссийский вебинар, 2013г.); «Актуальные проблемы лесного комплекса» (Брянск, 2013г.), «Технологии поискового маркетинга» (Москва, 2014г.).

Результаты исследования внедрены в деятельность ООО «Стиль Интерьер» (г.Брянск).

Публикации. По результатам исследования опубликовано 9 научных работ общим объемом 3,24 печатных листов, в том числе авторских – 2,91 п.л., из них 4 работы – в изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве образования и науки Российской Федерации.

Структура и объем диссертационного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 197 источников. Объем работы составляет 152 страницы основного текста, включает 24 таблицы, 13 рисунков и 3 приложения.

В первой главе «Теоретические аспекты управления процессом построения взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами малых мебельных предприятий» рассмотрены теоретические аспекты формирования и развития систем управления малыми промышленными предприятиями, дана оценка роли и значения инструментов маркетинга отношений в таких системах управления, обоснована необходимость активизации их использования на малых мебельных предприятиях.

Во второй главе «Формирование стратегии и методов управления взаимовыгодными отношениями с ключевыми партнерами малых мебельных предприятий» предложено модельное решение по формированию маркетинговой стратегии партнерских отношений на малых мебельных предприятиях, доказана важность создания условий удовлетворенности, вовлеченности и клиентоориентированности для каждого сотрудника предприятия,

В третьей главе «Методические подходы к созданию условий удовлетворенности ключевых партнеров малых мебельных предприятий» разработан методический подход к оценке влияния инструментов маркетинга отношений на степень удовлетворенности ключевых партнеров и конечные

показатели деятельности малого мебельного предприятия, выявлены наиболее значимые факторы, влияющие на степень удовлетворенности клиентов малых мебельных предприятий и других участников отношений в маркетинговых каналах распределения товаров, предложен нетрадиционный подход к формированию модели оплаты труда персонала малого мебельного предприятия в рамках управления отношениями с ключевыми партнерами, доказано, что одним из эффективных инструментов управления отношениями с ключевыми партнерами малых мебельных предприятий является социальный медиа-маркетинг.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ПОСТРОЕНИЯ ВЗАИМОВЫГОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ С КЛЮЧЕВЫМИ ПАРТНЕРАМИ МАЛЫХ МЕБЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Малые предприятия в лесопромышленном комплексе. Их роль и проблемы развития

Под малым предприятием следует понимать технически и технологически передовое, специализированное, мобильное, экономически эффективное производство, имеющее относительно небольшую численность работающих сотрудников. Термин «малое» относится именно к небольшой численности работающих, так как по объему выпуска продукции такое предприятие зачастую малым не является (в зависимости от специализации малого предприятия и определяется численность работающих).

Малые предприятия можно классифицировать по следующим признакам: 1) по отношению к НТП (предприятия, производящие или использующие инновации); 2) по отраслевому признаку (предприятия для разработки малых месторождений в добывающей промышленности, по первичной переработке природного сырья и вторичного сырья, по производству предметов потребления и услуг и т.д.); 3) по подчиненности (отраслевая территориальная); 4) по форме собственности; 5) по степени самостоятельности (самостоятельные, в составе объединения) [117].

Главные преимущества малых предприятий - высокая адаптивность к меняющимся условиям производства и сбыта, узкая специализация. Присущая малым предприятиям гибкость позволяет быстро перенастраивать производственные мощности и переходить к выпуску новой продукции. Малые предприятия из-за узкой специализации ориентированы на выпуск не столько готовой продукции, сколько узлов и деталей, на разработку новых технико-технологических решений. Поэтому, как показывает зарубежный опыт,

наблюдается устойчивый симбиоз гигантских и совсем мелких фирм. К примеру, одно из преимуществ японского концерна «Тойота» - в разветвленной сети поставщиков: 250 первичных поставщиков при поддержке 15 тыс. субподрядчиков обеспечивают почти 70% стоимости автомобиля, тогда как корпорация «Дженерал Моторс» в стоимостном выражении изготавливает около половины необходимых компонентов.

В таком сотрудничестве заинтересованы обе стороны. Разветвленная система мелких субподрядчиков позволяет крупным фирмам освободиться от многих невыгодных функций и сосредоточиться на наиболее прибыльных и перспективных сферах и операциях.

Малые предприятия способствуют сокращению длительности инвестиционного цикла (сроки строительства малых предприятий ниже средних сроков по промышленности в 10 - 12 раз), более полному использованию преимуществ модернизации и реконструкции. Кроме этого, малые предприятия, стремительно реагируя на изменения потребительского спроса и оперативно приспосабливаясь к местным условиям производства, облегчают достижение товарно-денежной сбалансированности. Мировая практика доказала экономическое значение и эффективность малых производств.

По данным Министерства экономического развития РФ, по итогам 2012 года вклад субъектов малых и средних предприятий в ВВП страны составил 19,2%, в то время как уже в 2011 году этот показатель в США и Германии был на уровне 50–52%, Франции — 55–62%, Японии — 52–55%. Целевой ориентир для России, озвученный государственными мужами, — 40–50%. В сфере НИОКР доля небольших наукоемких фирм составляет 89% от общего количества предприятий [156].

Воспроизводство научных разработок - это специальное направление, возникшее в США и получившее название «венчурного» (рискового) предпринимательства. Небольшие наукоемкие фирмы на один доллар затрат на НИОКР создают в 24 раза больше нововведений, чем огромные концерны.

В Японии малые и средние предприятия функционируют по принципу субподряда, производя изделия высокого качества в черной и цветной металлургии, производстве бытовой электроники и оптических приборов, в автомобилестроении.

В развитых капиталистических странах активно развиваются малые предприятия, специализирующиеся на переработке вторичных материальных ресурсов. Это упрощает сбор вторичных ресурсов и отходов, их первичную и глубокую переработку, внедрение узкоспециализированного оборудования. Заметим, что в большинстве развитых стран имеет место своего рода ренессанс мелкого и среднего производства и бизнеса. Приведенные данные убедительно свидетельствуют об усилении роли мелкого и среднего бизнеса. На это имеются следующие причины [117].

1 - Происходят сдвиги в производительных силах общества, появляются принципиально новая техника и технологии. В свое время даже паровая машина была эффективной только на крупных предприятиях, современный же мобильный и относительно небольшой электропривод дал новые шансы мелким и средним предприятиям. Стала реальностью тенденция к миниатюризации техники, что наиболее ярко проявилось в развитии микроэлектроники. Происходит и ощутимое удешевление многих элементов производительных сил. Вторая НТР вызвала также бурное развитие информатики и коммуникаций, облегчающее доступ к банкам данных, контакты с поставщиками и клиентами. Все это приводит к сильному «децентрализованному» эффекту от нового поколения производительных сил.

2 - Рост сферы услуг в народном хозяйстве. Ее доля в ВВП стран Европейского союза превышает 65%. В этой сфере сосредоточено значительное количество малых и средних фирм (около 74%). Возрастание роли таких фирм происходит в большей части под воздействием хозяйствующих субъектов. Так, растет потребность в аудиторстве, консультировании по правовым, налоговым экономическим проблемам и т.д. Такие услуги отличаются особой

сложностью и требуют высокой квалификации исполнителей. Использование их по договорам с малыми или средними фирмами обходится гораздо дешевле, чем их привлечение в штат. Спрос на услуги увеличивается и со стороны частных лиц под влиянием выросшей доли свободного времени у работников при повышающемся их благосостоянии.

3 - Изменение демографической структуры занятых. Речь идет, прежде всего, об увеличении доли работающих женщин-матерей. Эта категория работников мало привлекательна для крупных фирм, всегда имеющих доступ к лучшим источникам высококвалифицированных кадров. Отсюда - важный шанс для малых предприятий, причем дело не ограничивается привлечением женщин для работы: женщины все чаще сами выступают в роли основателя новой мелкой или средней фирмы.

4 - Изменения в структуре потребностей населения. Базовые потребности в основном насыщены. В то же время повышаются уровень образования, доходы населения, расширяются возможности производства. Отсюда - нарастание дифференциации спроса, его дестандартизация, переключение внимания потребителей с массовых продуктов на индивидуализированные изделия, поставляемые небольшими предприятиями.

Следовательно, имеется совокупность достаточно глубоких и устойчивых причин усиления малых предприятий в современных условиях хозяйствования. Возможности реализации этой благоприятной для них ситуации во многом увеличиваются благодаря политике содействия таким фирмам, проводимой государством. Однако следует подчеркнуть, что развитие малых предприятий сталкивается с рядом серьезных проблем, на наиболее существенных из них остановимся подробнее.

Начнем с проблем осуществления коммерческой функции, включающей две крупные группы операций: закупки (снабжение) и сбыт (маркетинг). Для малых предприятий первая из этих групп операций по силе своего возможного отрицательного воздействия превосходит вторую. На стадии заку-

пок формируются негативные условия, резко снижающие конкурентоспособность мелкого и среднего производства по следующим причинам: 1) этим фирмам в отличие от крупных недоступен широкий обзор рынков факторов производства; 2) мелкие фирмы имеют относительно небольшое число поставщиков, а, значит, малое поле маневра; 3) большая зависимость мелких предприятий от источников сырья. Так как срывы поставок в случаях с мелкой клиентурой значительно чаще, чем в отношении с более значимыми крупными потребителями, создается угроза самому существованию малых предприятий, которую нельзя недооценивать; 4) чем меньше предприятие, тем меньше и его объемы закупок, а это приводит к более высоким закупочным ценам; 5) накладные расходы (на транспортировку, хранение и т.д.) у мелких предприятий значительно выше, чем у крупных; 6) малые предприятия зачастую не в состоянии осуществить входной контроль качества получаемых материальных ресурсов, что отражается на качестве выпускаемой продукции и ослабляет их позиции.

У малых предприятий имеются трудности со сбытом продукции. Это объясняется и ограниченностью местных рынков; большой зависимостью от крупных предприятий-заказчиков; отсутствием возможности проведения активной ценовой политики; трудностями проведения рекламы и широкой компании общественных связей; невозможностью конкурировать с крупными предприятиями в организации сервисного обслуживания и консультирования клиентов; ограниченностью получения и использования аналитической информации о состоянии и перспективах рынка.

Вышеперечисленные коммерческие проблемы малых частично можно решить за счет использования гибкой специализации и кооперации этих предприятий. Так, развивая специализацию, малое предприятие обретает достаточную для состязания с крупным предприятием конкурентоспособность. Это возможно, конечно, при использовании достижений НТП [117].

Концентрация малых предприятий в закупках, исследованиях, сбыте осуществляется путем создания закупочных товариществ, совместных рекламных компаний и др. Так, закупочные товарищества позволяют их членам объединенными усилиями добиваться выгодных условий снабжения и значительных скидок.

Значительное место занимают кадровые и социальные проблемы малых предприятий. На этих предприятиях сделать карьеру у молодого, способного работника гораздо меньше возможностей, чем на крупном предприятии. В подавляющем большинстве случаев малые предприятия не в состоянии предложить работникам таких заработков, социальных льгот и благоприятных условий трудовой деятельности, как на крупных предприятиях. Это подтверждает статистика. Например, на малых предприятиях более высокая интенсивность труда работников, однако заработки значительно ниже, чем у работников крупных предприятий. В США разрыв в средней заработной плате между крупными и мелкими предприятиями составляет 10–15%, в Японии до 40%.

В еще более значительной степени, чем по оплате труда, малые средние предприятия уступают крупным в размерах социальных льгот, добровольно предоставляемых работникам работодателем. Это относится к размерам наградных, тринадцатой зарплаты, отпускных, дополнительного фирменного пенсионного обеспечения, наличию заводских столовых и доплат на питание, предоставления работникам жилья, машин на льготных условиях. Таким образом, «заводской социализм» является уделом лишь крупных фирм. Практически во всех развитых странах малый бизнес находится на периферии социальной системы.

Имеются и другие крупные проблемы малых предприятий, среди которых следует выделить - финансирование. Для этих предприятий характерна низкая доля собственного капитала. Она примерно в два раза ниже, чем на крупных предприятиях. Такая высокая доля заемного капитала требует

больших выплат за кредит, что существенно снижает доходы предприятия. Кроме того, существует устойчивая связь между снижением доли собственного капитала и ростом числа банкротств.

Для малых предприятий велика роль банковского кредита. Однако эти предприятия находятся в «тени» крупных клиентов и платят более высокие проценты. Поэтому значительную роль для данных предприятий имеют такие формы финансирования, как лизинг и факторинг. Лизинг служит альтернативой покупке необходимых факторов производства. Он позволяет экономить средства и гибко осуществлять значительные инвестиционные проекты.

Факторинг предполагает продажу предпринимателем-поставщиком банку (фактору) долгов своих клиентов с немедленным получением денег. Без особых формальностей поставщик получает от банка около 90% суммы долгов. Их можно сразу же использовать как денежный капитал. По оценке агентства «Эксперт РА» темпы прироста рынка факторинга в первом полугодии 2013 года замедлились почти вдвое — до 38%. Однако это не мешает рынку вырасти до 2 трлн руб. по итогам года за счет наращивания активности новыми участниками. Придать ускорение рынку в 2014 году способно получение Факторами доступа к финансированию госзаказов: в этом случае темп прироста может достигнуть 40%.

Из рассмотренного видно, что малые предприятия сталкиваются с многими внутренними и внешними проблемами, с которыми без поддержки они самостоятельно не справляются. Во всех развитых странах малому бизнесу оказывается поддержка. В большинстве стран — членов ЕС определение национальной политики в отношении малого и среднего предпринимательства является прерогативой федеральных властей, а конкретные мероприятия реализуются на уровне регионов.

В развитых капиталистических странах разработана система государственной поддержки малого предпринимательства с целью повышения его

эффективности и конкурентоспособности. Она предусматривает следующие меры.

1. Структурно-политические мероприятия для обеспечения нормальных условий конкуренции рассматриваемых мероприятий. Главный их инструмент - карательное право, предусматривающее укрепление позиций малых предприятий. Ведомство по надзору за картелями тщательно следит за слиянием крупных фирм и содействует кооперации мелких и средних фирм, снимая ненужные запреты. Предусматриваются также мероприятия по обеспечению равноправного участия мелких и средних фирм в распределении госзаказов.

2. Налоговые льготы мелких и средних фирм. Они предусматривают: специальные нормы амортизационных отчислений; создание резервов необлагаемой налогом прибыли; инвестиционные надбавки, выплачиваемые налоговыми ведомствами.

3. Финансовая поддержка, включающая выдачу кредитов с низкой ставкой процента и льготными условиями возврата федеральных кредитов, специальных кредитов для стимулирования создания новых рабочих мест и улучшения региональной структуры экономики.

4. Помощь в инновационной сфере с различными организационными формами ее: создание индустриальных и научных парков, инновационных центров, совместных научных учреждений, необходимой информационной и консультативной инфраструктуры.

5. Помощь в обучении предпринимателей и менеджеров, оказание консультационных услуг государственными органами.

Повышение роли малых предприятий - только первый шаг. Предстоит исследовать и решить гораздо более серьезные проблемы согласованного функционирования предприятий всех размеров и форм собственности. Нельзя ориентироваться только на отраслевые или межотраслевые организационные формы, на горизонтальную или вертикальную концентрацию. Необхо-

димо учитывать накопленный опыт, в том числе зарубежный, отраслевые и местные условия, особенности выпускаемой продукции, масштабы решаемых задач [117].

Лесопромышленный комплекс России – один из важнейших секторов ее экономики. Его относительная доля в ВВП страны в настоящее время составляет 1,3 %. Правительство РФ утвердило «Основы государственной политики в области использования, охраны, защиты и воспроизводства лесов до 2030 года». В документе выделен экономический ориентир - увеличить долю лесопромышленного комплекса в структуре ВВП России до 3 — 4%.

Ведущее место по объему выпускаемой продукции в ЛПК России занимает целлюлозно-бумажная и лесохимическая промышленность, по численности занятых и числу действующих предприятий — деревообрабатывающая промышленность.

Мебельное производство было и остается крупной отраслью деревообрабатывающей промышленности России. Оно обеспечивает рабочими местами около 50% занятых в деревообрабатывающей промышленности страны.

В настоящее время на долю лидеров (крупных предприятий) приходится более 41% всего объема российского производства мебели, 40% принадлежит крупным предприятиям и порядка 19% малым мебельным предприятиям.

По данным Федеральной службы государственной статистики, в последние годы происходит некоторое замедление темпов развития мебельной отрасли. Однако тенденции роста сохраняются. Наибольшие темпы роста сохраняет сегмент производства корпусной мебели на малых мебельных предприятиях.

Количество малых предприятий России по видам экономической деятельности в 2011-2012гг. представлено в табл. 1.1.

По данным таблицы, количество малых предприятий России, занимающихся обработкой древесины и производством готовых изделий из нее увеличилось на 12,5%.

Таблица 1.1 – Количество малых предприятий России по видам экономической деятельности в 2011-2012гг.

	2011г.		2012г.	
	тыс.шт	в % к итогу	тыс.шт	в % к итогу
Всего:	1836,4	100	2003,0	100
из них				
обрабатывающие производства	171,3	9,3	191,6	9,6
В т.ч обработка древесины и производство изделий из нее	14,4	0,8	16,2	0,8

*по данным Федеральной службы государственной статистики <http://www.gks.ru/>

Количество малых предприятий Брянской области по видам экономической деятельности в 2011-2012гг. представлено в табл. 1.2.

Таблица 1.2 – Количество малых предприятий Брянской области по видам экономической деятельности в 2011-2012гг.

	2011г.		2012г.	
	шт	в % к итогу	шт	в % к итогу
Всего:	11158	100	11315	100
из них				
обрабатывающие производства	1176	10,54	1209	10,68
В т.ч обработка древесины и производство изделий из нее	205	17,4	252	23

* по данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Брянской области <http://bryansk.gks.ru/>

Таким образом, количество малых предприятий Брянской области в увеличилось на 1,4%.

Структура предприятий малого бизнеса по обрабатывающим производствам представлена на рисунке 1.1



Рисунок 1.1 - Структура предприятий малого бизнеса Брянской области по обрабатывающим производствам представлена на рисунке 1.1

По данным рисунка 1.1 можно сказать, что максимальная доля малых предприятий Брянской области занята в сфере обработки древесины и производства изделий из нее.

Объемы выпуска продукции на малых предприятиях ЛПК Брянской области представлены в табл. 1.3

Таблица 1.3 - Объемы выпуска продукции на малых предприятиях ЛПК
Брянской области в 2007-2011 гг.

	Фактически произведено					В % к общему объему производства				
	2007	2008	2009*	2010*	2011*	2007	2008	2009	2010	2011
Пиломатериалы, тыс. м. куб.	99,1	61,2	50,3	-	-	42,3	27,4	40,0	-	-
Деловая древесина, тыс. плотных м. куб.	134,6	168,0	117,0	-	-	16,2	30,2	33,9	-	-
Вывозка древесины, тыс. плотных м. куб.	191,9	269,9	189,8	-	-	17,6	37,2	39,9	-	-
Древесина необработанная, тыс. плотных м. куб.	-	-	189,8	245,41	323,81	-	-	39,9	45,4	52,5
Лесоматериалы, продольно распиленные или расколотые, разделенные на слои или лущеные, толщиной более 6 мм; шпалы железнодорожные или трамвайные деревянные, непропитанные тыс. куб.м	-	-	50,99	107,39	75,35	-	-	40,3	65,3	66,9
Древесина, профилированная по любой из кромок или пластей (изделия профилированные погонажные), тыс. куб.м	-	-	-	11,06	29,27	-	-	-	86,0	88,0
Комплекты деталей деревянных ящиков для других продовольственных товаров, тыс. куб.м	-	-	6,3	3,8	3,1	-	-	62,5	91,6	77,1
Блоки дверные, тыс. м. кв.	25,9	39,51	15,5	13,6	17,08	62,4	72,0	69,5	60,2	66,4
Блоки оконные, тыс. м. кв.	12,3	15,0	12,9	10,8	10,8	74,4	81,0	96,3	97,8	93,9
Поддоны деревянные, тыс. штук	391,8	265,0	169,1	133,76	138,71	99,2	98,3	100,0	91,6	56,1
Столешницы, штук	17106	18920	7959	7777	9014	70,4	80,2	57,8	49,5	60,6
Шкафы, штук	34965	24488	10793	7793	8863	92,8	92,5	76,8	35,8	36,1
Кровати деревянные, штук	307	7646	3399	6092	5915	8,5	69,7	46,6	44,3	42,4

* В связи с переходом к новому классификатору продукции (ОКПД)

Значительное сокращение спроса на эти виды продукции на внутреннем рынке затронули работу малых предприятий. В 2011 году по сравнению с 2010 годом наблюдается сокращение производства комплектов деревянных ящиков на 18,4%, лесоматериалов, продольно распиленных - на 29,8%, в мебельном производстве, сократился выпуск кроватей деревянных - на 2,9%.

Вместе с тем, активизируют деятельность в ЛПК и индивидуальные предприниматели. Объемы выпуска продукции на индивидуальных предприятиях ЛПК Брянской области представлены в табл. 1.4.

Таблица 1.4 - Объемы выпуска продукции на индивидуальных предприятиях ЛПК Брянской области 2008-2011г.

	Фактически произведено				В % к общему объему производства			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Пиломатериалы, тыс. м. куб.	56,5	20,0	-	-	25,3	15,9	-	-
Деловая древесина, тыс. плотных м. куб.	19,1	17,1	-	-	3,4	5,0	-	-
Вывозка древесины, тыс. плотных м. куб.	22,9	21,7	-	-	3,2	4,6	-	-
Древесина необработанная, тыс. плотных м. куб.	-	21,7	8,8	8,32	-	4,6	1,6	1,4
Лесоматериалы, продольно распиленные или расколотые, разделенные на слои или лущеные, толщиной более 6 мм; шпалы железнодорожные или трамвайные деревянные, непропитанные, тыс. куб.м	-	20,0	15,48	10,88	-	15,8	9,4	9,7
Блоки дверные, тыс. м. кв.	11,7	3,7	6,83	6,1	21,3	16,6	30,1	23,7
Блоки оконные, тыс. м. кв.	1,3	0,1	-	-	7,0	0,7	-	-
Кресла, штук	2851	4541	2286	3752	81,1	90,6	39,2	80,5
Диваны, кушетки, тахты, штук	3932	4417	4375	5259	100	69,8	99,9	99,0
Столы, штук	4419	5743	7943	5854	18,7	41,7	50,5	39,4
Шкафы, штук	1692	3221	13971	15704	6,4	22,9	64,2	63,9
Кровати деревянные, штук	3321	3901	7651	8024	30,3	53,4	55,7	57,6

В 2011 году значительно возрос выпуск мебельной продукции, произведенной индивидуальными предпринимателями: шкафов на 12,4%, кресел – на 64,1%, диванов – на 20,2%.

Согласно Стратегии развития Брянской области до 2025г. производство лесной, и деревообрабатывающей промышленности названо одним из приоритетных направлений создания потенциала будущего развития области. За

время реализации данной стратегии в отрасль будет привлечено свыше 10 млрд. руб. (в ценах 2007г.), предполагается создание до 5000 рабочих мест. Немаловажную роль в данной стратегии занимает мебельная отрасль, представленная малым бизнесом [149].

Малые мебельные предприятия, не требующие крупных стартовых инвестиций и гарантирующие скорость оборота ресурсов, способны наиболее быстро и эффективно решать проблемы реструктуризации экономики, оперативно реагировать на изменения потребительского спроса, и за счет этого обеспечивать необходимое равновесие на потребительском рынке.

Глобальное отставание российских малых предприятий от уровня развития западных фирм делают актуальной проблему совершенствования управления их деятельностью (в частности малых мебельных предприятий) в соответствии с требованиями рынка и адаптацию накопленного передового опыта к собственным потребностям.

Важной особенностью деятельности малых мебельных предприятий является их жесткая зависимость от поставщиков сырья. Причем, получение одного и того же вида материала может иметь место от нескольких поставщиков, которые могут меняться в течение года. Мебельные изделия в большинстве случаев имеют сложную конструкцию. При их производстве используются, большое число разнообразных деталей и полуфабрикатов (мебельная фурнитура), изготавливаемых из различных материалов. Для мебельных предприятий критически важно качество сырья, поскольку оно определяет возможность выпуска конкурентоспособной продукции.

Еще одна особенность – высокая конкуренция на рынке мебельной продукции. В настоящее время все мебельные предприятия можно условно разделить на три группы. К первой группе относятся крупные предприятия, осуществляющие полный цикл производства, начиная от закупки и обработки древесины, заканчивая серийным выпуском стандартизированного модельного ряда мебельной продукции. Вторую группу образуют небольшие

мебельные предприятия, осуществляющие изготовление и выпуск продукции сравнительно малыми партиями и работающие с «индивидуальными заказами». К третьей группе можно отнести все промежуточные варианты [17].

Таким образом, у малых мебельных предприятий возникает необходимость конкурировать не только внутри группы, но и с крупными предприятиями, производящими стандартный ряд изделий и, соответственно, имеющими сравнительно низкие издержки, а значит и цены.

В настоящее время в условиях конкуренции на мебельном рынке, особенно усилившейся в следствии растущей экспансии со стороны производителей из ближнего и дальнего зарубежья, в производственной программе большинства компаний значительно увеличивается удельный вес продукции изготавливаемой на заказ. Позаказное изготовление мебели несет в себе черты индивидуального (единичного) производства. Оно предлагает потребителям обширный ряд моделей мебели, широкий выбор облицовочных материалов и комплектующих аксессуаров.

Индивидуальный (позаказный) характер производимой продукции обуславливает еще одну особенность деятельности малых мебельных предприятий – длительный личный контакт с клиентами. Период от первой встречи с заказчиком до заключения договора о предоставлении услуг по изготовлению мебели может составлять от нескольких часов до нескольких месяцев.

Большой проблемой для малых мебельных предприятий является конкуренция со стороны «теневых производителей». По приблизительным оценкам, мебель, собранная кустарным способом в гаражах и ангарах, занимает около 15-20% всего рынка. Качество ее оставляет желать лучшего, что подрывает доверие потребителей ко всем отечественным производителям мебели. Кроме того, они обычно копируют чужие брендируемые образцы и продают их по более низким ценам [105].

Важной особенностью деятельности малых мебельных предприятий является так же высокий уровень требований к персоналу. И значение этого

фактора в современных условиях хозяйствования постоянно возрастает. Это связано с необходимостью, выполнения сотрудниками предприятия широкого круга обязанностей, необходимостью совмещения должностей и профессий, и при этом, низким, по сравнению с другими отраслями промышленности, уровнем оплаты труда. В условиях необходимости ограничения фонда оплаты труда на малых мебельных предприятиях большое значение приобретают вопросы его рационального формирования и использования, создания мотивирующей среды, заинтересованности работников в росте производительности труда.

Однако, несмотря на описанные выше специфические особенности деятельности малых мебельных предприятий, значительная часть общего объема производства мебели в РФ приходится на долю малого бизнеса. Это свидетельствует о том, что в этом секторе мебельного производства имеются определенные потенциальные возможности.

Анализ ситуации позволяет выделить следующие преимущества в деятельности малых мебельных предприятий:

- такие предприятия зачастую имеют неплохую техническую базу, технологическое оборудование (многооперационные станки), на котором можно производить качественную мебель по индивидуальным заказам;
- малые мебельные предприятия более мобильны, имеют минимальный управленческий аппарат, оснащенный современной оргтехникой;
- эти предприятия работают на целевом сегменте рынка и расходуют минимум средств на маркетинговые, в том числе рекламные цели;
- на малых мебельных предприятиях более прозрачные технологические процессы, что позволяет надежнее регулировать технологическую дисциплину и качественные параметры производства;
- предприятия малого и среднего бизнеса в мебельной промышленности обычно имеют минимальные удельные затраты на внутризаводской транспорт, складские, посреднические и другие логистические операции.

Основные особенности функционирования малых мебельных предприятий, оказывающие значительное влияние на эффективность их деятельности, отражены в табл. 1.5.

Как уже было отмечено выше, деятельность малых мебельных предприятий основана на достаточно длительном личном контакте с клиентом. Период от первой встречи до составления договора о предоставлении услуг может составить от нескольких часов до несколько месяцев.

Таблица 1.5 – Особенности функционирования деятельности малых мебельных предприятий

№ п/п	Вид деятельности предприятия	Положительные аспекты	Негативные аспекты
1	Инновационно-инвестиционная деятельность	малые мебельные предприятия имеют, как правило, неплохую техническую базу для производства качественной мебели по индивидуальным заказам	высокие условно постоянные затраты
2	Производственная деятельность	«прозрачность» технологического процесса, позволяющая надежнее регулировать технологическую дисциплину и качественные параметры производства минимальные удельные затраты на внутривозвратный транспорт, складские, посреднические и другие логистические операции	индивидуальный характер производства, отсутствие стандартизированного модельного ряда, что ведет к удорожанию производимой продукции
3	Деятельность, связанная с управлением персоналом	минимум управленческого персонала, оснащение его современной оргтехникой	широкий круг, выполняемых сотрудниками обязанностей, совмещение должностей; низкий, по сравнению с другими отраслями производства, уровень заработной платы
4	Маркетинговая деятельность	работа на целевом сегменте рынка дает возможность расходовать минимум средств на маркетинговые, в том числе рекламные цели; длительный личный контакт с клиентами	высокая конкуренция и насыщенность мебельного рынка высокий уровень цен, по сравнению с предприятиями серийного производства
5	Финансовая деятельность	высокая оборачиваемость оборотных средств	низкий уровень инвестиций

На начальном этапе менеджеру по продажам необходимо выявить потребительские ожидания клиента и подобрать для него индивидуальный дизайн изделия. В процессе общения клиента с менеджером составляется эскиз будущего изделия, выбираются материалы, рассчитывается и озвучивается его стоимость. Особенностью этой стадии является то, что потребности кли-

ента выявляются менеджером по продажам на основе его субъективных оценок.

От оценки потребностей клиента зависит, станет ли потенциальный клиент реальным. Поэтому важным является фиксация отказов после консультации и выявления их причин. Причину отказа обычно выявляют прямым вопросом, но зачастую полагаются на субъективную оценку менеджера.

Далее идет процесс изготовления изделия, составляющий две-четыре недели. И, наконец, процесс сборки, длящийся от одного до трех дней. Таким образом, можно сделать вывод, что учет индивидуальных предпочтений каждого клиента формирование тесных партнерских отношений является основным требованием (и особенностью), определяющим характер деятельности малых мебельных предприятий.

В настоящее время в практике мебельных предприятий имеют место процессы перехода от предложения покупателям преимущественно одного и того же товара, к удовлетворению индивидуальных потребностей и вкусов потребителей, обеспечению их продуктами и услугами, ориентированными на конкретного человека [58]. В такой ситуации малым мебельным предприятиям, работающим по индивидуальным заказам, необходимо не просто ориентироваться в своей деятельности на запросы потребителя, но и предвосхищать их ожидания.

В ситуации, когда определяющее значение для успешной деятельности предприятия несет в себе клиент, его потребности и ожидания, первым шагом должно стать выявление потребительских предпочтений, мнения покупателя относительно предприятия. Пристальное внимание к этим вопросам позволит предприятию построить свою деятельность таким образом, чтобы не только привлекать новых клиентов, но и продолжать сотрудничество с прежними.

В рамках формирования стратегии партнерских отношений, важное значение для предприятия приобретают не только потребители, но и все его

контрагенты [128].

Построение продуктивных деловых отношений невозможно без эффективного взаимодействия руководителей всех уровней предприятия, а также поставщиков материальных ресурсов и других партнеров.

Следовательно, в управлении деятельностью малыми мебельными предприятиями важны не только прогрессивные внутрипроизводственные управленческие действия и инструменты, но и адекватные управленческие действия относительно партнеров предприятия.

Вместе с тем, возникает неотлагательная необходимость не только в совершенствовании систем управления малыми мебельными предприятиями, в использовании прогрессивных методов и инструментов управления, но и в разработке и использовании объективных и обоснованных критериев и показателей оценки эффективности управления такими производственными структурами [142].

В настоящее время оценка управления деятельностью малых мебельных предприятий осуществляется на основе широкого набора различных показателей. Однако интеграция их в комплексную систему оценки эффективности управления деятельностью малых мебельных предприятий затруднительна.

Во-первых, показатели оценки результативности деятельности компании зачастую отражают только финансовые ее результаты.

Во-вторых, принимаемые оценочные показатели отражают лишь функциональные процессы.

Большинство показателей охватывают лишь краткосрочный период и не отражают прирост стоимости компании за счет прироста клиентской базы, и инвестиций.

В-третьих, практически отсутствуют показатели оценки эффективности инвестиций, имеющих стратегические последствия или результаты которых нематериальны.

В-четвертых, существует огромное количество несогласованных между собой показателей, которыми трудно управлять.

Таким образом, проблема совершенствования управления деятельностью малых мебельных предприятий, с учетом активации использования элементов маркетинга, приобретает особую актуальность. Немаловажное значение в этом плане имеет и совершенствование методики оценки его эффективности.

1.2 Формирование и развитие систем управления деятельностью промышленных предприятий

Современный энциклопедический словарь дает следующее определение категории управление: «Управление - элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ» [100].

Хотя управление образует особую, специфическую область человеческой деятельности, его нельзя считать совершенно самостоятельным процессом, который существует сам по себе, ибо оно включено в более широкую систему, определяющую, так сказать, видовые особенности управления.

Рассмотрим толкование категории «управление» применительно к социальным системам. Начнем с наиболее известных формулировок.

1. Управление - это вид деятельности, с помощью которой субъект управления оказывает воздействие на управляемый объект.

В этом определении слово воздействие можно заменить словом «взаимодействие», т. к. в природе каждому действию соответствует противодействие (И. Ньютон).

2. Управление это - особый вид поэтапного, целенаправленного воздействия на связи и отношения людей в процессе производства.

Определение сужено до производства. Постадийность означает каскад действий, то есть цепь взаимодействий, растянутую во времени.

3. Управление это виды властных, целесообразных и регулирующих воздействий государства на общественные процессы [128].

Власть подразумевает возможность вызывать определенные действия со стороны исполнителя. Регулирование – это процесс, обеспеченный обратными связями.

4. Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации [127].

5. Управление – это динамически изменяющиеся в пространстве и времени, связанные между собой, управленческие функции, целью которых является решение проблем и задач организации/

Динамичность есть последовательность действий.

6. Управление - это упорядоченное взаимодействие определенного множества элементов общества.

Из определения вытекает, что управление возможно только в системах, т.к. упорядоченное, целенаправленное взаимодействие множества элементов и есть система (Л. Берталанти) [127].

Выделяют следующие факторы формирования систем управления:

- рыночные отношения;
- индустриальный способ организации производства;
- появление акционерной собственности.

Рыночные отношения. Речь идет о зрелом, сформировавшемся рынке, предусматривающем распространение рыночных отношений на подавляющее большинство общественных процессов. Известный историк менеджмента Д.Рен так говорит о роли рынка: «Возникновение и совершенствование рыночной экономики вызвало к жизни потребность в более творческих управляющих, лучше информированных о том, как наилучшим образом

управлять организациями. Столкнувшись с конкуренцией, изменчивой внешней средой, управляющие развивали систему знаний о том, как лучше использовать ресурсы.

Индустриальный способ организации производства. Как известно, экономическая система капиталистического общества исторически сложилась на базе ручной техники, доставшейся ей от феодального хозяйства и первоначально утвердилась в виде мануфактурной организации производства. Однако возникший к концу восемнадцатого века промышленный капитализм знаменует собой переворот в прежних методах организации производства и резко отличается от мануфактурного. Если мануфактура элементарно и механически соединяла известное множество рабочих и ремесел в одном помещении без разложения сложного труда на его составные части и не приспособлявала специализированных рабочих к выполнению сравнительно простых операций, то исходным пунктом капиталистической кооперации, напротив, явилось «действие многих рабочих в одно и то же время, в одном и том же месте... для производства одного и того же вида товаров, под командой одного и того же капиталиста». В результате индустриальная организация стала нуждаться в специфических формах управления и надзора за работниками крупных предприятий.

Появление акционерной (корпоративной) собственности. По мнению теоретиков менеджмента именно этот переход национального богатства из формы индивидуальной частной собственности в форму собственности корпораций влечет за собой отделение собственности от распоряжения [74]. Вместо собственника появилось много акционеров, владельцев одного капитала. Возникла проблема управления этой собственностью, т.е. необходимость в системах управления.

Таким образом, под воздействием таких факторов как рыночные отношения, индустриальный способ организации производства и возникновения акционерной (корпоративной) формы собственности, появился самостоя-

тельный вид профессиональной деятельности по эффективному управлению организацией, действующей в условиях рынка.

Известнейший специалист в области управления И. Ансоф разбивает историю развития предпринимательства и систем управления на три эпохи: массовое производство, массовый сбыт, постиндустриальная эпоха.

На этапе становления основных отраслей ключевой элемент стратегии заключался в освоении промышленной технологии производства продукции. По сути это была первая волна стратегических и инновационных изменений в экономике. Но из-за малых масштабов новых предприятий стратегическое и инновационное руководство опиралось не на формализованные системы и структуры, а на индивидуальную прозорливость и талант основателей компаний [167]. Классическими примерами здесь являются компании «Форд Мотор» и «Вестингауз Электрик».

Характерно, что именно тогда в первых научных работах по управлению предприятием Г. Эмерсона, Ф. Тейлора, А. Файоля появилось описание элементов стратегического управления. Каждый из названных авторов был талантливым инженером, возглавившим промышленную компанию и сделавшим управление сферой своей профессиональной деятельности.

Последующие внешние изменения были связаны с быстрым ростом промышленных отраслей. Перед компаниями встала проблема оптимизации операционной системы, что в условиях жесткой ценовой конкуренции позволяло снижать себестоимость продукции и повышать ее надежность. Внешние изменения на уровне стратегии или инноваций остались далеко в прошлом. Поэтому стратегический менеджмент временно потерял актуальность.

Именно в то время, когда рамки жизненного цикла продукции основных промышленных отраслей вышли за пределы горизонта планирования, на предприятиях сформировалась классическая система долгосрочного планирования, основанная на статистической экстраполяции прошлых тенденций.

Следующий этап развития экономик стран передовой индустриализации привел к началу сегментации отраслевых рынков по признакам потребительских предпочтений. В дополнение к ценовому конкурентному фактору возникла необходимость учета вкусов различных групп потребителей и обновления морально устаревшей продукции. Все это стало источником систематических внешних изменений и одновременно разовым стратегическим изменением, что потребовало внедрения в системы управления нововведений [2].

Потребность в стратегическом управлении возникла вновь, когда во внешней среде предприятий появились источники глобальной нестабильности – политической, социальной, экологической; стало сказываться ограничение объемов доступных ресурсов и пределов роста рынка [167].

Весь процесс исторической эволюции систем управления происходил на фоне ускорения и роста частоты внешних изменений. Применительно к ним сокращался горизонт и уменьшалась периодичность планирования на всех уровнях управления. Поэтому некоторые авторы в 80-е годы стали обосновывать необходимость отказа от стратегического планирования. Однако следует учесть, что уровень управления не связан жестко с горизонтом планирования.

Описанная схема эволюции систем управления относится к компаниям традиционных промышленных отраслей индустриально развитых стран. Формирование систем управления на предприятиях новых современных отраслей происходило значительно быстрее, поскольку здесь степень изменчивости была высокой одновременно на всех уровнях. Технологические прорывы, смещение границ отраслей, глобальная конкуренция, обновление технологий и продукции, смещение потребительского спроса стали составными частями окружающей действительности для этих предприятий сразу при их возникновении. Системы управления предприятием можно классифицировать по различным направлениям. Например: взаимодействие с внешней сре-

дой; учет изменчивости внешней среды; ценности экономического субъекта; ключевой фактор, лежащий в основе системы управления; способ координации.

Состояние внешней среды влияет на этап организационного развития, который в свою очередь – на систему управления. Анализ изменения внешних условий существования предприятия, этапов организационного развития, а также эволюции систем управления представлена в таблице 1.6.

Таблица 1.6 - Последовательность эпох предпринимательства, этапов организационного развития бизнеса и систем управления малыми предприятиями

Эпоха предпринимательства	Эпоха промышленного переворота	Эпоха массового производства	Эпоха массового сбыта	Постиндустриальная эпоха			...
				50-70-е гг. XX в.	70-90-е гг. XX в.	90-е гг. XX в.	
Этап организационного развития бизнеса	Созидательный этап. Кризис лидерства	Прямое управление	Прямое управление. Кризис автономии	Делегирование. Кризис контроля	Координация. Кризис бюрократии	Сотрудничество. Кризис синергии	Кросс-функциональное управление. Кризис ...
Факторы конкурентоспособности	Низкая себестоимость		Качество продукции	Адаптивность	Инновационность		Потребительская удовлетворенность
Система управления по ценностям экономического субъекта	Производственная система управления		Маркетинговая система управления. Система управления тотального качества		Система управления постоянными изменениями		Системный подход к управлению. Управление программно-целевыми блоками
Тип корпоративной культуры	Культура власти/культура роли		Культура роли/культура задачи		Культура личности		Культура качеств личности
Система управления по степени изменчивости внешней среды	Контроль за исполнением	Долгосрочное управление		Стратегическое планирование		Система управления по результатам	
Система управления по ключевому фактору, лежащему в основе системы управления	Метод проб и ошибок	Функциональная система управления		Процессная система управления	Проектная система управления		Органично-адаптивная система управления
Координационные системы управления	Бюджетирование					Сбалансированная система показателей	

* Данные для таблицы 1.6 до 90-х гг. XX в. были сформулированы Толкачевой Е.В. [154], а для 00-10-х гг. XXI в. Аслудиновой Л.С.

Безусловно, эффективность функционирования предприятия зависит в конечном итоге от степени открытости системы управления, правильности выбора ее основных параметров и практикуемых методов. Решение именно этой задачи является сейчас ключевой проблемой для российских предприятий [167].

Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в изменяющейся внешней среде в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Ускорение изменений в конкурентной среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения управления фирмы в целом.

Основным механизмом эволюции, как в биологии так и в других открытых системах является адаптация к изменяющимся условиям внешней среды. Поэтому, остановимся подробнее на элементах адаптации фирмы.

Практика бизнеса показывает, что не существует системы управления, единой для всех компаний. В то же время есть ряд основополагающих принципов осуществления адаптации системы управления предприятием к изменяющейся внешней среде. Адаптационное управление – это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории такого управления, знание которой позволяет более

эффективно осуществлять управление организацией, адаптацию системы управления к среде [88].

Адаптация системы управления предполагает в первую очередь – четкую самоидентификацию, мобилизацию ресурсов на поставленные цели и способность быстро реагировать на изменения как во внешней, так и во внутренней среде компании.

Здесь наглядна следующая метафора. Если хаотично насыпанную металлическую стружку помещают в магнитное поле, и частички синхронно разворачиваются вдоль магнитных линий. А при изменении магнитного поля так же одновременно упорядочиваются в новом направлении. В идеале стратегия должна точно также переориентировать (разворачивать) все бизнес-процессы компании на стратегические цели, заставлять всех тянуть в одну сторону. Чтобы реализовать последнее, необходимы исполнительные инструменты, в качестве которых могут выступать специальные бизнес-процессы [124].

Применявшиеся до последнего времени методы построения организационных структур управления характеризовались чрезмерной формализацией, недостаточным разнообразием, гипертрофированным использованием типовых решений, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. Нередко аппарат управления на самых разных уровнях повторял одни и те же схемы, наборы функций и состав подразделений, отличающихся только по численности. С научной точки зрения узкую трактовку получали исходные факторы формирования структур: численность персонала вместо целей организации; постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях; упор на исполнение неизменных функций в отрыве от менявшихся задач; устаревшие схемы и штаты как усредненные показатели существующих организаций без анализа их недостатков и пригодности.

Системный подход ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Прежде всего, он предполагает исходное определение системы целей организации, которые обуславливают структуру задач и содержание функций аппарата управления.

Многообразие целей организации обычно не может быть сведено к одному измерителю. Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночной потребности в производимой продукции и услугах. В любом случае каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы. Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным [10].

Содержание процесса формирования системы управления в значительной мере универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, закрепляющих и регулирующих формы, методы.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

- 1) формирование общей структурной схемы аппарата управления;
- 2) разработка состава основных подразделений и связей между ними;
- 3) регламентация системы управления.

Фирма, действующая на рынке, рассматривается не сама по себе, а с учетом всей совокупности отношений и информационных потоков, связывающих ее с другими субъектами рынка. Условия конкурентной среды, в которой действует фирма, принято называть деловой или маркетинговой средой фирмы.

Таким образом, конкуренты являются важной составляющей микросреды фирмы, без учета и изучения которой невозможна разработка приемлемой стратегии и тактики функционирования фирмы на рынке.

Основой механизма адаптации системы управления к конкурентной среде являются организационные изменения. Во многих фирмах изменение условий окружения и технологии вызывает необходимость соответствующих организационных изменений, адаптации к изменяющейся конкурентной среде. Утверждают даже, что быстрота, с которой происходят социальные изменения, и растущая сложность условий окружения уже сами по себе определяют необходимость в частых организационных изменениях. На этом основании У. Беннис утверждает, что бюрократический тип организации будет вытеснен «органично-адаптивными» структурами, т. е. «адаптивными, быстро изменяющимися системами временного типа, состоящими из различных специалистов, объединенных в органичное целое усилиями специалистов по координации и оценке задач» [88].

Чем быстрее реакция организации на внешние изменения и реализация ответных действий, тем быстрее организация выйдет из зоны нестабильности и сможет конкурентоспособно функционировать в новых условиях окружающей среды.

Обновление организации представляет собой процесс замены устаревших и неспособных в должной мере выполнять свои функции ее элементов новыми или дополнение их ранее не существовавшими с целью приблизить ее возможности к требованиям жизни. Отставание от нее сказывается, прежде всего, на общих результатах ее деятельности, приводят к сужению круга покупателей и клиентов, снижению качества товаров и услуг, уменьшению масштабов сбыта, и в итоге выражается в падении прибыли.

Организационные проблемы обычно бывают связаны с устаревшей структурой фирмы, системой управления ею, сбоями в информационном обмене, неблагополучии в персонале, финансах, технологиях.

Приближение к точке разрыва требует от организации принятия мер по обновлению основных направлений своей деятельности. Но даже если дела идут благополучно, и организация находится на подъеме, она все равно

должна обновляться, если хочет достичь или сохранить лидирующее положение в своей сфере. Поэтому процесс совершенствования, по сути, непрерывен и является одним из важнейших объектов управления.

Преобразования, методы, с помощью которых осуществляется адаптация, могут быть технологическими; организационными; пропагандистско-воспитательными; административными; экономическими.

Направленность процесса преобразований и методов их осуществления должны быть согласованы друг с другом, а также с повседневной деятельностью организации и системой управления ею.

Совершенствование системы управления предприятия в соответствии с изменившимися условиями является одной из важнейших задач.

Направление адаптации предприятия зависит от произошедших изменений во внешней среде. Необходимо помнить, что адаптационные механизмы должны быть разработаны и для сотрудников организации, которым достаточно трудно адаптироваться к произошедшим изменениям в структуре управления, методах управления, технологических процессах, изменениях организационной культуры.

Система управления предприятиями должна отвечать складывающимся условиям:

- обладать высокой гибкостью производства, позволяющей быстро менять ассортимент изделий (услуг). Это обусловлено тем, что жизненный цикл продукции (услуг) стал короче, а разнообразие изделий и объем выпуска разовых партий — больше;
- быть адекватной сложной технологии производства, требующей совершенно новых форм контроля, организации и разделения труда;
- учитывать серьезную конкуренцию на рынке товаров (услуг), в корне изменившую отношение к качеству продукции, потребовавшую организовать послепродажное обслуживание и дополнительные фирменные услуги;

- учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей и времени выполнения договоров, которые стали слишком высокими для традиционных производственных систем и механизмов принятия управленческих решений;

- учитывать изменение структуры издержек производства;

- принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды [14].

Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию.

Научные достижения в области управления начинают оказывать все большее влияние на организационные структуры и процессы. Появляются новые должности и функциональные подразделения, изменяются процессы принятия решений.

Изучая системы управления как объект исследования, необходимо выделять требования, предъявляемые к ним в настоящее время, по которым можно судить о степени их организованности.

К таким требованиям относятся: детерминированность элементов системы; динамичность системы; наличие в системе управляющего параметра; наличие в системе контролирующего параметра; наличие в системе каналов (по крайней мере, одного) обратной связи.

В системах управления детерминированность (первый признак организованности системы) проявляется в организации взаимодействия подразделений органов управления, при которой деятельность одного элемента (управления, отдела) сказывается на других элементах системы. Если в организационной структуре управления, есть отдел, действия которого не влияют на другие подразделения, то такой отдел не реализует ни одну из целей функционирования организации и является лишним в системе управления.

Вторым требованием системы управления является динамичность, т.е. способность под воздействием внешних и внутренних возмущений оставаться некоторое время в определенном неизменном качественном состоянии.

Любые воздействия среды оказывают возмущающее действие на систему, стремясь нарушить ее. В самой системе также могут появиться возмущения, которые стремятся разрушить ее «изнутри».

Под воздействием таких внешних и внутренних возмущений орган управления любого уровня вынужден перестраиваться, приспособливаться к изменившимся условиям.

С целью обеспечения быстрого перестроения системы в условиях изменения среды в системе управления должен быть элемент, фиксирующий факт появления возмущения; система должна обладать минимально допустимой инерционностью, чтобы своевременно принимать управленческие решения, в системе управления должен быть элемент, фиксирующий факт упорядочения состояния системы в соответствии с изменившимися условиями. В соответствии с этими требованиями в структуре управления предприятием должен быть отдел совершенствования системы управления.

Под управляющим параметром в системе управления следует понимать такой ее параметр (элемент), посредством которого можно управлять деятельностью всей системы и ее отдельными элементами. Таким параметром (элементом) в социально управляемой системе является руководитель подразделения данного уровня. Он отвечает за деятельность подчиненного ему подразделения, воспринимает управляющие сигналы руководства организации, организует их выполнение, несет ответственность за выполнение всех управленческих решений [66].

При этом руководитель должен обладать необходимой компетенцией, а условия работы — позволять выполнить данное поручение. Следовательно, условие наличия управляющего параметра можно считать выполненным, если внешнюю информацию воспринимает руководитель организации, кото-

рый организует работу по выполнению поручения, распределяет задания в соответствии с должностными инструкциями при наличии условий, необходимых для выполнения поручений.

Несоблюдение данного требования, т.е. наличия управляющего параметра, приводит к принятию субъективных управленческих решений и так называемому волевому стилю руководства. Это требует четкой организационной структуры и распределения обязанностей между руководителями подразделений, наличия должностных инструкций и прочих документов, регламентирующих их деятельность [14].

Следующим, четвертым требованием, предъявленным к системам управления, следует назвать наличие в ней контролирующего параметра, т.е. такого элемента, который постоянно контролировал бы состояние субъекта управления, не оказывая при этом на него (или на любой элемент системы) управляющего воздействия.

Контроль субъекта управления предполагает курирование обработки любого управляющего сигнала, поданного на вход данной системы. Функцию контролирующего параметра в системе управления, как правило, реализует один из сотрудников аппарата управления. Например, подготовку плана важнейших работ курирует главный специалист по экономике. На уровне министерства такие функции осуществляют кураторы по определенным проблемам в управлениях. Любые управленческие решения в системе управления должны проходить только через элемент, выполняющий функции контролирующего параметра.

Наличие прямых и обратных связей (пятое требование) в системе обеспечивается четкой регламентацией деятельности аппарата управления по приему и передаче информации при подготовке управленческих решений. [101].

Таким образом, можно утверждать, что предприятие в современных условиях должно быть быстро адаптирующимся к изменениям среды. И в

этом в немалой мере способствует одна из важнейших функций управления предприятием – маркетинг.

1.3 Инструменты маркетинга отношений в системах управления малыми промышленными предприятиями

Теоретические основы маркетинга как самостоятельной науки, существующей на стыке экономики, социологии, психологии и управления, были созданы американцем Сайрусом Маккормиком. Он был первым человеком, который полностью осознал уникальную роль функции маркетинга как специфической задачи управления. Он создал целый «арсенал основных орудий» современного маркетинга, таких как изучение и анализ рынка, основные виды и принципы выбора ценовой политики и сервисного обслуживания и т.д. Причем все это он использовал в практической деятельности своей фирмы «Интернэшнл Харвестер» (производство уборочных машин), что способствовало утверждению ее ведущего положения на рынке и процветанию [58].

Маркетинг как управленческая концепция функционирования субъектов рынка в условиях конкуренции стал известен во всем мире благодаря эффективности его применения как в коммерческой, так и в некоммерческой сфере. Сформировавшись в самостоятельную науку в начале двадцатого столетия, маркетинг занял свое место в ряду достижений экономической теории и практики бизнеса, оказавших влияние на мировоззрение не только предпринимателей, но и политиков, государственных, общественных, религиозных деятелей и многих других.

Под маркетингом понимается деятельность (в рамках предпринимательства), объединяющая приспособление к рынку с активным воздействием на него [4].

Характерно, что нет единого мнения о подходах к изучению маркетинга. На этот феномен обратил внимание ещё в 1967г. Л. Роджер, отмечая возможность рассматривать маркетинг как комплекс разнообразных видов деятельности, концепцию управления, образ мышления и образ действия.

В теории довольно широк спектр подходов при формулировании определения маркетинга.

Ф. Котлер дал следующее определение: «Маркетинг - это социальный процесс, через который отдельные индивиды и группы получают то, в чём нуждаются и его желают, через создание и обмен товарами и стоимостями с такими же другими» [81].

Маркетинг - вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Основной этой деятельности являются такие понятия, как нужда, потребности, запросы, товары, обмен, сделка, рынок.

Маркетинг не должен отождествляться со сбытом товаров. Если функция торговли состоит в убеждении покупателя купить то, что произведено, то задача маркетинга - поставить на рынок те товары, в которых потребитель действительно нуждается.

В широком смысле маркетинг может быть определен как процесс, направленный в рамках общественных организаций на установление удовлетворительных взаимоотношений по обмену товарами между группами потребителей и организациями с разнообразными потребностями и между группами потребителей и организациями, которые стремятся удовлетворить эти потребности [18].

Маркетинг представляет собой процесс планирования и воплощения замысла, ценообразования, продвижение и реализацию идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций. Концепция маркетинга определяет ориентиры компании на настоящие и бу-

душие нужды покупателей с созданием приемлемого предложения для удовлетворения существующей потребности и получения прибыли.

Много лет ученые и менеджеры пытались понять и объяснить роль маркетинга в повышении эффективности деятельности предприятия.

Существует несколько концепций, объясняющих данную связь.

На протяжении последних трех десятилетий в исследованиях в сфере стратегического менеджмента, по проблеме конкурентных преимуществ и эффективности бизнеса, преобладала парадигма SCP (структура-поведение-производительность).

Парадигма SCP объясняет эффективность фирмы, с точки зрения способности найти/создать, и использовать несовершенства рынка, с целью снижения конкурентной борьбы и ценовой конкуренции.

Высокая эффективность бизнеса достигается 1) путем инвестирования в рынки с низким уровнем конкуренции и 2) получением позиционного преимущества на этих рынках, что может обеспечиваться за счет создания и использования его несовершенства, ограничивающего конкуренцию.

Однако, за последние годы SCP подход был оспорен ресурсно-ориентированным подходом (RBV), который во главу угла ставит специфические ресурсы фирм, а не характеристики рынка, как основу конкурентного преимущества и результатов деятельности фирмы.

Критиками ресурсно-ориентированного подхода в качестве его недостатков была отмечена неспособность выявить, каким образом ресурсы созданы и применены для достижения конкурентных преимуществ и невозможность выявить влияние динамики рыночной среды [6].

Для решения этих проблем приверженцы стратегического управления, опираясь на результаты соответствующих исследований, трансформировали традиционную теорию RBV в теорию «динамичных возможностей» (DC).

Теория DC рассматривает ресурсы как запасы материальных и нематериальных активов, которыми располагает фирма, а возможности как процесс

приобретения новых и преобразования имеющихся ресурсов в рыночную стоимость предложения.

Возможности фирмы реализуются, когда сотрудники организации применяют свои знания и возможности, объединяют и преобразуют имеющиеся ресурсы таким образом, чтобы способствовать достижению стратегических целей фирмы.

Современные исследования в области стратегического менеджмента, показывают, что эффективность деятельности фирмы зависит не только от того какие ценные, редкие, неповторимые, и невозпроизводимые ресурсы принадлежат фирме, но и от степени эффективности их использования а ее изменяющимся рыночным условиям [25].

Кроме того, теория DC в отличие от теории RBV указывает, что ресурсы и возможности взаимодействуют между собой, они важны во внутрифирменном планировании для определения показателей эффективности ее деятельности.

Таким образом, можно увязать рассмотренные теории стратегического менеджмента с существующей теорией стратегического маркетинга, и предложить разработать концептуальную модель, связывающую маркетинговые ресурсы и возможности со стратегией эффективного управления деятельностью предприятия.

Рассмотрим ресурсы, а именно маркетинговые ресурсы, как инструменты эффективного управления предприятием.

Ресурсы - это контролируемые предприятием активы, которые служат вкладом в организаторские способности и потому имеют потенциальный доход в виде ренты (добавочного дохода).

Ресурсы обеспечивают основу для построения бизнес- и маркетинговых стратегий.

С точки зрения маркетинга, ресурсы это доступные маркетологам и другим специалистам внутри организации активы, которые могут быть преобразованы в возможности фирмы [122].

Рассмотрим каждый из возможных видов маркетинговых ресурсов более подробно.

Интеллектуальные ресурсы необходимы для выполнения поставленных задач и составляют основу организационных возможностей. Эти ресурсы трудно систематизировать, они могут быть изучены только посредством опыта.

Интеллектуальные ресурсы, рассматриваемые через организационные возможности, часто основаны на организационном опыте и включает организаторские способности.

В качестве примеров интеллектуальных ресурсов, связанных с маркетингом, можно привести творческий подход к рекламе, бренд-менеджмент, мероприятия по укреплению торговых отношений.

Материальные ресурсы являются одним из видов маркетинговых ресурсов и достаточно широко рассмотрены в литературе по маркетингу.

Применительно к производству материальные ресурсы это средства и предметы труда (оборудование, инструменты, приспособления, сырье и материалы), которые важны в оценке покупателем качества производимой продукции.

Корпоративный имидж (бренд) является важным нематериальным ресурсом, оказывающим влияние на реакцию покупателей в части маркетинговой деятельности фирмы и, соответственно, эффективности ее работы в целом.

Пока эффект от бренда стабильно положителен, его можно рассматривать как ценный нематериальный ресурс предприятия, предоставляющий возможность занять и удержать долю рынка, повысить эффективность расхо-

дов на маркетинговые коммуникации и способствовать запуску в производство изделий- новинок.

Человеческие ресурсы это сотрудники, их знания и навыки, которые обеспечивают соответствующий вклад в маркетинговые возможности фирмы.

Человеческие ресурсы включают маркетинговые и немаркетинговые возможности персонала фирмы, позволяющие удовлетворять потребности клиентов.

Человеческие ресурсы во многом являются одним из наиболее важных компонентов для маркетинговых возможностей фирмы.

Например, в литературе по маркетингу приведено большое количество доказательств влияния знаний и навыков сотрудников фирмы на эффективность продаж.

В этой связи необходимо раскрыть такое понятие как внутренний маркетинг.

Внутренний маркетинг - маркетинг, осуществляемый внутри организации и направленный на эффективное обучение и мотивацию труда сотрудников, непосредственно осуществляющих контакты с клиентами и обеспечивающих поддержку этих контактов, а также на создание условий, при которых сотрудники работают как единая команда, обеспечивая наиболее полное удовлетворение запросов клиентов.

Внутренний маркетинг определяют как привлечение, обучение, мотивацию и удержание квалифицированного персонала посредством создания таких рабочих условий, которые удовлетворяли бы нужды персонала [80].

Одним из главных понятий внутреннего маркетинга является понятие внутреннего рынка как места обмена ценностей, предоставляемых внешним клиентам персоналом организации.

Важной функцией внутреннего маркетинга является развитие у всех сотрудников ориентации на рынок.

Задачей внутреннего маркетинга является анализ формальных и неформальных внутренних коммуникаций с целью выявления их эффективности и целесообразности для качественной работы персонала.

Организационные ресурсы фирмы характеризуют сферу и объем ее деятельности.

Организационные ресурсы включают формальные и неформальные организационные системы фирмы, коммуникационные системы, структуру и культуру и являются важнейшими маркетинговыми ресурсами организации.

Например, организационная культура как маркетинговый ресурс, включает представления о рыночной ориентации предприятия как культурном феномене, влияющем на получение, обработку и использование информации о рынке, на развитие товара.

Важнейшим видом маркетинговых ресурсов являются финансовые ресурсы.

Финансовые ресурсы это денежные средства, и их эквиваленты, доступные для инвестирования в маркетинговую деятельность фирмы.

Многие маркетинговые мероприятия прямо или косвенно зависят от финансовых ресурсов, и не могут выходить за рамки бюджета по маркетингу.

Очевидно, доступность финансовых ресурсов важный фактор в определении способности фирмы успешно заниматься маркетинговой деятельностью. Это подтверждают результаты исследований, связывающих перераспределение финансовых ресурсов, на поддержание маркетинговых мероприятий, таких как реклама, с эффективностью деятельности фирмы.

Ключевым маркетинговым ресурсом являются информационные ресурсы.

Совершенно очевидно, что информация о клиентах, участниках каналов товародвижения и конкурентах, является важной для решений маркетингового характера в части ценообразования, рекламы, продвижения товара, маркетингового планирования [81].

Деловые связи так же являются маркетинговым ресурсом.

Налаженные деловые отношения с поставщиками ресурсов, клиентами и участниками каналов товародвижения могут способствовать более глубокому исследованию рынка и сбытовой деятельности предприятия.

Правовые ресурсы это, базирующиеся на законодательстве инструменты, которые обеспечивают защищенность всех используемых фирмой ресурсов.

Общеизвестны все выгоды правовой защиты таких ресурсов, как торговые знаки и патенты, представляющие барьеры для подражания, позволяющие за определенный период окупить инвестирование в некоторые ресурсы за счет правовых инструментов фирмы.

Другим инструментом эффективного управления деятельностью организации являются маркетинговые возможности.

Маркетинговые возможности - это возможности предприятия к развитию, когда индивиды или группа лиц неоднократно применяют свои знания и навыки для сочетания и преобразования ресурсов способами, позволяющими достичь цели предприятия [98].

Маркетинговые возможности в рамках деятельности фирмы проявляются на разных уровнях: от индивидуального до корпоративного.

Другое определение маркетинговых возможностей, можно сформулировать как процессы, посредством которых маркетинговые ресурсы приобретаются, объединяются и трансформируются в стоимость предложения исходя из целей маркетинга. Среди них можно выделить: специализированные, коммуникационные, сбытовые, кросс-функциональные, динамически и архитектурные возможности.

Специализированные маркетинговые возможности касаются конкретных функциональных процессов, используемых в рамках организации с целью сочетания и преобразования ресурсов.

Таким образом, специализированные маркетинговые возможности обычно рассматриваются как процессы, включающие тактический маркетинг, необходимый для реализации маркетинговой стратегии.

Они включают ниже рассмотренные составляющие.

Ассортиментная политика, как процесс адаптации, продвижения и распределения продукции и сервиса с целью удовлетворения потребностей потребителей.

Ценообразование, как ключевой элемент стоимости, доведенной до покупателя посредством рыночного предложения.

Фирмы с устойчивым ценовым преимуществом осведомлены о влиянии цен на восприятие ценности потребителем и о текущих и запланированных ценовых стратегиях и тактиках конкурентов.

Такие фирмы используют осведомленность клиентов для разработки соответствующей ценовой стратегии, чтобы быстро и эффективно изменить при необходимости цены.

Управление каналами товародвижения, как возможность оперативно и эффективно управлять отношениями с дистрибьюторами.

Управление маркетинговыми коммуникациями, как основа эффективного взаимодействия с потенциальными клиентами.

Коммуникационные возможности фирмы основаны на фундаментальных маркетинговых мероприятиях, таких как реклама, привлечение средств массовой информации, спонсорство, связи с общественностью и корпоративный имидж [11].

Сбытовые возможности включают два элемента. Первый касается компетентности персонала, занимающегося продажами. Второй элемент касается систем и структур, необходимых для обеспечения эффективного и действенного управления.

Способность фирмы изучать рынок, следовательно, ответить на вопросы менеджеров, разработать соответствующие планы научных исследований,

сбор и анализ необходимых данных, умение общаться и отвечать на заданные вопросы.

В существующей литературе выделяют три наиболее важные кросс-функциональные маркетинговые возможности: управление брендами (брендинг), управление партнерскими отношениями с клиентами (CRM) и возможности развития новой продукции.

Бренд-менеджмент включает в себя многочисленные специализированные маркетинговые возможности такие как, исследование рынка, ассортиментная политика, ценообразование, сфера коммуникаций для конкретных брендов и др.

Управление партнерскими отношениями с клиентами (CRM) это возможности фирмы выявлять привлекательных и перспективных клиентов, инициировать и поддерживать отношения с этими привлекательными клиентами, использовать эти отношения с пользой для предприятия [160].

Возможности развития продукции часто включают приобретение рыночных и технических знаний внутри и вне фирмы, интеграцию этих знаний, для создания новых представлений о продукции, и приобретение, развитие дополнительных ресурсов, необходимых для создания, обработки и доставки нового продукта.

Динамические маркетинговые возможности касаются способности фирмы применять знания о рынке для перенастройки ресурсов компании и повышения потенциала в целях соответствия динамичной рыночной среде.

Динамические маркетинговые возможности включают три основных элемента: изучение рынка, трансформация (перенастройка) ресурсов, повышение возможностей фирмы.

Возможность изучения рынка - отражает способность предприятия активно и целенаправленно получать информацию о клиентах, конкурентах, дистрибьюторах и бизнес-среде, таким образом, чтобы, всесторонне оценивать положение на рынке, и прогнозировать его изменения в будущем.

Во всех сложных и динамичных рынках компании должны активно изучать и экспериментировать на рынке, чтобы быть в состоянии предвидеть изменения, а не пассивно следить за рынком, а также реагировать соответствующим образом на происходящие изменения.

Перенастройка ресурсов может быть связана с разработкой или приобретением ресурсов, как по отдельности в качестве «стратегического фактора» на рынке, так и коллективно, путем слияния с другой фирмой и перераспределения ее ресурсов.

Новые возможности формируются внутри фирмы за счет, как индивидов, так и групп лиц, путем объединения их знаний и опыта с имеющимися ресурсами для решения возникающих у фирмы проблем.

Пожалуй, самым основным аспектом повышения возможностей является совершенствование существующих ресурсов через организационное обучение.

К архитектурным возможностям маркетинга относятся процессы, используемые для выбора, интеграции, и согласования множества специализированных и кросс-функциональных возможностей и связанных с ними ресурсов.

Архитектурные возможности включают стратегическое маркетинговое планирование и реализацию маркетинговой стратегии.

Стратегическое маркетинговое планирование это такие мероприятия, как сегментация и анализ рынка, анализ конкурентов, определение целей и планирование предложений [89].

Реализация маркетинговой стратегии это процессы, связанные с практическими действиями соответствующих организационных структур, приобретение и распределение необходимых ресурсов внутри и вне организации, оценке степени соответствия предлагаемой маркетинговой стратегии и требованиям ее внутренней и внешней среды.

Маркетинговая стратегия, являясь частью общей стратегии предприятия, является также и инструментом повышения эффективности его деятельности.

В литературе рассматриваются два самостоятельных, но взаимосвязанных аспекта маркетинговой стратегии: маркетинговая стратегия планирования и реализация маркетинговой стратегии.

Маркетинговая стратегия планирования предполагает что формирующие ее лица должны выбирать, какие из возможных целей фирмы являются для нее наиболее приоритетными, какие из имеющихся ресурсов и где должны быть размещены, а так же формулировать желаемые результаты [12].

Определяющими для выявления маркетинговых целей являются выбор рынка, стоимости предложения и сроков вывода продукта на рынок.

Выбор рынка это определение на каких клиентов или их группы должна быть направлена деятельность фирмы, отбор перечня продуктов и услуг, который может предложить им фирма

Стоимость предложения, это предположение, что стоимость представляемого фирмой предложения, и стоимость предложения, для клиентов, воспринимается так, как планировали специалисты, принимающие решения.

Рассматривая новые маркетинговые цели важно учитывать сроки вывода продукции или ее запуска.

Например, для маркетинговых стратегий, разработанных с целью возврата инвестиций за 2 и 3 года, будут устанавливаться разные цели и стоимость предложения.

12 это обеспечивается путем выбора наиболее приемлемой маркетинговой тактики, и соответствующего размещения ресурсов.

Эффективная реализация маркетинговой стратегии включает решение вопросов, касающихся оформления маркетинговой программы и соответствия ресурсов и возможностей выбранным маркетинговым действиям [19].

Маркетинговая программа подразумевает перевод каждого элемента маркетинговой стратегии в реализацию конкретных тактических задач, охватывающих соответствующие аспекты программы.

Использование ресурсов - это идентификация, размещение ресурсов и возможностей, необходимых для введения в действия маркетинговой программы.

Результатом реализации стратегических маркетинговых решений являются полученные предприятием преимущества позиционирования, представляющие собой относительную стоимость (по сравнению с альтернативами, доступными клиентам), фактически представленную на целевых рынках [29].

Преимущества позиционирования продукта включают его инновационные возможности, качество, упаковку и удобство использования.

Таким образом, улучшение качества товара или услуги, как правило, в конечном итоге превращается в позиционное преимущество фирмы.

При размещении своих ресурсов с учетом маркетинговых возможностей предприятие должно учитывать поведение конкурентов.

Стратегический менеджмент предлагает рассматривать три отдельных элемента конкурентной среды, которые важны в понимании связи маркетинга и эффективности управления предприятием. Это реализация стратегии, ответные действия и барьеры.

Результатом сильного соперничества может быть предоставление клиентам более широкого выбора, или повышение уровня ценовой конкуренции, что снижает прибыли предприятия.

Присутствие конкурентов регулирует преимущества, получаемые фирмой в результате реализации своей маркетинговой стратегии.

В процессе разработки маркетинговой стратегии лица, принимающие решения, могут использовать информацию о конкурентах, чтобы предугадать их будущие действия и обеспечить для себя правильный выбор.

Так как сложно предвидеть сильного конкурента то, даже фирмы с высоким уровнем знания рынка и сильным стратегическим рыночным планированием возможностей могут столкнуться с «сюрпризами», которые связаны с независимым поведением конкурентов при формировании стратегии.

Скорость и характер ответных стратегических маркетинговых действий конкурентов, может уменьшить успех перевода маркетинговой стратегии в позиционные преимущества, и их устойчивость.

Барьеры, в рамках стратегического управления, проявляются как неопределенные, взаимозависимые преграды, приводящие к неспособности использовать ресурсы и возможности.

Исследователи и менеджеры принципиально заинтересованы в двух различных видах эффективности управления предприятием: продуктовая (рыночная) эффективность и финансовая эффективность.

Продуктовая эффективность касается потребительского поведения, перспектив фирмы в целевом сегменте для реализации позиционного преимущества.

Что касается финансовой эффективности, то не следует считать, что высокие финансовые показатели фирмы являются конечной целью ее деятельности, хотя это, безусловно, является центральным условием эффективности бизнеса. С финансовой точки зрения успех фирмы обычно определяется и измеряется в показателях бухгалтерской отчетности: денежные потоки, рентабельность, показатели инвестиционной ценности.

С точки зрения перспектив финансового рынка, инвесторы (акционеры и кредиторы) будут оценивать капитал фирмы, на основании чистой текущей стоимости активов, с учетом ожидаемого результата будущего денежного потока и возможного риска [58].

Еще одним инструментом маркетинга, оказывающим влияние на эффективность деятельности предприятия, является изучение рынка и реинвестирование.

Выделяют два ключевых ресурса, генерируемых в данном процессе: денежные средства для реинвестирования в капитал фирмы и более широкие знания о ресурсах фирмы, и ее возможностях, маркетинговой стратегии и рынке.

Все маркетинговые ресурсы и маркетинговые возможности при их эффективном использовании приносят выгоду. Следовательно, при их углубленном изучении, появляется возможность повысить эффективность управления деятельностью предприятия.

Рассматривая направления использования маркетинговых ресурсов (таких как человеческие, организационные, деловые связи) и возможностей (управление партнерскими отношениями с клиентами (CRM)) в совокупности, следует обратить внимание на такое понятие, как маркетинг партнерских отношений.

Сегодня существует несколько трактовок этого понятия: маркетинг партнерских отношений, маркетинг взаимоотношений, маркетинг взаимодействия. Т. Амблер и ряд других авторов считают, что в рамках парадигмы отношений маркетинговое мышление должно базироваться на концепции маркетинга партнерских отношений (табл.1.1).

Согласно ему в рыночной среде отношения могут быть построены на принципах «внимания и заботы» или, пользуясь терминологией Ф.А. Хайека, «солидарности и альтруизма» [168].

Маркетинг партнерских отношений это непрерывный процесс внедрения и создания новых ценностей вместе с индивидуальными покупателями, а затем совместного получения и распределения выгоды от этой деятельности между участниками взаимодействия».

Основными тезисами данной концепции являются: создание новой ценности для покупателя и распределение ее между производителем и потребителем; ключевая роль индивидуальных клиентов не только как покупателей, но и как создателей ценностей; создание бизнес–процесса производителя

и его согласованность с коммуникациями, технологиями и подготовкой персонала для обеспечения ценности; создание ценности и всего, с нею связанного, в режиме реального времени; приоритетность постоянных покупателей выше, так как позволяет установить тесные связи; цепочка взаимоотношений строится не только с покупателем, бизнес–партнерами, но и внутри предприятия–производителя.

В рамках маркетинга партнерских отношений формируются прочные коммуникативные связи, как основа конкурентных преимуществ;

- повышение степени удовлетворения потребителей. Возникающий диалог и его развитие в прочные взаимосвязи позволяют предприятию гарантировать желаемую для потребителя степень удовлетворения;

- получение финансовых выгод. Коммуникативные связи и удовлетворенность создают повышенную степень приверженности потребителей. Они остаются с предприятием до тех пор, пока отношения остаются взаимовыгодными, повышая «пожизненную стоимость взаимодействия» [169].

Знания, входят в концепцию маркетинга партнерских отношений, как характерная черта информационного общества, делая акцент на коммуникативной составляющей процесса создания потребительской ценности.

Рассмотренная концепция описывает важные факторы, объясняющие различия в эффективности деятельности фирмы, в разной степени интенсивности использующей инструменты маркетинга отношений.

Данная концепция дает определенное объяснение, почему при разработке стратегии развития фирмы необходимо сосредоточиться на анализе как ее внутреннего потенциала, так и внешних воздействующих на нее факторов.

Итак, подводя итоги можно сделать следующие выводы:

Малые мебельные предприятия представляют собой своеобразную производственную систему, способную самостоятельно или во взаимодействии с другими аналогичными системами удовлетворить потребительский спрос с помощью производимых товаров и услуг.

Успех функционирования системы управления малым мебельным предприятием зависит не только от внутренних факторов, действующих внутри предприятия, но и от факторов, обуславливающих влияние внешних сил по отношению к предприятию и действующих во внешнем окружении. Это факторы, с которыми непосредственно сталкивается система управления: поставщики, потребители, ресурсы, государство и право, социокультурные, политические и экономические и др. Все внешние факторы связаны между собой и изменение одного из них может обуславливать изменение других [142].

Ускорение изменений в конкурентной среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения процессов управления малыми предприятиями в целом.

Эффективность деятельности малых предприятий зависит не только от того какие ценные, редкие, неповторимые, и невозпроизводимые ресурсы принадлежат фирме, но и от степени эффективности их использования применительно к изменяющимся рыночным условиям [174].

Маркетинговая стратегия, являясь частью общей стратегии малого мебельного предприятия, так же является инструментом повышения эффективности деятельности фирмы. Маркетинг партнерских отношений, основываясь на основных принципах маркетинга, рассматривает повышение эффективности деятельности всех участников отношений на основе создания новой ценности для клиента и распределение ее в каналах товародвижения.

Маркетинг партнерских отношений - научная система взглядов, рассматривающая предпринимательскую деятельность субъектов рыночной коммуникативной сети, как открытых «живых» систем направленных на внедрения и создания новых ценностей вместе с индивидуальными покупателями, а затем совместного получения и распределения выгоды от этой деятельности между участниками взаимодействия.

ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОВЫГОДНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ С КЛЮЧЕВЫМИ ПАРТНЕРАМИ МАЛЫХ МЕБЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1 Метод оценки различных видов деятельности малых мебельных предприятий с учетом значимости построения взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами

Выше было отмечено, что имеет место необходимость не только в совершенствовании систем управления малыми мебельными предприятиями, но и в разработке и использовании объективных и обоснованных критериев и показателей оценки эффективности управления такими производственными системами.

Известны следующие методические подходы к оценке эффективности управления деятельностью предприятия: системный, комплексный, интеграционный, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, количественный (математический), административный, поведенческий, ситуационный, маркетинговый.

Охарактеризуем каждый из них.

Системный подход к оценке эффективности управления предполагает, что любая система управления рассматривается как совокупность взаимосвязанных компонентов. В этом случае, у системы есть вход, связь с внешней средой, обратная связь и выход. В такой системе «вход» трансформируется в «выход». Таким образом, оценка эффективности управления деятельностью предприятия осуществляется сопоставлением полученного организацией результата с затраченными для этого ресурсами. Примером данного подхода может служить определение эффективности управления предприятием посредством оценки уровня его рентабельности. Для малых мебельных предприятий зачастую рентабельность является не только основным, но и един-

ственным критерием эффективности управления. Таким образом, можно говорить о том, что системный подход для многих предприятий является определяющим [66].

При использовании комплексного подхода к оценке эффективности управления деятельностью предприятия учитывается экономическая, техническая, организационная, социальная, психологическая, экологическая, политическая и даже демографическая направленность управления. Учитывается также их взаимосвязь. Полноценной оценки эффективности управления не будет, если не принять во внимание хотя бы одно из указанных направлений. В реальной деятельности малых мебельных предприятий использовать комплексный подход возможно, если на них накоплен управленческий учет и имеется хорошая компьютерная база.

Интеграционный подход к оценке эффективности управления деятельностью предприятия предполагает изучение и оценку взаимосвязей между отдельными подсистемами и элементами системы управления, а также между стадиями жизненного цикла объекта управления, между отдельными уровнями управления по вертикали, а также между отдельными субъектами управления по горизонтали. Этот подход для малых мебельных предприятий практически затруднен. Зачастую руководитель или руководители являются единственным связующим звеном между отдельными субъектами управления.

Функциональный подход к оценке эффективности управления заключается в том, что любая потребность, любой показатель рассматривается как совокупность функций, которые следует осуществлять для ее удовлетворения [167]. После выявления функций создаются несколько альтернативных субъектов управления для реализации этих функций. Затем выбирается один из этих субъектов, требующий минимум совокупных затрат в течение жизненного цикла в расчете на единицу полезного эффекта. Элементы данного подхода, безусловно, встречаются в управлении малыми мебельными пред-

приятными. Зачастую определяющим фактором принятия управленческого решения является минимизация издержек. В этом случае оценивать качество управления необходимо исходя из минимизации совокупных затрат в сравнении с полезным эффектом.

Сущность динамического подхода к оценке эффективности управления деятельностью предприятия заключается в том, что при его применении объект управления рассматривается в его диалектическом развитии, в его причинно-следственных связях. В рамках данного подхода оценка эффективности управления производится за 5-10 и более прошедших лет, а также дается перспективный (прогнозный) анализ. Элементы данного подхода используются повсеместно при сравнении опыта предыдущих лет. Для малых мебельных предприятий характерна краткосрочность периода сравнения. Зачастую сравниваются предыдущий и текущий годы, а прогноз составляется на следующий. Таким образом, если на крупных предприятиях оценка эффективности управления проводится за период 5-10 лет, то для малых предприятий он составляет максимум три года.

Воспроизводственный подход к оценке эффективности управления предприятием ориентируется на постоянное возобновление производства продукции и услуг [118]. Данный подход отличается от рассмотренных ранее тем, что использует опережающую базу сравнения. В этом случае, для расчетов зачастую используется такой показатель как доля рынка. Рассчитав прогнозные показатели развития рынка, строят опережающую базу для сравнения собственного производства. Данный подход не сложен в реализации, однако редко реализуется на малых мебельных предприятиях. Использование опережающей базы сравнения зачастую характерно для быстроразвивающихся предприятий, ведущих активную конкурентную стратегию. Для них знание тенденций рынка и своего положения на нем становится определяющим при принятии управленческих решений. Кроме того, для малого предприятия необходимы знания не только о рынке производства, например ме-

бели, но и рынке первичного жилья в регионе. Знание тенденций этого рынка позволит определиться с производственными мощностями и стратегией в целом, поскольку потребители рынка первичного жилья являются основными потенциальными клиентами такого предприятия.

Процессный подход к оценке эффективности управления деятельностью предприятия рассматривает управленческие функции во взаимосвязи, как серию непрерывных взаимосвязанных действий. Данный подход характерен для предприятий, активно реализующих собственную стратегию.

На малых мебельных предприятиях, в связи с индивидуальным характером производства, процесс управления именно таков. Однако целью всех действий для них является максимизация прибыли, реализуемая в рамках стратегии привлечения клиента. Это ограничивает применение данного подхода, делая его схожим с системным, так как процесс управления рассматривается как действия, направленные на увеличение доходности предприятия.

Нормативный подход к оценке эффективности управления деятельностью предприятия заключается в сравнении фактических результатов с нормативами управления по всем его подсистемам [167].

На малых мебельных предприятиях данный подход реализуется достаточно просто: руководитель предприятия устанавливает нормативы для своих сотрудников, а степень эффективности управления оценивается как уровень достижения нормативных значений соответствующих показателей.

Сущность количественного подхода к оценке эффективности управления заключается в переходе от качественных оценок к количественным, с помощью математических и статистических методов, инженерных расчетов или экспертных оценок. Данный метод мало применим на малых мебельных предприятиях, так как количественными оценками, выраженными математическими измерителями, попросту пренебрегают, стремясь оценить все исключительно в денежном эквиваленте.

Административный (директивный) подход к оценке эффективности управления предприятием предполагает оценку соответствия регламентации функций, прав, обязанностей установленным регламентам. На малых мебельных предприятиях мало прописанных внутренних регламентов, однако соответствие внешним регламентам - обязательное условие функционирования любого предприятия. Отсюда можно сделать вывод о том, что данный подход не только применим, но и ценен для них.

При использовании поведенческого подхода используются элементы психологии: оценивается не только результативность, но учитываются способности и возможности персонала. Данный подход в деятельности малых мебельных предприятий практически не используется. Активная политика развития собственного персонала для них не характерна. Это значительное упущение: ведь кадры это важнейший ресурс для любого предприятия, и реализация способностей и возможностей персонала позволит предприятию развиваться более эффективно и с большей отдачей.

Сущность ситуационного подхода заключается в применении различных методов для каждой конкретной ситуации. Так как существует множество факторов, влияющих на управленческую деятельность, то нельзя найти единственно лучший способ оценки эффективности управления. Наилучшим будет тот способ оценки, который максимально соответствует сложившейся ситуации [52]. Кроме того, зачастую используют комбинацию элементов, присущих различным подходам к оценке эффективности управления. Ситуационный подход является наиболее универсальным, однако несет в себе сложности в реализации: ведь для каждого конкретного случая необходима собственная система показателей. Для малых мебельных предприятий применение данного подхода зависит от поведенческого типа руководителя.

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию на потребителя, т.е. максимальное соответствие предлагаемых товаров или услуг ожиданиям потребителя становится критерием эффективности управления. Соответствие

предлагаемых товаров или услуг ожиданиям потребителя оценивается количеством повторно обратившихся клиентов, тогда как другие показатели из вида упускаются. В настоящее время ориентированность на потребителя, прочно укрепившись в сфере обслуживания, проникает и в сферу производства. В нынешних условиях работа малых мебельных предприятий по индивидуальным заказам клиентов с длительным сроком общения с ними дает огромные преимущества, поскольку позволяет максимально полно выявить ожидания клиента и, соответственно, удовлетворять их. Однако данный подход к оценке эффективности управления на малых мебельных предприятиях представлен в «зачаточном» состоянии.

Таковы основные подходы, определяющие качество и результативность (эффективность) управления деятельностью предприятия. Вместе с тем следует отметить, что использование почти любого из рассмотренных выше подходов предполагает набор соответствующих оценочных показателей (индикаторов).

Например, Таран В.А. к основным показателям, характеризующим конкурентоспособность фирмы и соответственно, эффективность управления ею, относит:

- экономический потенциал предприятия и его деловую активность (основной и оборотный капитал, собственный и заемный капитал, доля рынка, объем продаж, прибыльность);
- управляемость (формы и методы организации работы, опыт функционирования хозяйственного механизма с позиций нововведений и ответственности сотрудников);
- потенциал предприятия в области производства и сбыта (используемая сырьевая база, производственная мощность, сбытовая мощность, направленность капитальных вложений);
- потенциал предприятия в области научных исследований (ежегодные расходы на научные исследования, организация исследований, их направ-

ленность, области патентования, количество патентов, оценка возможности монопольного захвата рынка);

- финансовый потенциал предприятия (структура капитала, платежеспособность, кредитоспособность);
- уровень и квалификация персонала;
- репутация фирмы.

Эти показатели комплексно характеризуют предприятие при оценке эффективности управления в конкурентной среде. Однако часть их не поддается формализации (например, репутация фирмы). Однозначно, можно сказать, что использование системы этих показателей в практике малых мебельных предприятий весьма затруднительно.

Шамильцова А.С. предлагает свою систему показателей оценки эффективности управления предприятием. Данная система представлена показателями эффективности производственной деятельности предприятия, его финансового состояния, эффективности продвижения продукции и ее сбыта, а также конкурентоспособности товара, эффективности инновационных проектов.

Предложенные Шамильцовой А.С. показатели, на наш взгляд, недостаточно обоснованы. Ряд показателей (например, конкурентоспособность) не поддаются однозначной оценке [60]. Поэтому использование этой системы показателей в практике малых мебельных предприятий также затруднено.

Для оценки эффективности организационно-экономического механизма управления предприятием Целикова Л.В. предлагает систему показателей, характеризующих:

- ликвидность и платежеспособность;
- устойчивость на рынке;
- рентабельность результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

- рентабельность использования организационно-управленческого потенциала;
- коммерческую активность;
- конкурентоспособность товара;
- качество торгового обслуживания;
- имидж организации.

Кроме того Л.В. Целиковой предложен интегральный показатель, характеризующий, по ее мнению, эффективность организационно-экономического механизма управления предприятием в целом.

Достоинствами данной системы является детализация показателей и их комплексный характер, наличие интегрального показателя. Недостатками - описательный характер, не позволяющий выявить причины изменения эффективности механизма управления, непонятное смысловое назначение интегрального показателя [60]. Следовательно, использование данной системы показателей малыми мебельными предприятиями в неизменном виде неприемлемо.

Захарченко В.Т. для оценки эффективности системы управления предприятием предлагает использовать сравнительную экспертную ее оценку по следующим группам факторов:

- товары/услуги (качественные показатели, технические параметры, престижность торговой марки, упаковка, размеры, уровень послепродажного обслуживания, универсальность, надежность, срок службы, патентная защищенность);
- стоимостные показатели (прейскурантная цена, процент скидки к ней, срок платежа, условия скидки, сроки платежа);
- каналы сбыта (транспортная система предприятия, охват рынка, системы контроля запасов, дилерская сеть, посредники, торговые представительства, объекты прямой доставки, торговые агенты);

- методы продвижения продукции на рынок (рекламные акции, индивидуальные продажи, стимулирование потребителей, демонстрационная торговля, программы обучения персонала, упоминания о компании и ее продукции в СМИ) [163].

Баллы, проставленные по данным показателям, суммируются. Заключение об эффективности управления предприятием дается по общему количеству баллов по факторам конкурентоспособности. Наилучшим является вариант, обеспечивающий максимальное количество баллов.

Это один из немногих подходов к оценке эффективности управления предприятием, ориентированный на причинно-следственную обусловленность его конкурентоспособности и выделенных автором факторов (продукция, цена, каналы сбыта, продвижение продукции). Данная методика позволяет не только оценить конкурентоспособность предприятия и, соответственно, эффективность управления им, но и выявить тенденции изменения соответствующих факторов, а следовательно дает возможность управлять этими процессами.

Однако методика данной оценки затруднена тем обстоятельством, что автором не указано кто эти баллы будет выставлять: если потребитель – он видит только продукцию и ее цену; если руководитель предприятия – он выставит сам себе наивысший балл; если эксперт- это будет его субъективное мнение.

В описанных выше методических подходах к оценке эффективности управления предприятием используются преимущественно известные показатели в части методики их расчета и интерпретации. Однако применение их на малых мебельных предприятиях затруднено по следующим причинам:

- недостаточная обоснованность смыслового значения интегральных показателей;
- интуитивность подхода в отношении агрегирования показателей;

- отсутствие учета такого важного для них фактора, как ориентированность на потребителя.

Оценка эффективности управления деятельностью предприятий может осуществляться по двум направлениям: по функциям управления и по направлениям деятельности. На наш взгляд, оценку эффективности управления деятельностью малых мебельных предприятий можно было бы осуществлять на основе системы показателей (коэффициентов), характеризующих результаты (уровень) основных направлений их деятельности (инновационной, производственной, работы с персоналом, финансовой).

Специфика работы малых мебельных предприятий требует своего набора показателей для оценки эффективности управления этими социально-экономическими системами. Однако в любом случае выбранная система показателей должна удовлетворять определенным требованиям: обоснованность их количественного и качественного состава; необходимая степень объективности отражения отдельных сторон функционирования хозяйствующего субъекта; их чувствительность и взаимосвязь.

Применительно к малым мебельным предприятиям важную роль играет такой фактор, как ограниченность временных и трудовых ресурсов, а также индивидуальный характер работы с клиентами.

Индивидуальный характер производства определяет необходимость оценки новизны производимой продукции, и ее постоянного обновления. Чрезвычайно большую роль в таких условиях играет и качество производимой продукции.

Ограниченность временных и трудовых ресурсов определяет необходимость оценки эффективности производства с точки зрения времени изготовления изделий. Косвенно такая оценка осуществляется с помощью таких показателей как коэффициент использования рабочего времени рабочих, средней выработки рабочего, и уровня механизации сборочных работ.

В условиях ограниченности на рынке труда работников, быстро и качественно, выполняющих свою работу особого внимания требует оценка их квалификации и стабильности.

Так как формирование круга клиентов малых мебельных предприятий осуществляется в большей степени на основе их рекомендаций, то важно обратить внимание на показатели характеризующие своевременность выполнения взятых перед ними обязательств, и конечно, возможности предприятия к удержанию клиентской базы.

Любое коммерческое предприятие нацелено на максимизацию объема продаж и, соответственно, прибыли. Немаловажную роль в этом плане играют обоснованные скидки с цены товара (изделия), а конечным относительным результатом – рентабельность продаж.

Финансовую устойчивость предприятия, а значит, его устойчивость на рынке предполагается оценивать такими показателями, как коэффициент обеспеченности собственными средствами и коэффициент финансовой независимости (автономии).

Таким образом, вырисовывается система показателей, характеризующих уровень организации различных сторон деятельности малых мебельных предприятий, нацеленная, в конечном счете, на максимизацию прибыли и уровня рентабельности

Предлагаемая система показателей, характеризующих относительные результаты (уровень) соответствующих сторон деятельности малых мебельных предприятий (и соответственно – эффективность управления ими) и методика их расчета, представлена в таблице 2.1.

Для малых предприятий способом обеспечения конкурентного преимущества становится уход от массового к единичному производству. К настоящему времени получили большое распространение малые мебельные предприятия, разрабатывающие эксклюзивную мебель (Студия Fineobjects,

Студия alexander kanugin, Архитектурное бюро Ивана Овчинникова, Industriart и др.).

Таблица 2.1 – Показатели, характеризующие результаты (уровень) соответствующих направлений деятельности малых мебельных предприятий

№	Направления деятельности предприятия	Оценочные показатели	Содержание оценочного показателя
1	2	3	4
1	Инновационно-инвестиционная деятельность	Коэффициент новизны производимой продукции	характеризует удельный вес производства новой продукции в общем объеме ее производства
		Коэффициент обновления парка оборудования	характеризует степень новизны парка оборудования по отношению ко всему действующему оборудованию
2	Производственная деятельность	Коэффициент механизации сборочных работ	характеризует уровень механизации операций (в общем объеме операций по сборке изделий)
		Средняя выработка рабочего	характеризует объем продукции произведенной одним рабочим (за учитываемый период времени)
		Коэффициент использования рабочего времени	характеризует степень фактического использования рабочего времени
		Коэффициент годной продукции	характеризует удельный вес продукции предприятия выпущенной без дефектов в общем объеме ее производства
3	Деятельность, связанная с управлением персоналом	Коэффициент квалификации рабочих	характеризует долю рабочих, способных выполнять наиболее сложные работы в общей их численности
		Среднемесячная заработная плата рабочих	характеризует размер начисленной заработной платы, приходящейся на одного рабочего
		Коэффициент стабильности кадров	характеризует долю работников, работающих продолжительный срок на данном предприятии, в общей их численности (за учитываемый период)
4	Маркетинговая деятельность	Коэффициент удержания клиентской базы	характеризует способность предприятия формировать круг постоянных клиентов (удерживать клиентов, мотивируя их к повторным покупкам) за учитываемый период
		Коэффициент скидок в общем объеме продаж	характеризует долю продукции, проданной со скидками в общем объеме продаж (за учитываемый период)

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4
		Коэффициент своевременности выполнения обязательств перед покупателями	характеризует уровень выполнения обязательств перед покупателями (долю продукции, поставленной в установленный срок, в общем объеме продаж)
5	Финансовая деятельность	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его нормальной финансово-хозяйственной деятельности
		Коэффициент автономии	характеризует долю собственности владельцев предприятия в общей сумме его активов
		Коэффициент рентабельности продаж	характеризует величину прибыли, приносимой каждым рублем, полученным от продажи продукции предприятия

Поэтому для них чрезвычайно важным показателем является коэффициент новизны производимой продукции.

Коэффициент новизны производимой продукции:

$$K_{\text{нов}} = \frac{Q_{\text{нов}}}{Q_{\text{общ}}}, \quad (2.1)$$

где $Q_{\text{нов}}$ – объем производства новой продукции за соответствующий период, тыс.руб.;

$Q_{\text{общ}}$ – общий объем произведенной продукции за соответствующий период, тыс.руб.

Коэффициент обновления парка оборудования:

$$K_{\text{обн об}} = \frac{Q_{\text{вв об}}}{Q_{\text{об}}}, \quad (2.2)$$

где $Q_{\text{вв об}}$ – стоимость введенного в действие оборудования для производства соответствующей продукции, тыс. руб.;

$Q_{\text{об}}$ –общая стоимость оборудования на конец периода.

Для малых мебельных предприятий характерна максимальная ориентированность на потребителя, индивидуальный подход к ним. Поэтому для них важным показателем является качество продукции (с позиции максимального уменьшения затрат на устранение недостатков произведенной продукции).

Коэффициент качества продукции:

$$K_{\text{кач}} = 1 - \frac{Q_{\text{кач}}}{Q_{\text{общ}}}, \quad (2.3)$$

где $Q_{\text{кач}}$ – объем затрат предприятия на устранение дефектов в изготовленной продукции, тыс.руб.

Для малых мебельных предприятий важным фактором является уровень механизации сборочных работ, а также степень использования рабочего времени. Применение переносных, но значительно ускоряющих труд инструментов, позволяет предприятию повысить качество и скорость выполнения сборочных операций и, соответственно – уровень производительности труда. Для оценки оснащенности сборочных работ соответствующим инструментом можно использовать коэффициент механизации сборочных работ.

Коэффициент механизации сборочных работ:

$$K_{\text{мех сбор работ}} = \frac{N_{\text{мех сбор операций}}}{N_{\text{общ сбор операций}}}, \quad (2.4)$$

где $N_{\text{мех сбор операций}}$ – количество механизированных операций на сборке изделия;

$N_{\text{общ}}$ – общее количество операций на сборке изделия.

Эффективность работы персонала малого мебельного предприятия целесообразно оценивать средней выработкой рабочего:

$$K_{\text{ср ч произв}} = \frac{Q_{\text{общ}}}{Ч_{\text{сп сп}}}, \quad (2.5)$$

где $Ч_{\text{сп сп}}$ – среднесписочная численность рабочих (за учитываемый период), чел.;

При индивидуальной работе с потребителями, каждый случай простоя рабочего места способен привести к задержке выполнения договорных обязательств. А это, в свою очередь, ведет не только к уплате штрафных санкций, но и в последующем к негативной репутации предприятия у клиентов. Поэтому степень потерь рабочего времени следует оценивать с помощью соответствующего коэффициента.

Коэффициент использования рабочего времени:

$$K_{\text{исп.раб врем}} = 1 - \frac{T_{\text{пот}}}{T_{\text{общ}}}, \quad (2.6)$$

где $T_{\text{пот}}$ – количество рабочего времени потерянного из-за несвоевременной наладки оборудования, поставки сырья и материалов, инструмента и др тех причинах, чел*час.

$T_{\text{общ}}$ – общий фонд рабочего времени рабочих, чел*час.

При единичном производстве, характерном для малых мебельных предприятий, особое значение имеет качественный состав работников, так как это основное условие качества выпускаемых изделий. Наиболее приемлемым показателем в данном случае является коэффициент квалификации рабочих.

Коэффициент квалификации рабочих определяется так:

$$K_{\text{р р}} = \frac{Ч_{\text{р сл}}}{Ч_{\text{р общ}}}, \quad (2.7)$$

где $Ч_{\text{р сл}}$ – количество рабочих, выполняющих наиболее сложные работы (в т.ч. бригадиры), чел.;

$Ч_{\text{р общ}}$ – общая численность рабочих, чел.

Важное значение в рамках этого направления деятельности предприятия имеет также средняя зарплата рабочих и коэффициент стабильности кадров.

Среднемесячная заработная плата рабочих рассчитывается по формуле:

$$ЗП_{\text{ср м}} = \frac{\text{ФОТ}_{\text{р м}}}{Ч_{\text{общ р}}}, \quad (2.8)$$

где $\text{ФОТ}_{\text{р}}$ – месячный фонд оплаты труда рабочих, тыс. руб.;

$Ч_{\text{общ р}}$ – общая численность рабочих за учитываемый период.

Коэффициент стабильности кадров рассчитывается как:

$$K_{\text{стаб кадров}} = \frac{Ч_{\text{р з}}}{Ч_{\text{ср сп}}}, \quad (2.9)$$

где $Ч_{\text{р з}}$ – численность работников, проработавших на предприятии более 3-х лет, чел.;

$Ч_{\text{ср ср}}$ – среднесписочная численность работников за учитываемый период, чел.

Для малого мебельного бизнеса очень важным фактором является расширение клиентской базы или, по крайней мере, ее удержание.

Своевременность выполнения обязательств перед покупателями - немаловажный критерий, характеризующий предприятие как надежного партнера и поставщика. В условиях индивидуальной работы с клиентами, каждый просроченный заказ может привести к негативным отзывам и, как следствие, нежелательному имиджу предприятия, к потере клиентской базы. Каждый «потерянный клиент», это не только недополученная прибыль, но и прямые затраты, связанные со стоимостью привлечения. С другой стороны, скидки с цены изделий являются важным инструментом сохранения клиентской базы и привлечения новых клиентов. Ключевыми показателями, характеризующими относительные результаты маркетинговой деятельности малых мебельных предприятий, являются коэффициент удержания клиентской базы, коэффициент характеризующий долю продукции, проданной со скидками, в общем объеме продаж и коэффициент своевременности выполнения обязательств перед покупателями.

Соответствующий коэффициент, характеризующий удержание клиентской базы, рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\text{уд}} = \frac{N_{\text{с кл}}}{N_{\text{общ}}}, \quad (2.10)$$

где $N_{\text{с кл}}$ – количество покупателей, ранее обращавшихся к услугам предприятия (делающих повторный заказ), чел.;

$N_{\text{общ}}$ – общее количество покупателей продукции предприятия за учитываемый период, чел.

Коэффициент, характеризующий долю скидок в общем объеме продаж.

$$K_{\text{ск}} = \frac{Q_{\text{ск}}}{Q_{\text{общ}}}, \quad (2.11)$$

где $Q_{\text{ск}}$ – объем продукции, проданный со скидками, тыс. руб.

Коэффициент, характеризующий своевременность выполнения обязательств перед покупателями:

$$K_{об} = \frac{Q_{срок}}{Q_{общ}}, \quad (2.12)$$

где $Q_{срок}$ – объем продукции, поставленный потребителю в установленный срок, тыс. руб.

Обобщающими показателями, характеризующими уровень организации и управления деятельностью предприятия, являются финансовые показатели:

Коэффициент обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами

$$K_{оос} = \frac{СОС}{ОА}, \quad (2.13)$$

где СОС – собственные оборотные средства, тыс. руб.;

ОА – оборотные активы предприятия, тыс. руб.

Коэффициент автономии:

$$K_{оос} = \frac{СК}{АК}, \quad (2.14)$$

где СК – величина собственного капитала, тыс. руб.;

АК – величина активов предприятия тыс. руб.

Коэффициент рентабельности продаж:

$$P_3 = \frac{\Pi}{В}, \quad (2.15)$$

где Π – прибыль от реализации продукции предприятия тыс. руб.;

В – выручка от реализации продукции предприятия тыс. руб.

Оценка уровня организации и управления деятельностью малых мебельных предприятий предполагает сравнение фактических показателей с нормативными или плановыми их значениями, с показателями за прошлые периоды, а так же с показателями других предприятий отрасли. Все это позволяет выявить соответствующие тенденции развития, неиспользуемые резервы, разработать мероприятия в рамках инновационно-инвестиционной, производственной, маркетинговой и других видов деятельности, и, тем са-

мым, обеспечить повышение эффективности управления деятельностью предприятия в целом, высокий уровень устойчивости и результативности его работы.

Предлагаемая методика оценки эффективности управления деятельностью малых мебельных предприятий имеет определённые позитивные черты:

- показатели, выбранные для оценки эффективности управления деятельностью малых мебельных предприятий, достаточно формализованы, учитывают специфику их работы, позволяют проводить избирательное исследование отдельных ее сторон;

- выбранные показатели полезны не только для оценки общего состояния предприятия и динамики его развития, но и несут информацию о причинной обусловленности измеренных этими показателями явлений и процессов;

- информация, необходимая для расчета предлагаемых аналитических показателей, вполне доступна (это финансовая, статистическая и оперативная отчетность предприятия).

По предложенной методике (Приложение А) был проведен анализ эффективности деятельности одиннадцати предприятий региона (Брянская область). Лесопромышленный комплекс региона (Брянская область) включает более 30 крупных и средних предприятий лесозаготовительной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности и около 150 малых предприятий. Для исследования были взяты одиннадцать наиболее типичных малых мебельных предприятий г.Брянска, занимающиеся производством корпусной мебели по индивидуальным заказам. В целом сегмент корпусной мебели производимой малыми предприятиями, по данным РБК, является самым емким и составляет около половины общего объема рынка мебели. Такими предприятиями стали: ООО «Папа Карло», ГК «Мастер РКТ», ООО «Вектор», компания «Торговый проект М», ООО «Мебель 32», ООО «Ме-

бель Арт», ООО «Найс, ООО «Альвида», ООО «Олимп», ИП «Федин», ООО «Стиль Интерьер».

С определенной степенью достоверности можно утверждать, что на всех рассматриваемых малых мебельных предприятиях наиболее «узким местом» является инновационно-инвестиционная деятельность. Достаточно высокие оценочные показатели имеет маркетинговая деятельность. И это не случайность, поскольку тесная работа с клиентами, учет их предпочтений и интересов – залог выживаемости малых мебельных предприятий в условиях жесткой конкурентной борьбы.

2.2 Формирование маркетинговой стратегии партнерских отношений на малых мебельных предприятиях

Как известно, классический маркетинг включает процесс сбора информации о потребностях клиентов с последующим их удовлетворением. При этом у предприятия возникает необходимость делать это лучше, чем конкуренты (рис. 2.1).

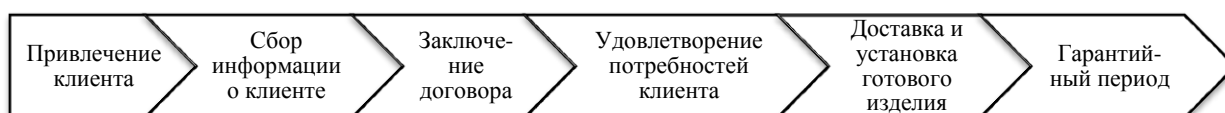


Рисунок 2.1 – Процесс работы с клиентом малого мебельного предприятия в условиях классического маркетинга

Маркетинг партнерских отношений для малого мебельного предприятия основывается на тех же принципах, но имеет свои отличия (рис. 2.2). А именно индивидуальные особенности потребителя влияют на каждый этап работы малого мебельного предприятия с клиентом.



Рисунок 2.2 - Процесс работы с клиентом малого мебельного предприятия в условиях маркетинга партнерских отношений.

Основные принципы управления на основе маркетинговой стратегии партнерских взаимоотношений могут быть сформулированы так:

- создание новой ценности для клиента и равноактивное участие в этом процессе производителя и потребителя; при этом необходимо учитывать, что ценностью для клиента является не только само изделие, но и обслуживание (послепродажный сервис, престиж предприятия и пр.);

- ключевая роль индивидуальных предпочтений потребителей в определении желаемой ценности (клиент не только способствует получению прибыли предприятием – изготовителем изделия, но и определяет саму деятельность изготовителя, в соответствии со своими потребностями);

- требование от предприятия реализации деловой стратегии и концентрации внимания на клиентах (создания бизнес-процессов, коммуникаций, технологий и подготовки персонала для обеспечения той ценности, которую желает получить клиент);

- построение цепочки тесных максимально взаимозаинтересованных отношений предприятия с поставщиками, посредниками и др. для создания той ценности, которую желает получить клиент;

- осознание предприятием ценности круга постоянных клиентов и совместная работа предприятия и клиента на протяжении максимально длительного периода времени [49].

Таким образом, маркетинг партнерских взаимоотношений представляет собой непрерывный процесс, включающий определение, создание и использование ценности совместно с клиентами.

В рамках управления деятельностью малых мебельных предприятий на основе маркетинга партнерских отношений необходимо сосредоточиться на следующих ключевых вопросах:

- учет индивидуальных потребностей клиентов и, исходя из этого, выбор технологии изготовления изделия;

- формирование конструктивных и, по возможности, максимально длительных взаимоотношений с клиентами;

- привлечение дизайнеров-менеджеров по продажам для создания и продвижения товара, привлекательного для клиентов.

Для маркетинга партнерских отношений необходим набор следующих компонентов:

- культура и ценностные ориентации;

- стратегия руководства, как источника ценностных ориентаций;

- персонал предприятия, являющийся носителем и транслятором ценностной направленности предприятия;

- бизнес-процессы и технологии, направленные на удовлетворение потребностей клиентов.

Культура и ценности малых мебельных предприятий должны быть направлены на построение длительных взаимовыгодных отношений как с

клиентами так и с другими партнерами (поставщиками, подрядчиками). Выбор партнеров с такими же ценностными ориентациями для них очень важен.

Руководство предприятия должно сосредотачивать максимум внимания на взаимных с поставщиками и потребителями интересах. Это позволит достигать тех преимуществ, которые характерны для маркетинга партнерских отношений.

Стратегия предприятия, в рамках маркетинга партнерских отношений, должна реализовываться в интересах всех взаимодействующих сторон. Это и покупательская стратегия и стратегия развития возможностей предприятия [133]. Клиент, а не товар должен составлять основу бизнес-стратегии. Маркетинг по продукту на малых мебельных предприятиях уже неприменим. Это связано с тем, что конечный товар различных фирм в настоящее время имеет незначительные различия, тогда как процесс взаимодействия с клиентом может принести более ощутимые преимущества.

Структура малых мебельных предприятий должна максимально соответствовать такому взаимодействию подразделений, их руководителей и исполнителей, чтобы максимально качественно и быстро удовлетворить потребности клиента без потерь информации в каналах связи.

Можно выделить пять направлений деятельности малых мебельных предприятий: инновационно-инвестиционная, производственная, управление персоналом, маркетинговая, финансовая. В соответствии с этим зачастую и строится организационная структура управления малым мебельным предприятием (рис. 2.3).

Информация о клиентах в данном случае аккумулируется главным образом у дизайн-менеджера, имеющего ограниченные полномочия. Однако для реализации целей маркетинга партнерских отношений данная организационная структура управления малым мебельным предприятием не вполне приемлема, и существует необходимость ее некоторого (рис. 2.4).

Первоначально информация о потребительских предпочтениях клиента, о его интересах и запросах должна концентрироваться у специалиста по маркетингу. После ее предварительного анализа и оценки в контексте технологических возможностей предприятия, согласования конструкторско-технологических предложений с директором, начинается их реализация во всех его структурных подразделениях.

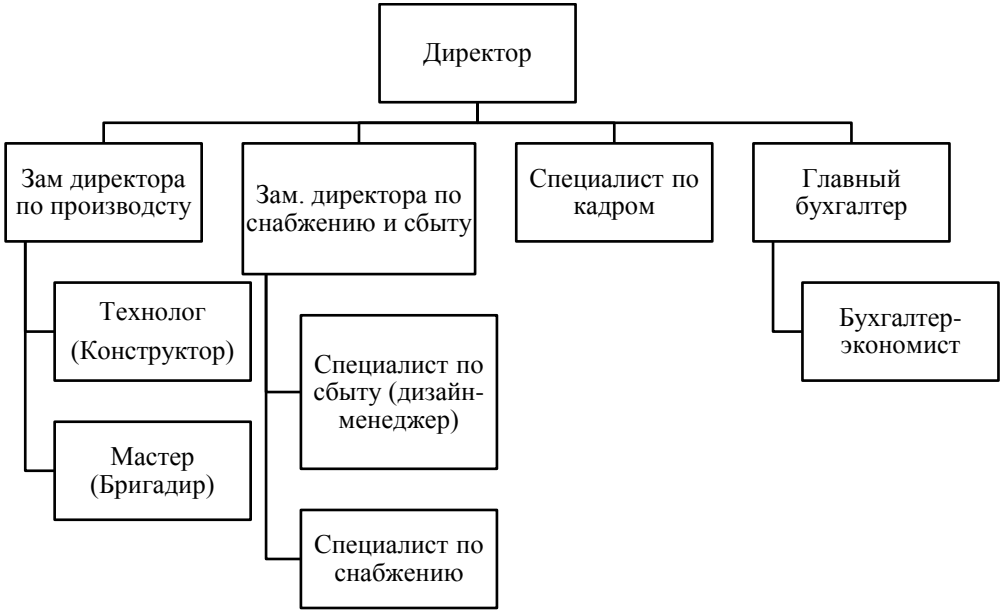


Рисунок 2.3 Организационная структура управления малым мебельным предприятием

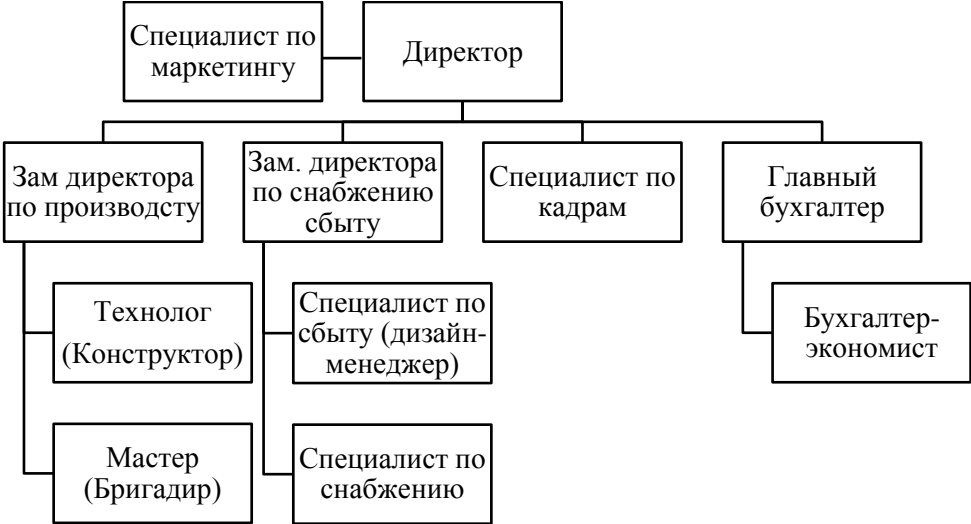


Рисунок 2.4 Организационная структура управления малым мебельным предприятием в рамках реализации маркетинговой стратегии партнерских отношений

В предложенной схеме специалист по маркетингу осуществляет следующие функции:

- аналитическая – сбор и анализ информации о внешней среде предприятия, потребительских предпочтениях, внутренних ресурсах, необходимых для их удовлетворения.

- координационная – разработка эффективной системы внутренних и внешних взаимодействий предприятий, основанной на учете изменений потребительских предпочтений;

- стратегического планирования – формирование стратегии предприятия в соответствии с потребительскими предпочтениями и технологическими возможностями предприятия.

Тактическую реализацию маркетинговой стратегии осуществляют все остальные подразделения.

В соответствии с этой структурой информация о покупателях первоначально сконцентрируется у дизайн-менеджера (во фронт-офисе), где происходит их взаимодействие с клиентами. Следовательно, дизайнер-менеджер становится консультантом, проводником интересов предприятия и клиента, тогда как маркетолог (как уже отмечалось выше) выполняет аналитические и координационные функции.

Существует прямая зависимость между отношением дизайнера-менеджера предприятия к клиентам и поведением последних. Чем более внимателен менеджер по отношению к клиентам, тем большую заинтересованность они проявляют к предприятию и его продукции. Поэтому для малых мебельных предприятий так важна клиентоориентированность дизайнера-менеджера.

Таким образом, в задачу дизайн-менеджера входит реализация технологии взаимодействия с клиентами данного предприятия, в соответствии с выработанной стратегией.

Технология взаимодействия с клиентами включает:

- внешние контакты с общественностью и потребителями (коммуникации);
- внутренние контакты (коммуникации);
- информатизацию и автоматизацию процессов управления;
- непосредственные взаимоотношения при оказании услуги по производству изделия.

Технология взаимодействия должна способствовать развитию партнерских отношений, взаимопонимания между клиентами и предприятием, а также обеспечивать все его подразделения соответствующей информацией.

Маркетинг партнерских отношений рассматривает факт существования отношений с отдельным покупателем в качестве центра, вокруг которого должны строиться деловые отношения [65].

Таким образом, эффективность управления малым мебельным предприятием в рамках маркетинга партнерских отношений должна обеспечиваться всеми участниками протекающих на нем бизнес-процессов при определяющей роли клиентов.

Информация, собранная непосредственно у участников, должна быть обработана. При этом выявляются «слабые места», и принимается решение для по устранению.

Предлагаемая схема имеет циклический характер, и представлена на рисунке 2.5.

При этом каждый новый цикл дает новый виток качественному и количественному развитию предприятия. Таким образом, малое мебельное предприятие сможет развиваться в соответствии с ожиданиями потребителей, создавая на каждом новом цикле дополнительную прибыль.

Маркетинг (в новом понимании) может быть представлен четырьмя блоками согласованных задач. Первый блок – установление интерактивного взаимодействия с клиентами для непосредственного подключения потребителей к цепочке создания ценностей. Второй блок обеспечивает доступность

необходимых благ и их распределение адресным потребителям. Третий блок предусматривает решение задач, связанных с расшифровкой полученных потребительских запросов в задания адресным внутрифирменным или субподрядным подразделениям (производителям) [157].



Рисунок 2.5 Функционирование механизма управления малым мебельным предприятием на основе маркетинговой стратегии партнерских отношений.

Иными словами – в рамках этого блока осуществляется трансформация потребительских требований в согласованную программу деятельности внутрифирменных подразделений и субподрядчиков. И, наконец, четвертый блок задач связан с формированием стратегии взаимодействия с поставщиками, основанных на сигналах, поступающих от потребителей. Таким образом, единый механизм взаимодействия «поставщик» - «производитель» - «посредник» - «потребитель» условно представляется четырьмя блоками задач единой направленности на потребности клиентов и трансформации этих

потребностей в заказы следующему по цепочке создания ценности звену [157]. Концептуальная модель управления деятельностью малых мебельных предприятий на основе маркетинговой стратегии партнерских отношений представлена на рисунке 2.6

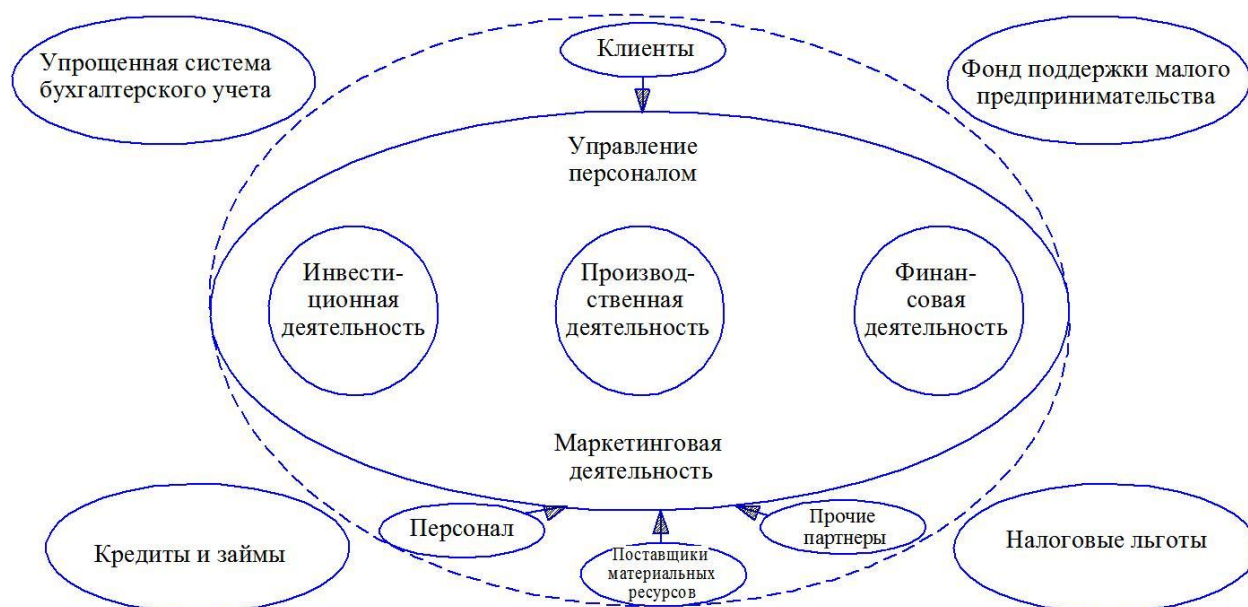


Рисунок 2.6 - Концептуальная модель управления деятельностью малых мебельных предприятий на основе маркетинговой стратегии партнерских отношений.

Как видно из приведенной блок-схемы эффективное управление деятельностью малых мебельных предприятий может быть достигнуто на основе увеличения знаний о партнерах и построения долгосрочных отношений с ними, благодаря высоким показателям удовлетворенности субъектов этих отношений.

Субъекты в рамках маркетинга партнерских отношений представлены на рисунке 2.7.

Одной из задач маркетинга партнерских отношений является формирование максимально продуктивных контактов со всеми партнерами с целью достижения высокой лояльности и доходности (гарантированное получение стабильных доходов) клиентов.

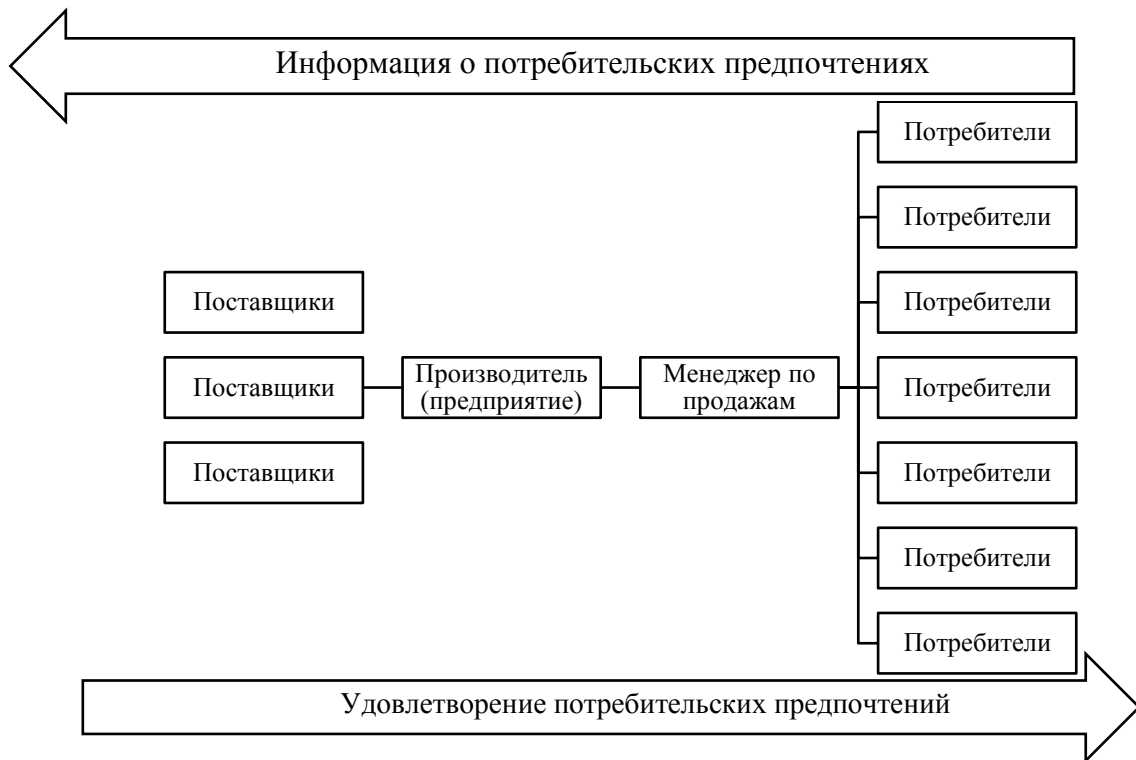


Рисунок 2.7 Субъекты в рамках маркетинга партнерских отношений

Некоторые клиенты могут быть удовлетворёнными и доходными, некоторые могут быть удовлетворенными, но не доходными, другие – не удовлетворенными и не доходными. Управление всеми аспектами партнерских отношений прежде всего включает процессы поиска потенциальных клиентов с целью их привлечения и сохранения на будущее.

Предприятию в этом могла бы способствовать соответствующая классификация клиентов.

Можно, например, предложить следующую их классификацию.

Максимально привлекательные клиенты. Эти партнеры являются базовой составляющей любого бизнеса. Сочетание высокой удовлетворенности и приемлемого уровня доходности обеспечивает большую часть прибыли каждой компании. Главной задачей в данном случае является развитие устойчивых, долгосрочных отношений с такими клиентами при помощи специально разработанных программ сотрудничества [151].

Пассивные клиенты. Эти клиенты являются важной, но не основной частью клиентского портфеля компании. Они лояльны, но экономически невыгодны. Компания не реализует свой потенциал прибыли от этих клиентов. Стратегия формирования отношений с такими клиентами заключается в инвестировании средств в программы, дающие большие возможности для взаимовыгодного сотрудничества.

Перспективные (многообещающие) клиенты. Это предварительно обработанная часть клиентского портфеля компании. Многообещающие клиенты часто являются примером неэффективного управления возможностями. Эти покупатели попадают под влияние конкурирующей фирмы и легко меняют свои предпочтения. Главной задачей отношений с такими клиентами является инвестирование средств в выработку у них стабильных привязанностей посредством специальных предложений, повышающих степень их удовлетворенности.

Безперспективные клиенты. Это непривлекательные (недоходные) и нелояльные покупатели. Такие клиенты просто уходят по завершению бизнес-отношений с компанией. Уходя, они не принимают предложений компании и маловероятно, что когда-либо будут удовлетворены и останутся ее приверженцами, несмотря на все старания.

Следствием неразборчивых отношений с клиентами может стать бизнес, который не будет выгодным для предприятия. Своевременное выявление и отказ от сотрудничества с бесперспективными клиентами может снизить общие затраты на построение партнерских отношений и увеличить число сохраненных клиентов.

Как правило, потерянные клиенты - это неудовлетворенные или недостаточно удовлетворенные партнеры. Сохранение отношений с неудовлетворенными клиентами несет в себе дополнительные расходы для предприятия, поскольку на это требуются дополнительные средства [151]. Эти дополнительные меры часто увеличивают рабочие нагрузки персонала, приводят к

занижению цены изделия, пересмотру материально-производственных запасов или условий продажи.

Предприятие может сократить общие затраты на привлечение новых клиентов и добиться высокого уровня показателей их приверженности в той степени, насколько ему удастся привлечь перспективных клиентов и отказаться от бесперспективных.

Все взаимоотношения предприятия оказывают воздействие на общий уровень его прибыльности и рентабельности. Устойчивость ориентации малого мебельного предприятия на партнерские отношения имеет прямое отношение к его рыночной устойчивости.

Существует множество доказательств того, что компании, ориентированные на максимальное удовлетворение запросов покупателей, являются экономически более успешными, поскольку способны сохранить более высокий процент постоянных клиентов, затрачивают меньшие ресурсы на поиск новых клиентов и восстановление утраченного спроса. Такие предприятия имеют более тесные и взаимовыгодные отношения с партнерами; более выгодные условия поставки ресурсов. Формирование доходности малого мебельного предприятия на основе маркетинговой стратегии партнерских отношений схематично представлено на рисунке 2.8.

Устойчивая ориентация малого мебельного предприятия на партнерские отношения обеспечивает взаимовыгодные отношения со всеми партнерами.

Формирование клиентской удовлетворенности происходит по факторам, рассмотренным в п. 3.3. Наиболее значимыми в различные периоды функционирования предприятия могут становиться различные факторы. Наиболее часто упоминаемые в ходе проведенного исследования это: качество, надежность, срок службы производимой продукции, технические параметры, соотношение цена-качество, престиж торговой марки предприятия, уровень послепродажного обслуживания, эстетическая ценность, условия

скидок, сроки платежа, сотрудничество с кредитными организациями, доступность/расположение офисов, посредников, торговые агенты, система транспортировки (бесплатно/стоимость транспортировки), доступность рекламы, индивидуальная реклама (например, визитки, или другая персонифицированная информация, наличие персонального менеджера), стимулирующие программы, программы лояльности, демонстрационная торговля, упоминания в СМИ (доступность информации о предприятии).

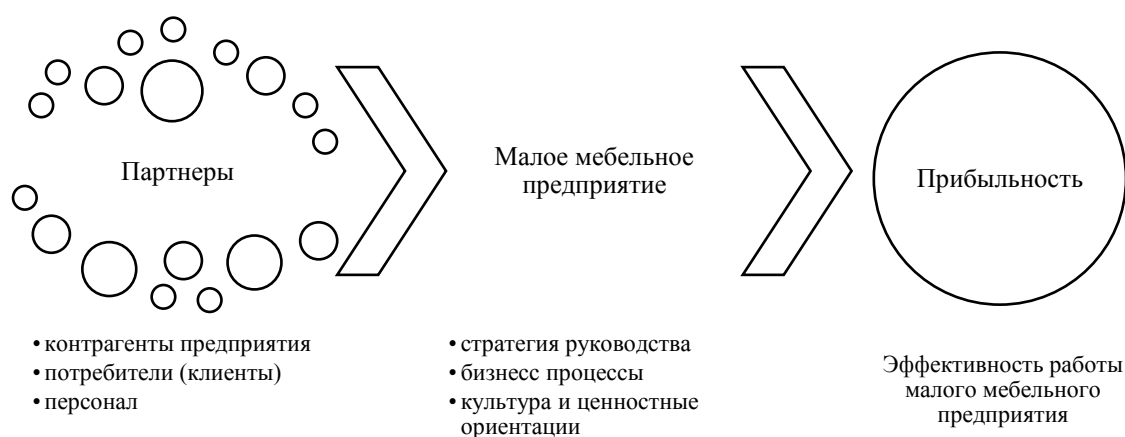


Рисунок 2.8 – Формирование доходности малого мебельного предприятия на основе маркетинговой стратегии партнерских отношений

Поставщики материальных ресурсов (в рамках реализации маркетинговой стратегии партнерских отношений) обеспечивают себе долговременную максимизацию прибыли с минимальными рисками за счет следующих факторов:

- длительное сотрудничество, в т.ч. в сложные экономические периоды, дает больше гарантий, выполнения условий оплаты, поставок;
- закрепление персонального менеджера за предприятием обеспечивает удобство взаимодействия и повышает скорость решения вопросов;

- знание потребительских предпочтений, проводником которых, в данном случае, является малое мебельное предприятие, позволяет проводить направленные работы над ассортиментом поставляемых ресурсов;

- совместная проработка ценовой политики и политики скидок, позволяет сгладить сезонность спроса, распределив недополученную, во время скидок прибыль, на всех участников взаимоотношений, в т. ч. на поставщиков материальных ресурсов;

- совместная проработка потребительских предпочтений позволит быстрее реагировать на запросы клиентов и создавать меньшие запасы ресурсов на складах;

- совместная работа над качеством продукции позволяет уменьшить количество рекламаций и возвратов (по вине поставщиков материальных ресурсов).

Механизм формирования удовлетворенности таких партнеров, как персонал, изложен ниже (п. 2.3).

Удовлетворенность партнеров (в контексте маркетинга партнерских отношений имеются ввиду как непосредственно партнеры, так и сотрудники предприятия) – хороший индикатор состояния его текущей деятельности. Предприятие может некоторое время показывать хорошие финансовые результаты, при этом, разочаровывая все большее число партнеров (поскольку они не сразу могут переключиться на альтернативные решения). Однако растущая неудовлетворенность партнеров является предпосылкой их ухода и, как следствие, снижения объема продаж и прибыли предприятия.

Таким образом, предприятия с устойчивой ориентацией на партнерские отношения способны обеспечить более высокий уровень удовлетворения партнеров и достижение более высоких финансово-экономических результатов.

2.3 Создание условий удовлетворенности, вовлеченности и клиентоориентированности персонала, как метод управления взаимовыгодными отношениями с ключевыми партнерами

В современных условиях персонал является основным нематериальным активом клиенториентированных малых мебельных предприятий. Персонал обеспечивает их конкурентоспособность и устойчивое развитие. Понимание и удовлетворение текущих и будущих ожиданий и потребностей не только клиентов, но и работников является залогом долгосрочного успеха и процветания таких предприятий [158]. Трудовая мотивация и удовлетворенность трудом рассматриваются в качестве очень важных факторов, с которыми следует считаться всерьез не только в контексте организационной культуры, но также учитывать их в управлении эффективностью и устойчивостью функционирования малых мебельных предприятий.

Системы управления малыми мебельными предприятиями имеют общие недостатки. Так в них зачастую отсутствует:

- целевой подход к управлению предприятием на всех его уровнях;
- взаимосвязь между стратегическим и тактическим уровнями управления;
- жесткая привязка оценочных показателей к системе мотивации и стимулирования труда руководителей и сотрудников;
- последовательность действий персонала.

Таким образом, все перечисленные элементы должны фокусировать внимание менеджеров малых мебельных предприятий на ключевых показателях эффективности самой деятельности, а не на сообщениях о ней в показателях финансовой отчетности. Система показателей оценки эффективности управления деятельностью малых мебельных предприятий (на основе маркетинговой стратегии партнерских отношений) должна быть комплексной и

охватывать четыре сферы: финансовую, клиентскую, процессную и деятельность по обучению и развитию персонала (человеческие ресурсы).

В большинстве систем управления мебельными предприятиями нефинансовые показатели их развития не используются, а составляющая «человеческие ресурсы» совсем не разработана.

Причина слабого использования и недостоверности таких измерений в том, что большинство метрик данной сферы деятельности - запаздывающие индикаторы (показатели текучести персонала, число несчастных случаев на производстве и т.д.) [158].

Развивая концепцию Сбалансированной Системы Показателей, М. Г. Браун предлагает измерение составляющей «человеческие ресурсы» по следующим направлениям:

- удовлетворенность персонала;
- безопасность труда и охрана здоровья;
- этика и многообразие;
- знания, навыки и компетенции работников;
- коммуникативные процессы.

Инструменты и методы измерения этих составляющих он оставляет на усмотрение самих организаций.

Данные индикаторы, как уже было отмечено выше, либо не используются, либо редко используются на малых мебельных предприятиях.

Действительно, если за экономическими и финансовыми показателями руководители малых мебельных предприятий следят постоянно, то про мониторинг социальных показателей они зачастую забывают.

Руководители малых мебельных предприятий обращают внимание на социальные показатели только тогда, когда ситуация становится неуправляемой, и люди, несмотря на высокую заработную плату, хорошие условия труда и отдыха, начинают их покидать. Важно отметить, что первыми из таких организаций уходят лучшие, востребованные и талантливые сотрудники. Ру-

ководители малых мебельных предприятий обращаются за советом и помощью к профессиональным консультантам, в службы занятости, но доверие сотрудников к такому работодателю становится безвозвратно утраченным.

Для выстраивания убедительных аргументов необходимости тех или иных изменений, развития и принятия верных решений руководству малых мебельных предприятий полезно взглянуть на положение дел глазами сотрудников, узнать, что у них «в голове», как они относятся к тем или иным аспектам жизни организации, что ценят, а чем недовольны. Ведь люди – это тот уникальный ресурс, который имеет собственную волю, потребности, ожидания и цели, и может изменить судьбу предприятия, как в лучшую, так и в худшую сторону [158].

Феномен организационной преданности изучается более тридцати лет. Выявлена важность влияния лояльности и организационной преданности персонала на результаты труда, текучесть рабочей силы и т.п. Большинство подобных исследований проведено на Западе в крупных корпорациях. Так, в 80-е годы XX столетия набор шкал по верности организации существенно пополнился такими факторами, как отождествление себя с компанией, гордость за нее и принятие ее целей, вовлеченность или желание прилагать собственные усилия в качестве члена команды, а также лояльность, основанная на любви или привязанности к компании.

Под термином «лояльность» сотрудников малых мебельных предприятий можно понимать не только преданность своей организации, выраженную в стабильности кадрового ядра и низкой текучести персонала, но и профессиональную вовлеченность работника не в форме «разового подвига», а в повседневную деятельность предприятия.

Таким образом, прикладная лояльность измеряется не только отношением к предприятию. Данные, касающиеся связи между удовлетворенностью работой, командным и индивидуальным выполнением задач, неоднозначны, причем роль основной опосредующей переменной играют вознаграждения.

Понятие удовлетворенности может быть с большей пользой использовано для прогнозирования трудового поведения, не связанного непосредственно с выполнением задания и/или выполнения функций на уровне организации.

«Удовлетворенность» и лояльность с точки зрения психологии – это две разные вещи. С психологической позиции «удовлетворенность», это аффективная или эмоциональная реакция человека (сотрудника) на рабочую ситуацию. Среди психологов наблюдаются разногласия относительно того, какие факторы вызывают удовлетворенность деятельностью, и как происходит этот процесс [158].

С точки зрения руководителя малого мебельного предприятия: удовлетворенность – это то, что удерживает работника на предприятии. Сотруднику может не нравиться почти все, но если он не увольняется, значит, занятость на предприятии его удовлетворяет. Это может быть результатом удовлетворения мотивов, но только иногда. Чаще всего она выступает как одна из составляющих сложной системы факторов. Главное для любого руководителя малого мебельного предприятия, чтобы нужный работник присутствовал на предприятии, обеспечивая тем самым стабильность в функционировании всей организации.

Изучая факторы удовлетворенности, можно получить информацию о силе привязанности персонала к предприятию. Если ценный сотрудник малого мебельного предприятия балансирует на грани неудовлетворенности и готов в любой момент уволиться – это может быть опасно, и следует попытаться изменить ситуацию. Если плохой работник полностью удовлетворен и не собирается увольняться – это также недочет руководителя предприятия. Таким образом, появляются инструменты материального и морального стимулирования. На практике, применяя различные способы поощрения и наказания руководитель малого мебельного предприятия прежде всего думает не о мотивации в научном смысле этого слова, а о необходимости удержать хорошего сотрудника и избавиться от плохого.

Данные об удовлетворенности персонала – это информация о кадровых рисках. Поэтому понятно, что они важны для любого руководителя, не желающего быть заложником складывающейся ситуации. Пренебрежение к изучению этого параметра руководителями малых мебельных предприятий приводит к утрате наиболее ценных и высокопрофессиональных кадров. Как следствие, это ведет к снижению качества изготовленной продукции, снижению клиентоориентированности, и, конечно объема продаж и прибыли.

Важнейшими целями исследования лояльности персонала являются:

- поиск внутренних резервов развития и роста производительности труда, выявление мнения сотрудников по оптимизации основных бизнес-процессов, их готовности к изменениям стратегии и политики малого мебельного предприятия;

- оценка социально-психологического климата, в том числе выявление факторов воздействия на рост эффективности труда и качество продукции (профессиональное мастерство, система вознаграждений, уровни профессиональной ответственности, соответствие вознаграждения уровню локального рынка труда и т.п.);

- измерение индекса реальной, а не декларируемой преданности, сравнение его со степенью профессионального участия работника в делах малого мебельного предприятия и оценкой его вклада; выявление различий факторов влияния на категории производственного, вспомогательного, торгового, технического и офисного персонала;

- сравнение полученных индикаторов с эталонными значениями наиболее успешных предприятий, поиск путей собственного совершенствования.

Человек инстинктивно противится любым изменениям даже тогда, когда они явно способны улучшить его положение и тем более, когда он ожидает от них каких-либо осложнений. Часто у работника имеются серьезные сомнения и предубеждения по поводу ожидаемых результатов анкетирования

(и тем самым заявленных руководством целей самого проекта), в силу многообразных причин:

- предположения, что придется расстаться со ставшими любимыми привычками;
- опасения потерять влияние и власть;
- предположения, что они не будут справляться с новыми требованиями и условиями;
- опасения, что в результате нововведений будут ликвидированы их рабочие места;
- низкого доверия к своим непосредственным руководителям и руководству организации в целом.

Определенные категории персонала малых мебельных предприятий, например, дизайн-менеджеры, сборщики обычно демонстрируют критический взгляд и формально низкий уровень лояльности, хотя на самом деле, они могут являться приверженцами организации, заинтересованными в ее дальнейшем развитии. Именно поэтому объективность оценки вовлеченности персонала так важна.

В основе этих различий лежит разная степень клиентоориентированности и близости персонала к конечному пользователю продукции или услуг компании. Области исследования и критические зоны выделяются в гипотезы и формируются в анкету на основе предварительного анализа ситуации и интервью с руководителями и ключевыми сотрудниками. Этот предварительный этап исследования удовлетворенности сотрудников малого мебельного предприятия является обязательным, от него зависит успех проекта в целом. Важным элементом подготовки является письменное обращение руководителя о целях исследования и призыв к сотрудникам открыто высказывать свое мнение.

Получить от сотрудников истинные данные, не искаженные психологическими «парадоксами», – серьезная проблема любого исследователя. Ре-

шить ее можно, минимизировав риски и учитывая факторы влияния и ментальность различных групп персонала на малых мебельных предприятиях.

При оценке удовлетворенности сотрудников малых мебельных предприятий решаются следующие задачи:

- 1) оценка социального эффекта проведенных организационных изменений/ конкретных мероприятий; сравнение результатов с предыдущим периодом;
- 2) определение критических зон и приоритетов организационных и социальных проблем предприятия;
- 3) реформирование системы стимулирования персонала (оплата труда, компенсации, льготы);
- 4) нахождение точек, где необходимо снизить социальную напряженность в коллективе от ситуации неопределенности;
- 4) поиск резервов повышения производительности и качества труда;
- 5) анализ причин текучести кадров;
- 6) потребность в объективной оценке ценности сотрудников.

Для малых мебельных предприятий такие исследования необходимо проводить с достаточной степенью регулярности. Это позволяет следить за динамикой социальных показателей и влиять на все бизнес-процессы в режиме реального времени, основываясь на фактах, а не на управленческой интуиции, чем и грешат собственники и руководители малых мебельных предприятий.

Предпосылкой необходимости собственников малых мебельных предприятий проведения социологических замеров удовлетворенности персонала служит общая тенденция снижения лояльности на предприятиях и организациях в России.

Опрос-анкетирование в таких случаях – один из эффективный инструментов управленческой диагностики текущего и, что немаловажно, будущего состояния бизнес-процессов предприятия.

Нами предлагается проводить оценку степени удовлетворенности персонала предприятия, и соответственно, его лояльности и приверженности ценностным ориентациям своей фирмы, внешними исполнителями.

Исследования лояльности собственными силами сотрудников применительно к малым мебельным предприятиям имеют некоторые противопоказания:

- заказчиком и исполнителем проекта выступает в этом случае сам собственник (директор), доход которого привязан к уровню доходности предприятия;

- у реализатора нет сравнительной базы таких исследований и индикаторов удовлетворенности, поэтому реализация такого проекта занимает длительный срок;

- даже при наличии специального образования, навыков статистической обработки стандартной анкеты, собственнику трудно отделить свое мнение от позиции сиюминутной прибыльности и объективно интерпретировать данные, тем более обосновать выводы, в том случае, если они существенно расходятся с мнением сотрудников.

Преимущества проведения регулярных опросов мнения сотрудников независимыми консультантами, на наш взгляд, заключаются в следующем:

- двусторонний канал обратной связи директора компании со всеми сотрудниками;

- статистический «обзор организации», SWOT-анализ с указанием «плюсов», «минусов», а также угроз и возможностей;

- безболезненная возможность для сотрудников «выпустить пар» и высказаться анонимно, в том числе с критикой в адрес руководства, для этого в анкете предусмотрены свободные поля;

- инструмент сравнения стиля руководства разных руководителей;

- информация для принятия адресных управленческих решений [158].

Разработанная нами 10-факторная модель оценки лояльности персонала предприятия наглядно представлена рисунке 2.9.

В рамках этой модели вопросы сгруппированы в десять блоков по факторам. Формулировка вопросов может быть различной и зависит от специфики предприятия, однако основные блоки остаются неизменными.

Анкета может изменяться, подстраиваться под нужды предприятия, исходя из его особенностей, при этом базисные 10 факторов удовлетворенности остаются неизменными, так как это основа для дальнейшего сравнения (ведь руководителя малого мебельного предприятия может интересовать не только оценка сотрудников, но и сравнение с предприятиями аналогичного профиля и лучшими показателями).



Рисунок 2.9 - Факторы удовлетворенности работой сотрудников предприятия

Подобное исследование целесообразно проводить раз в год.

Мониторинг мнения сотрудников позволяет сравнить показатели индекса удовлетворенности по разным признакам:

- по годам исследования;
- по функциональным/региональным подразделениям компании;

- по категориям персонала (рядовые сотрудники/руководители и тому подобное);
- по факторам удовлетворенности;
- по базовым и желательным значениям индекса удовлетворенности [158].

Кроме того, это позволит найти критические точки бизнес-процессов, нуждающиеся в улучшении.

В общем случае индекс лояльности и удовлетворенности персонала следует считать как среднее арифметическое значение из набранных оценок

$$I_{\text{перс}} = \frac{B}{N}, \quad (2.16)$$

где B – баллы, проставленные за ответы;

N – количество отвечавших респондентов.

В условиях ограниченности людских и финансовых ресурсов малых мебельных предприятий данный подход мог бы быть наиболее приемлемым.

В случаях когда необходим быстрый опрос рассредоточенных географически сотрудников могут применяться электронные опросы и выборочное анкетирование. Но тогда выводы будут основаны на мнении не всех сотрудников, а только добровольно принявших участие в электронном опросе. Надежность таких исследований можно обеспечить формированием репрезентативной выборки с допустимым уровнем ошибки: $\pm 5\%$.

Для выявления удовлетворенности персонала малых мебельных предприятий региона нами было проведено электронное анкетирование.

В эксперименте было задействовано одиннадцать малых мебельных предприятий (ООО «СтильИнтерьер», ИП Федин, ООО «Найс», ООО «Папа Карло», ООО «Торговый проект - М», ООО «Мебель 32», ГК «Мастер РКТ», ООО «Альвида», ООО «Мебель Арт», ООО «Олимп», ООО «Вектор»).

В ходе опроса были выявлены наиболее «проблемные» зоны, и произведена их оценка по десятибалльной шкале. Показатели оценки удовлетворенности персонала указанных выше предприятий представлены в табл. 2.2.

В результате было выявлено, что минимальный уровень удовлетворенности сотрудников представлен по факторам «оплата труда», и «оценка работы сотрудников». Следовательно, можно говорить о том, что на исследуемых предприятиях необходимо улучшение системы оплаты труда, на основе объективной оценки работы сотрудников.

Опрос помогает определить и степень развития корпоративной культуры малых мебельных предприятий, и наличие (отсутствие) общих ценностей и целевых приоритетов, а также достичь более глубокого понимания сотрудниками функциональных обязанностей и конкретных задач своих подразделений.

Таблица 2.2 - Показатели оценки удовлетворенности работой персонала малых мебельных предприятий региона, выявленные ходе электронного анкетирования

Факторы удовлетворенности	Уровень удовлетворенности, в баллах
1	2
Оценка коллектива	8,1
Оценка внутренних коммуникаций и информирования	8,2
Оценка имидж компании	8,7
Оценка меня, как сотрудника	3
Оценка возможностей обучения	6,8
Оценка возможностей карьерного роста	6,9
Оценка уровня заработной платы	3
Оценка руководителя	9,8
Оценка организации работы (включая условия труда)	9,4
Оценка содержания работы	9,9

*Данные анкетирования 200 сотрудников. Опрос проведен в 2013 году.

Это особенно важно для малых мебельных предприятий, где клиентоориентированность является залогом прибыльности бизнеса.

Регулярные опросы сотрудников необходимы и полезны, особенно в условиях неопределенности, когда:

- предприятие разрабатывает систему показателей оценки деятельности и ищет ее индикаторы;
- идет подготовка организационных изменений для выбора одного из нескольких альтернативных вариантов развития (вопрос постоянно возникающий в данной отрасли в связи с ее существенной отсталостью);
- исследуются факторы и условия привлечения и удержания квалифицированных сотрудников в условиях их дефицита.

Итак, можно сделать следующие выводы:

Оценку эффективности управления деятельностью малых мебельных предприятий можно было бы осуществлять на основе системы показателей (коэффициентов), характеризующих результаты (уровень) организации основных направлений их деятельности (инновационно - инвестиционную, производственную, работу с персоналом, финансовую).

Повышение эффективности управления деятельностью малыми мебельными предприятиями (и, соответственно, повышение эффективности их деятельности) может быть достигнуто на основе увеличения знаний о партнерах и построения долгосрочных отношений с ними, благодаря обеспечению высоких показателей удовлетворенности субъектов отношений (поставщики, потребители, персонал предприятия).

Одной из задач маркетинга партнерских отношений является управление этими отношениями со всеми участниками (и прежде всего с клиентом) с целью достижения их высокой лояльности и приверженности. Предприятию в этом могла бы способствовать соответствующая классификация партнеров (привлекательные партнеры, пассивные партнеры, перспективные партнеры, бесперспективные партнеры).

Для формирования и реализации стратегии, ориентированной на маркетинг партнерских отношений, руководству малых мебельных предприятий

также необходимо выявлять удовлетворенность персонала, выяснять, как сотрудники относятся к тем или иным аспектам жизни организации, что ценят, а чем недовольны.

В ходе проведения электронного анкетирования персонала малых мебельных предприятий рассматриваемого региона (ООО «СтильИнтерьер», ИП Федин, ООО «Найс», ООО «Папа Карло», ООО «Торговый проект - М», ООО «Мебель 32», ГК «Мастер РКТ», ООО «Альвида», ООО «Мебель Арт», ООО «Олимп», ООО «Вектор») в 2012-2013гг. была выявлена весьма низкая удовлетворенность работников этих предприятий в отношении своих руководителей, а также уровнем заработной платы

ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ УСЛОВИЙ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛЮЧЕВЫХ ПАРТНЕРОВ МАЛЫХ МЕБЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1 Методический подход к оценке влияния инструментов маркетинга отношений на степень удовлетворенности ключевых партнеров и конечные показатели работы малых мебельных предприятий

Исследование проблем оценки влияния инструментов маркетинга на финансовые показатели работы предприятия связано прежде всего со сложностью измерения конкретных показателей. В качестве активов, на которые оказывают непосредственное влияние инструменты маркетинга отношений, и которые, в свою очередь влияют на финансовые показатели работы предприятия, выступают активы бренда, клиентские активы и активы отношений в каналах распределения [65]. По отношению к малым мебельным предприятиям, наибольшую значимость по нашему мнению имеют клиентские активы и активы отношений в каналах распределения.

Таким образом, для оценки влияния инструментов маркетинга отношений на финансовые показатели работы предприятия прежде всего необходимо выявить удовлетворенность клиентов и других участников отношений в каналах распределения.

Удовлетворенность потребителя складывается из общей удовлетворенности, готовности рекомендовать компанию знакомым; намерений снова приобретать ее продукцию или услуги; из приверженности, ощущения, что приобретенные у нее товары соответствуют ожиданиям и стоят своей цены. Наличие этих компонентов - признак того, что клиенты принесут предприятию доход и в будущем.

Организациям, располагающим более высоким уровнем лояльности потребителей, как правило, принадлежит и более значительная доля рынка. Это

может происходить также за счет того, что потребители, очень довольные компанией и лояльные по отношению к ней, как правило, рекомендуют ее своим знакомым (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Формирование высоких финансовых результатов деятельности предприятия, базирующихся на удовлетворенности клиентов.

Сокращение затрат на привлечение новых покупателей и расширение доли рынка предприятия ведет к росту прибыли и других его финансовых показателей.

Увеличение доли на рынке влечет за собой сокращение расходов компании в расчете на единицу продукции, поскольку, например, ее затраты на маркетинг распределяются между большим числом проданных изделий. Маркетинговые затраты относятся к категории накладных расходов, и здесь наблюдается эффект экономии, связанный с увеличением масштабов производства. То же самое можно сказать и о таких затратах, как расходы на НИОКР и административные расходы.

Удовлетворенность потребителя по отношению к предприятию представляет собой поведенческую реакцию его благоприятного мнения о нем. Эта реакция всегда выгодна для малого мебельного предприятия: если у клиентов есть намерение вновь приобретать его продукцию, это приводит к увеличению объемов будущих приобретений, числа возобновленных контрактов и росту прибыли фирмы.

Методика оценки удовлетворенности партнеров деятельностью фирмы (участников взаимоотношений) подробно описана в стандарте ИСО 9000: 2000 [70]. В соответствии с этой методикой минимальное число респондентов, необходимое для надежного измерения удовлетворенности партнеров

предприятия должно составлять 200 единиц. Это число не зависит от количества имеющихся у предприятия потребителей. В организациях, имеющих менее 200 контактов, проводятся исследования всех партнеров.

Оценку удовлетворенности потребителей применительно к малым мебельным предприятиям целесообразно осуществлять по следующей примерной схеме. Дизайн-менеджеру следует сделать клиенту «звонок заботы», чтобы выяснить его оценку работы предприятия. Менеджер по продажам может предложить клиенту различные варианты беседы, но основные моменты должны быть обязательно соблюдены.

Необходимо назвать компанию, и имя менеджера, чтобы клиент мог сориентироваться, о чем пойдет речь.

Обязательно нужно выяснить удобно ли клиенту разговаривать именно сейчас. Так как беседа займет определенное время лучше, обговорить данный вопрос и, при отрицательном ответе, уточнить удобное для клиента время.

Очень важно обозначить суть и форму беседы, ограничивающие факторы, если они есть.

Формулировка вопросов может быть различной. Однако для оценки удовлетворенности клиента работой предприятия, клиенту могут быть предложены следующие основные параметры:

- оценка престижа торговой марки предприятия;
- степень информированности об услугах предприятия;
- удобство обращения к услугам предприятия;
- степень приемлемости параметров «цена-качество» производимой продукции;
- удобство общения с менеджером предприятия;
- технические и эргономические параметры изделия (надежность, эстетичность, эргономичность);
- уровень послепродажного обслуживания;
- приемлемость уровня скидок с цены продукции (изделия);

Последним вопросом желательно выяснить общее мнение клиента о предприятии и его планы на будущее (относительно дальнейших взаимоотношений).

Таким образом, менеджер, сделавший звонок, сможет заполнить анкету удовлетворенности конкретного клиента. Очень важно не только отмечать количество баллов, которое ставит клиент предприятию, но фиксировать и его комментарии. Именно анализ комментариев поможет предприятию повысить качество обслуживания и общую удовлетворенность клиента.

В рамках оценки влияния инструментов маркетинга на финансовые показатели работы малых мебельных предприятий, в качестве партнеров, рассматриваются все участники взаимоотношений. Поэтому, важным является выявление не только мнений клиентов, но и партнеров по бизнесу, персонала, руководителя.

Существует прямая зависимость между отношением сотрудников компании к потребителям и поведением последних. Чем внимательнее работники предприятия по отношению к клиентам, тем большую лояльность они проявляют. Кроме того для малых мебельных предприятий характерны высокий уровень требований к персоналу при относительно низком уровне оплаты труда. Поэтому для малых мебельных предприятий так важна удовлетворенность каждого сотрудника, вовлеченность и клиентоориентированность персонала.

Персонал малого мебельного предприятия можно оценивать по следующим параметрам: удобство взаимодействия; качество передаваемой информации; командная работа.

В свою очередь, руководитель (управленец) оценивает удовлетворенность работой предприятия по следующим параметрам:

- каналы сбыта (прямая доставка, торговые представительства, посредники, агенты);
- система транспортировки;

- степень охвата рынка;
- достаточность работников занятых непосредственно в производстве и реализации продукции;
- уровень заработной платы (затраты на оплату труда);
- текучесть (стабильность) кадров и пр.

Представленные параметры не являются жестко детерминированными или обязательными. В рамках оценки удовлетворенности участников отношений система субъективных показателей формируется ими самими.

Перечень направлений, по которым надлежит оценить удовлетворенность каждого контрагента, должен содержать, с одной стороны, характеристики объектов обслуживания (услуг) каждым из партнеров по взаимодействию, с другой - степень их удовлетворенности.

Для выявления степени удовлетворенности обозначенных выше участников взаимоотношений с малыми мебельными предприятиями региона (Брянская область) был проведен их телефонный опрос. В телефонном опросе участвовало более двухсот клиентов обратившихся на предприятия за период с 2010 по 2012гг., более двадцати представителей компаний (партнеров), более двухсот сотрудников предприятий.

Первый опрос был связан с выявлением определяющих факторов и показателей. Ими стали: показатели, характеризующие продукцию ее, цену, каналы сбыта, формы продвижения продукции, политику управления персоналом (табл. 3.1).

Таблица 3.1 - Показатели субъективной оценки удовлетворенности партнеров малых мебельных предприятий, выявленные в ходе опроса их внутреннего и внешнего окружения.

№ пп/п	Направление субъективной оценки	Показатели оценки (удовлетворенность партнера по показателям)	Субъект оценки
1	2	3	4
1	Производимая продукция	Качество производимой продукции, соотношение цена-качество	Клиенты
		Технические параметры продукции	Клиенты

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4
		Престиж торговой марки предприятия	Клиенты
		Уровень послепродажного обслуживания	Клиенты
		Надежность производимой продукции	Клиенты
		Срок службы продукции	Клиенты
		Эстетическая ценность продукции	Клиенты
2	Цена	Прейскурантная цена	Клиенты
		Объем скидок	Клиенты
		Сроки платежа	Клиенты
		Сотрудничество с кредитными организациями	Клиенты
		Условия скидки	Клиенты
3	Каналы сбыта	Прямая доставка	Клиенты
		Торговые представительства	Клиенты
		Посредники	Клиенты
		Торговые агенты	Клиенты
		Степень охвата рынка, доступность к контактам с работниками отделов продаж	Руководитель
		Система транспортировки (бесплатно/стоимость транспортировки)	Клиенты
4	Продвижение продукции на рынке	Наружная реклама	Клиенты
		Печатная реклама	Клиенты
		Индивидуальная реклама (например визитки, или другая персонифицированная информация, наличие персонального менеджера)	Клиенты
		Стимулирующие программы, программы лояльности	Клиенты
		Комфортность и удобство общения с менеджером (как Вам понравился менеджер?)	Клиенты
		Демонстрационная торговля	Клиенты
		Упоминания в СМИ	Клиенты
5	Управление персоналом	Удовлетворенность персонала по продажам	Менеджеры по продажам
		Удовлетворенность производственного персонала (рабочих)	Рабочие
		Уровень заработной платы	Персонал
		Командность работы (постоянство состава персонала, удовлетворенность его структурой, качество передаваемой информации, удобство взаимодействия)	Персонал, партнеры
		Возможности внутри личностного и профессионального развития внутри фирмы	Руководитель

В эксперименте было задействовано одиннадцать малых мебельных предприятий (ООО «СтильИнтерьер», ИП Федин, ООО «Найс», ООО «Папа

Карло», ООО «Торговый проект - М», ООО «Мебель 32», ГК «Мастер РКТ», ООО «Альвида», ООО «Мебель Арт», ООО «Олимп», ООО «Вектор»).

Второй опрос был связан с бальной оценкой и комментариями относительно каждого параметра.

В ходе опроса были выявлены, наиболее «проблемные» зоны, и произведена их оценка по десятибалльной шкале. Показатели субъективной оценки удовлетворенности партнеров одиннадцати исследуемых малых мебельных предприятий представлены в табл. 3.2.

Проведение анализа удовлетворенности партнеров по субъективным оценкам должно занимать минимум временных и материальных затрат. Это связано с тем, что для малых мебельных предприятий характерно совмещение сотрудниками должностных обязанностей по различным сферам деятельности. Поэтому, инструментом, удовлетворяющим этим условиям, может стать корреляционно-регрессионный анализ пакета MS Office. Данное программное обеспечение есть практически на каждом мебельном предприятии, оно удобно и быстро в использовании.

Таблица 3.2 – Субъективная оценка удовлетворенности партнеров малых мебельных предприятий, выявленные в ходе опроса их внутреннего и внешнего окружения, выраженная в баллах.

Факторы/показатели полученные в ходе первого опроса	Субъективная бальная оценка, полученная в ходе второго опроса
1	2
1. Продукция	
Качество производимой продукции, соотношение цена-качество	10 /использование надежной (качественной) фурнитуры, материалов ; применение современного оборудования и инструментов для изготовления; высокий уровень качества сборки и монтажа изделий, правильный конструкторский расчет изделия
Технические параметры продукции	8/ прослеживается стремление активно расширять ассортимент используемых материалов, однако применение "новинок" в отношении фурнитуры и крепежных элементов только после их "проверки"
Престиж торговой марки предприятия	5 / недостаточно известная марка, мало рекламы, отзывы об изготавливаемой продукции в основном положительные, очень много постоянных клиентов и клиентов по "рекомендациям"

Продолжение таблицы 3.2

1	2
Уровень послепродажного обслуживания	10 / гарантийный ремонт и обслуживание в течение 12 мес., осуществление ремонта изделий по истечении гарантии, но за счет средств клиента
Надежность производимой продукции	9 / в некоторых случаях встречается брак в фурнитуре (чаще всего петли, кранштейны с газовым доводчиком и пр.), деффеты в заказываемых фасадах. При выявлении такого недостатка следует незамедлительная замена
Срок службы продукции	9 /- в среднем 15-20 лет
Эстетическая ценность продукции	10 /оптимальное сочетание внешнего вида и функциональной составляющей , индивидуальный подход к каждому клиенту, максимально возможная реализация всех пожеланий клиента
2. Цена	
Прейскурантная цена	10 / оптимальное соотношение цена / качество
Объем скидок	7 / 5-10%
Сроки платежа	7 / первоначальный взнос 30-50%, все остальное по окончании установки (28 рабочих дней), постоянным клиентам возможно предоставление рассрочки
Сотрудничество с кредитными организациями	9 / сотрудничество с банками "Русьфинансбанк", "Русский Стандарт". Поступали предложения по сотрудничеству от других банков
Условия скидки	7 / скидки постоянным клиентам, при крупных заказах
3. Каналы сбыта	
Прямая доставка	10
Торговые представительства	0
Посредники	6 - возможен выезд специалиста непосредственно к клиенту, применяется нечасто
Торговые агенты	0
Степень охвата рынка, доступность к контактам отделов продаж	4
Система транспортировки (бесплатно/стоимость транспортировки)	8 -предоставляется услуга - доставка зака, наличие собственного грузового автомобиля
4. Продвижение продукции на рынок	
Наружная реклама	9 - активное использование банеров, штендера, постоянное их обновление
Печатная реклама	2- только в справочниках г. Брянска ("Желтые страницы", "Весь Брянск"
Индивидуальная реклама	7 –визитки, персональный менеджер, индивидуальность отношения
Стимулирующие программы, программы лояльности	5 / периодически распродажа образцов
Индивидуальность продаж - комфортность общения с менеджером	3 менеджер достойный, грубости в работе сборщиков

Продолжение таблицы 3.2

1	2
Демонстрационная торговля	0
Упоминания в СМИ	0
5. Управление	
Удовлетворенность персонала по продажам	3
Удовлетворенность производственного персонала (рабочих)	6
Уровень заработной платы	7 / заработная плата находится в прямой зависимости от количества заказов
Командность работы (постоянство состава персонала, удовлетворенность его структурой, качество передаваемой информации, удобство взаимодействия)	8 - невысокая текучесть, в основном среди сборщиков
Возможности внутри личностного и проф-ного развития внутри фирмы	7

Основным показателем оценки эффективности работы малых мебельных предприятий, является рентабельность продаж. Однако, как правило, они определяют цены изделий на базе издержек производства с начислением установленной нормы прибыли, и регулируют спрос на них ее изменением.

Кроме того, на малых мебельных предприятиях зачастую платежи разнесены во времени, и прибыль может значительно варьировать. Например, оформленный заказ, с внесенной предоплатой, может быть установлен и оплачен полностью только несколько месяцев спустя. В данной ситуации, удобно работать с выручкой, т.е. стоимостью заказа оформленного текущим месяцем. Поэтому, определяющим показателем в предлагаемой модели оценки результативности работы предприятия и, соответственно, эффективности управления им, следует принять выручку.

В результате проведенного корреляционно-регрессионного анализа (Приложение А), были выявлены наиболее значимые факторы и сформировано окончательное уравнение регрессии:

$$y = -363,6 + 711,92X_{17} + 6263X_{21} + 185,94X_{27} \quad (3.1)$$

где y – объем выручки, тыс. руб.;

X17 – степень охвата рынка мебельной продукции, баллов;

X21- удовлетворенность качеством индивидуальной рекламы предприятия, баллов;

X27 – уровень удовлетворенности производственного персонала (рабочих), баллов.

Для найденного уравнения коэффициент множественной корреляции (множественный R квадрат) 75%, показывает высокую тесноту связи зависимой переменной Y (выручка) с тремя включенными в модель переменными (степень охвата рынка, индивидуальная реклама, уровень удовлетворенности производственного персонала).

Найденные коэффициенты уравнения регрессии существенны и значимы, что подтверждает обоснованность выбранных переменных факторов.

Предложенные факторы субъективной оценки являются индикаторами основных направлений совершенствования управления деятельностью малых мебельных предприятий.

Однако, для более объективной оценки результативности деятельности предприятия (и, соответственно, эффективности управления им) следует использовать и принимать предложенную выше систему формализованных показателей и коэффициентов, характеризующих различные ее стороны, в том числе и маркетинговую деятельность.

3.2 Методический подход к формированию модели оплаты труда персонала малого мебельного предприятия в рамках управления отношениями с ключевыми партнерами

Важным фактором удовлетворенности персонала является уровень оплаты труда. В настоящее время, на малых мебельных предприятиях региона, по сложившейся практике, заработная плата сотрудников зависит от количества принятых и установленных заказов. На таких предприятиях сотруд-

ники, связанные с продажами, получают 2-4% от стоимости принятых и столько же от установленных, в течении текущего месяца, заказов. Работники производства получают 6-10%.

В практике малых мебельных предприятий должностные оклады, далеко не всегда соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к работникам.

Часто результаты, к которым привязана премия на малых мебельных предприятиях, подменяются сообщениями о деятельности. Система премиальной манипуляции персоналом, является распространенным вариантом снятия с собственника ответственности за результат деятельности предприятия. Так, ошибка в коммуникативности процесса при изготовлении изделия, повлекшая существенное снижение качества изделия, служит причиной депримиования сотрудника, а не сигналом к улучшению самого процесса. Таким образом, сотрудники оказываются лишены рычагов воздействия на сам бизнес-процесс.

Сотрудников, в соответствии с утвержденными премиальными положениями, стимулирует система, в которую закладываются отчетные данные. Кто лучше отчитался, тот и получил большую премию «в соответствии с утвержденной системой». В данном случае, не может быть и речи о лояльности и приверженности персонала, как факторе стабильности и социальной ответственности компании.

Повышение эффективности и конкурентоспособности бизнеса малых мебельных предприятий во многом зависит от мотивации их персонала на достижение целей маркетинговой стратегии партнерских отношений. Система оплаты труда должна быть устроена так, чтобы любой работник имел возможность улучшать свое материальное благополучие и уровень жизни, только одним путем – через достижение целей компании. Материальные доходы сотрудников малых мебельных предприятий должны напрямую зависеть от доходов самого предприятия.

Для формирования максимальной клиентоориентированности и вовлеченности производственного персонала на малых мебельных предприятиях можно было бы предложить следующую схему (механизм) оплаты труда.

Фонд оплаты труда на предприятии формируется в виде:

$$\text{Чистая продукция} = Q_p^{\text{ч}} - Z_{\text{мат}} + A + Z_{\text{пост}}, \quad (2.17)$$

где $Q_p^{\text{ч}}$ - выручка от реализации продукции;

$Z_{\text{мат}}$ – материальные затраты;

A – амортизационные отчисления (начисленная амортизация);

$Z_{\text{пост}}$ – прочие постоянные расходы (проценты за кредит, налоги и др.).

Отсюда вычитаются:

1) средства, идущие в резервный фонд (10%);

2) средства, идущие в фонд развития производства (до 25%);

Оставшаяся часть – фонд потребления (фонд оплаты труда) условно подразделяется на две части:

а) одна часть 80% - идет на оплату труда персонала малого мебельного предприятия.

Фонд оплаты труда производственного персонала распределяется между работниками по следующей схеме:

$$ЗП_i = \frac{\text{ФОТ} \cdot K_{\text{кор}} \cdot T_i \cdot K_i}{T_i \cdot K_i \cdot K_{\text{кор}}}, \quad (2.18)$$

где ФОТ – фонд оплаты труда;

$K_{\text{кор}}$ – корректирующий коэффициент;

б) другая часть 20%, идет на выплаты персоналу предприятия (при условии выполнения всех запланированных на отчетный период заказов). Если не выполнен хотя бы один заказ, эта часть фонда оплаты труда не выплачивается и зачисляется в резервный фонд.

Для формирования клиентоориентированности персонала существует необходимость установления зависимости данного коэффициента от уровня клиентской удовлетворенности малого мебельного предприятия. Клиентская удовлетворенность, как уже описывалось выше, оценивается по десятибалль-

ной шкале. Максимальное значение корректирующего коэффициента принимается за единицу. Таким образом, корректирующий коэффициент может снижаться с градацией 0,01 в зависимости от уровня клиентской удовлетворенности.

T_i – количество часов, отработанных i -м работником предприятия за учитываемый период времени;

K_i – коэффициент, характеризующий уровень заработной платы соответствующего i -го работника (и, соответственно, его квалификацию):

$$K_i = \frac{ЗП_{ср.i}}{ЗП_{min}}, \quad (2.19)$$

где $ЗП_{ср.i}$ – средний за три последних месяца заработок i -го работника;

$ЗП_{min}$ – установленный законодательно минимум заработной платы;

Параметры ФОТ, T_i и K_i определяются бухгалтерией; $K_{кор}$ – определяется по данным клиентской удовлетворенности.

Таким образом, предлагаемая схема (модель) оплаты труда производственного персонала нацелена с одной стороны, на увеличение числа заказов, безусловное их выполнение и экономию материальных затрат, а с другой – на клиентоориентированную работу всего коллектива предприятия.

Для малых мебельных предприятий, ориентированных на маркетинговую стратегию партнерских отношений, важное значение могли бы иметь и так называемые целевые премии (выплаты) (табл. 3.3).

Целевые выплаты могут осуществляться за следующие действия сотрудников:

- благодарность партнера (клиента), озвученная менеджеру или зафиксированная письменно;
- внесение сотрудником предложения по усовершенствованию бизнес процесса.

Например, если работник предприятия проявил инициативу и внес разумное предложение по усовершенствованию бизнес-процесса, и это привело к сокращению издержек, созданию конкурентного преимущества в чем-либо

(скажем, по времени выполнения заказа) или другому полезному для предприятия эффекту, то подобную инициативу следует материально поощрить, дабы не отбить желание у человека и впредь высказывать интересные идеи и показать другим работникам, что они тоже могут зарабатывать деньги на своем рабочем месте своим собственным умом.

Таблица 3.3 – Механизм материального стимулирования (премирования-депремирования) персонала малых мебельных предприятий

№ п/п	Основные показатели целевого премирования	Размер премии (выплаты)	Уменьшение размера премирования	Размер штрафа
1	2	3	4	5
1	Индивидуальная благодарность партнера	10 % среднемесячной заработной платы сотрудника получившего благодарность	Зафиксированная рекламация по вине сотрудника	Стоимость устранения дефекта, приведшего к рекламации, но не более 10 % среднемесячной заработной платы сотрудника, действия, которого привели к возникновению дефекта
2	Внесение сотрудником предложения по совершенствованию бизнес-процесса	10% от суммы экономического эффекта от внедрения совершенствований, или 10 % среднемесячной заработной платы сотрудника внесшего предложение, если данное совершенствование не может быть внедрено сразу		
3	Другие действия имеющие экономическую значимость для предприятия (досрочное и качественное завершение проектов, эффективные действия в экстремальных и форс мажорных обстоятельствах и др.)	10% от суммы экономического эффекта от действия, или 10 % среднемесячной заработной платы сотрудника совершившего данное действие	Другие действия имеющие экономическую значимость для предприятия (несоблюдение сроков заказов, действия повлекшие убытки для предприятия и др.)	10% от суммы экономического эффекта от действия, или 10 % среднемесячной заработной платы сотрудника совершившего данное действие

Например, если предложение работника оказалась разумным и может принести реальный экономический эффект, то он вправе получить опреде-

ленный процент от расчетной величины этого эффекта. Причем, размер процента может меняться в зависимости от величины и характера (разового или постоянного) экономического эффекта. Если же предложение работника целесообразно, но по каким-либо причинам сейчас не может быть внедрено, то работник должен получить за проявленную инициативу разовую премию (за счет резервного фонда).

Целевые премии на малых мебельных предприятиях могут выплачиваться за любые достижения, не связанные с выполнением или перевыполнением плановых заданий. Помимо поощрения разумных предложений это могут быть, например, выплаты за успешное проведение каких-либо мероприятий (выставок, презентаций, тренингов, праздников и т.д.), досрочное и качественное завершение проектов, эффективные действия в экстремальных и форс-мажорных обстоятельствах и другие. Все эти выплаты производятся по усмотрению руководителя, исходя из их экономической значимости для малого мебельного предприятия (за счет средств резервного фонда).

Таким образом, величина заработка работников малых мебельных предприятий должна зависеть, с одной стороны, от фактических результатов работы предприятия в целом, а с другой – от того вклада, который вносит каждый работник в общие результаты труда коллектива.

Именно такой механизм оплаты труда обеспечивает клиентоориентированность каждого работника, его лояльность, удовлетворенность и, в конечном счете высокую конкурентоспособность и устойчивость предприятия.

3.3 Социальный медиа-маркетинг (СММ) как инструмент управления отношениями с ключевыми партнерами малых мебельных предприятий

Возможности, предоставляемые инструментами интернет-маркетинга предполагают качественное совершенствование деятельности малых мебельных предприятий. Формирование и развитие Интернета, как глобальной сети

обмена данными, изменило способ общения всех компаний со своими потребителями. Он предоставляет инструменты для создания торговых марок, освоения инноваций, ценообразования, управления продажами. Опираясь на отечественную практику развития мебельного бизнеса в сети Интернет, можно констатировать, что он может стать одним из инструментов управления и для малых мебельных предприятий. Систему интернет-маркетинга на предприятиях лесопромышленного комплекса Брянской области подробно рассматривал Н.В. Курманов. Он дал следующее определение интернет-маркетинга – это деятельность, которая направлена на удовлетворение потребностей целевой аудитории в условиях интернет-среды за счет предоставления релевантного контента и тематических интернет-сервисов [150].

Многие инструменты интернет-маркетинга давно описаны в литературе и хорошо известны:

1. Сайт компании.
2. Методы продвижения (поисковая оптимизация, контекстно-медийная реклама, баннерная реклама, видео реклама, вирусный маркетинг).
3. Интернет каталоги.
4. Электронная почта.
5. Партнерские программы.

Н.В. Курманов рассматривает маркетинг в социальных медиа как инструмент привлечения трафика на сайт компании. Однако поисковые системы рассматривают брендированные страницы в социальных медиа как самостоятельные объекты, зачастую ранжирующиеся выше официального сайта компании. Это связано с отменой учета ссылочной массы по запросам пользователей в марте 2014г. С этого времени в поисковой выдаче определяющее влияние имеют поведенческие факторы (время, проведенное на странице, количество просмотренных страниц ресурса). Кроме того, к настоящему моменту социальный медиа маркетинг включает в себя все соответствующие элементы интернет-маркетинга: маркетинговые исследования, интернет ре-

курс, поисковое ранжирование, таргетированное продвижение, системы аналитики.

На сегодняшний день пользователи сети интернет большую часть времени проводят в социальных сетях. Например, группа компаний TNS представила результаты исследования аудитории Интернета. Согласно этим исследованиям пользователи сети Интернет в России проводят в соцсетях более 121 минуты в день (рис. 3.2). Поэтому все большее количество предприятий создают коммерческие интернет-сообщества, и ведут деятельность в области социального медиа-маркетинга, не создавая собственный сайт.

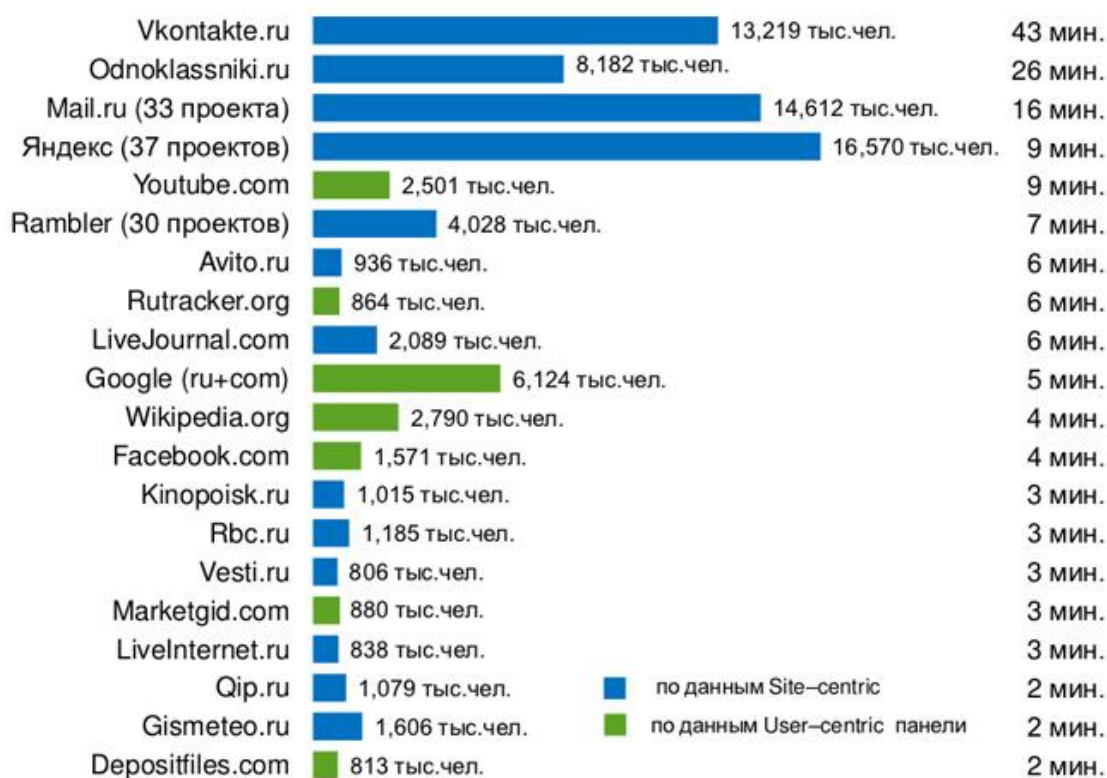


Рисунок 3.2 - Топ-20 ресурсов рунета по численности городской аудитории возраста 12-54 лет и длительность контакта в сутки (по версии исследования компании TNS по состоянию на март 2013г.)

Понятие «социальные медиа» объединяет в себе различные виды интернет-ресурсов, предназначенных для обмена информационными сообщениями между пользователями. К социальным медиа относятся социальные сети (Вконтакте, Одноклассники), блоги, микроблоги, Wikipedia, видеохо-

стинги (Youtube) и другие ресурсы, характеризующиеся наличием сообщества пользователей и их взаимодействием вокруг определенного вида контента. Эти ресурсы собирают многомиллионную аудиторию пользователей, все больше времени проводящую в он-лайн среде [48].

С помощью социального медиа-маркетинга малые мебельные предприятия могут решать следующие задачи:

- формирование долгосрочных отношений с потребителями;
- формирование потребительской лояльности и клиентской удовлетворенности;
- повышение уровня продаж и доли рынка;
- формирование индивидуальной рекламы;
- управление имиджем компании.

Маркетинг в социальных сетях включает в себя множество методов работы. Самые популярные из них — это построение сообществ бренда (создание представительств компании в социальных медиа), работа с блогосферой, репутационный менеджмент, персональный брендинг и нестандартное SMM-продвижение.

Инструменты социального медиа-маркетинга и методы работы с ними представлены на рисунке 3.3.

Рассмотрим инструменты социального медиа маркетинга, в контексте одного из направлений управления деятельностью малых мебельных предприятий.

Работа в социальных сетях позволит малым мебельным предприятиям точно воздействовать на целевую аудиторию, выбирать площадки, где эта аудитория в большей степени представлена, и где имеются наиболее подходящие способы коммуникации с ней.

Само по себе понятие бренд-сообществ не ново. Потребители торговых марок часто объединялись в клубы по интересам, общаясь между собой. С

развитием социальных сетей такие сообщества переместились в он-лайн среду, а именно в социальные сети.

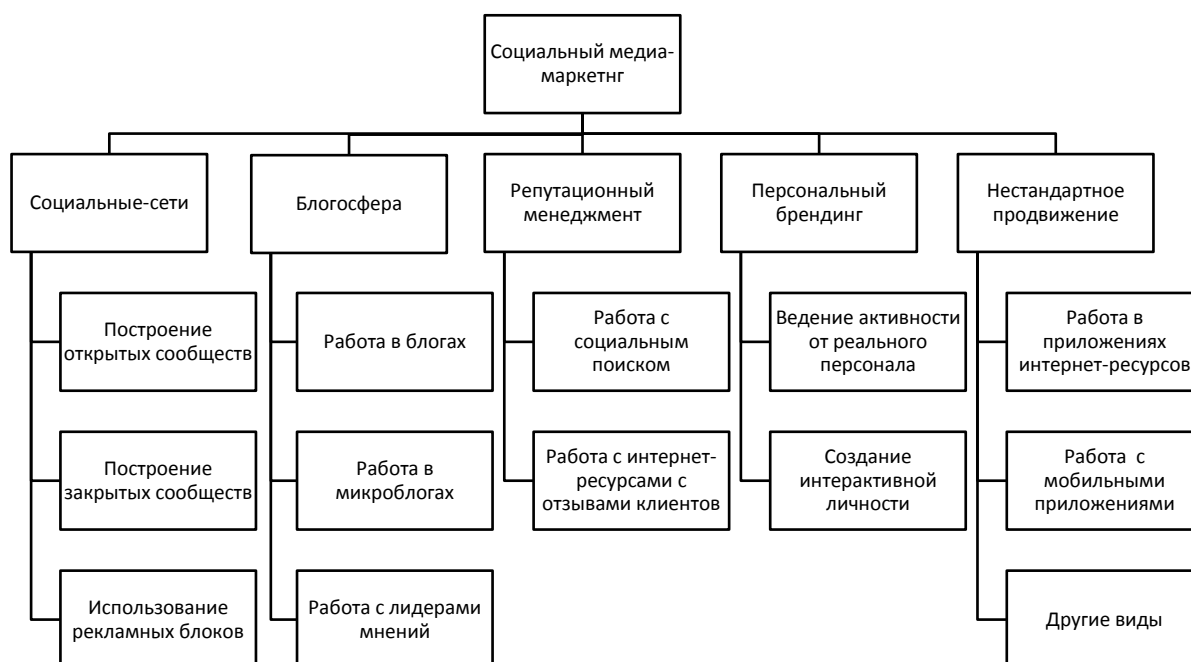


Рисунок 3.3 - Инструменты социального медиа маркетинга и методы работы с ними.

Социальная сеть представляет собой «интерактивный многопользовательский сайт, содержание которого (частично или полностью) наполняется его посетителями, с возможностью указания какой-либо информации о каждом отдельном пользователе». Количество участников социальной сети может быть любым, однако, предельный минимум не менее 3 пользователей. Основные площадки для ведения блогов (или микроблогов) также можно отнести к социальным сетям, обеспечивающим возможность общения пользователей, обычно при условии прохождения процедуры регистрации.

Типологию социальных сетей представляют различными способами. Так, В. Гольденберг выделяет следующие виды сетей:

- сети общего формата (к примеру, крупнейшие русскоязычные сети Вконтакте, Одноклассники, а также Facebook, Vebo), где людей не связывают общие интересы или какая-либо совместная деятельность;

- профессиональные социальные сети, созданные для общения среди представителей определённых профессий и позволяющие найти сотрудников, наладить контакт с представителями определённой компании, разместить корпоративную новость или пресс-релиз (RB.ru, Профессионалы, Мой круг, LinkedIn, XING);

- социальные сети по интересам (Last.fm, MySpace, MyAnimeList, православная социальная сеть «Соборное Дело», автомобильная социальная сеть drive2.ru) [48].

М. Шарма (M. Sharma) предлагает иную типологию:

- общедоступные социальные сети, для которых безразличны профессиональные, возрастные и гендерные особенности участников (FaceBook, MySpace, ВКонтакте, МойКруг), и каждый желающий может зарегистрироваться и начать выстраивать свои отношения с другими участниками сети;

- специальные сети, которые создаются для участников, объединённых по определённому признаку. В такие сети, как правило, попадают только по приглашениям. Для построения таких сетей либо пишется специальное программное обеспечение, либо используются готовые площадки для создания социальных сетей – Ning, Elgg и другие.

М. Волп (M. Volpe) предлагает следующую классификацию социальных сетей:

- Publish (Публикация) – каждый может публиковать что-либо для всех (Twitter, Wikipedia, Squidoo, YouTube);

- Share (Участие) – любой может продвигать что-либо всем (Digg, Del.icio.us, StumbleUpon);

- Network (Сеть) – любой человек может соединиться с каждым, где угодно (Facebook, Bebo, MySpace).

У любого рода коммерческой компании имеются несколько стратегических альтернатив взаимодействия с социальной сетью:

1. Присоединиться к уже существующей социальной сети либо создавать собственную. В первом случае компания может остановить свой выбор на нескольких существующих ресурсах в зависимости от сферы деятельности и характера целевой аудитории. Так компании, выпускающие товары повседневного спроса, бытовую технику, оказывающие страховые услуги, т.е. ориентирующиеся на массовое потребление, традиционно представлены в наиболее популярных сетях, таких как Одноклассники, ВКонтакте, Facebook и пр. Собственная социальная сеть может быть организована на сайте компании и представлять собой сообщество пользователей, обсуждающих, так или иначе, как сами товары и услуги, так и все, что касается данной сферы деятельности (пример: внутренняя корпоративная соцсеть Alcatel-Lucent). Во втором случае, социальная сеть будет иметь гораздо меньшее количество участников, однако она может быть использована в сфере B2B с априори ограниченным количеством клиентов, партнеров и представителей прочих контактных аудиторий. Следует отметить, что для малых мебельных предприятий данный способ является слишком затратным и, соответственно, неприемлемым.

2. При использовании существующей социальной сети компания может воспользоваться традиционной баннерной или контекстной рекламой или создавать группу (группы). С учётом специфики рекламируемого товара или услуги баннерную и контекстную рекламу следует размещать в таких сетях, где наилучшим образом представлена целевая аудитория. Кроме того, возможно использование инструментов партизанского маркетинга (установление прямого контакта с потенциальным клиентом за счёт коммуникативных возможностей социальных сетей), вирусного маркетинга (распространение вирусных роликов, в первую очередь, в таких социальных сетях, как YouTube и RuTube).

Данный способ приводит к увеличению трафика на сайте, однако для малых мебельных предприятий важно управление удовлетворенностью и ло-

ьяльностью потребителей. А это значит, что применение данного способа для них ограничено.

3. Компания может быть представленной в одной или нескольких социальных сетях в зависимости от своих возможностей и необходимости охвата целевой аудитории. Поскольку возрастной и гендерный состав социальных сетей различен, выбор может осуществляться в зависимости от необходимости коммуникаций с целевыми аудиториями, имеющими определенные характеристики. Данный способ интегрирует преимущества социальных медиа для малых мебельных предприятий, и, соответственно, является для них наиболее оптимальным.

Создание социальной сети может решать задачи, связанные с реализацией внутренних коммуникаций в рамках компании. В таком случае сеть будет иметь закрытый характер, что позволяет обсуждать конфиденциальные темы. При этом вся информация защищена от нелегального использования и хранится на серверах компании. В закрытой социальной сети нет анонимности, а обсуждение ведется вокруг рабочих процессов. С ее помощью существует возможность донесения корпоративных новостей, организации прямой связи с руководством компании, коллективного поиска решений по вопросам внутренних бизнес-процессов, налаживания связей между отделами. «Промежуточным вариантом могут стать закрытые группы в открытых социальных сетях. И здесь главным фактором при выборе между закрытой и открытой сетью становится гарантия защиты конфиденциальной информации». Работа с закрытыми сообществами в социальных медиа для малых мебельных предприятиях дает возможность управления удовлетворенностью партнеров и персонала.

Приверженцы мебельных брендов (Студия Fineobjects, Студия alexander kanugin, Архитектурное бюро Ивана Овчинникова, Проектное бюро «КБ», Industriart и др.) зачастую сами собираются в виртуальные группы, общаясь на общие для них темы, обсуждают достоинства и недостатки про-

дукта, свои пожелания и идеи, делятся видеозаписями и так далее. В таких сообществах не хватает обратной связи компании с посетителями, возможности общаться с их представителями. Для эффективного взаимодействия с лояльной аудиторией, малым мебельным предприятиям нужно самим инициировать создание соответствующих бренд-сообществ в социальных сетях. Сообщества бренда, построенные по инициативе самой компании, становятся, своего рода, официальными представительствами компании в социальных медиа для общения с аудиторией [72].

Многие известные бренды среди малых мебельных предприятий уже оценили важность этой работы (табл.3.4). Сообщества в социальных сетях позволяют компаниям собирать на собственных площадках потребителей своей продукции, отвечать на их вопросы, удовлетворять пожелания — возвращая, таким образом, их лояльность к своему продукту или бренду, укрепляя свой положительный имидж в глазах потребителей, увеличивая в конечном итоге прибыль и долю рынка.

Таблица 3.4 – Использование инструментов социального медиа-маркетинга малыми мебельными предприятиями в сети интернет

№ п/п	Наименование предприятия	Используемые социальные медиа каналы	Количество участников
1	Студия Fineobjects	https://www.facebook.com/pages/FineObjects/420155874706890?fref=ts	220
2	Студия alexander kanygin	https://www.facebook.com/AlexanderKanygin http://vk.com/club34617152	220 326
3	Архитектурное бюро Ивана Овчинникова	https://www.facebook.com/bioarchitects	187
4	Проектное бюро «КБ»	https://www.facebook.com/KBcompany	416
5	Industriart	https://www.facebook.com/industriart http://vk.com/club18010808 https://plus.google.com/s/Industriart	783 301 269
6	ООО «Папа Карло»	http://vk.com/papacarlovbg	47
7	ООО «Мебель 32»	http://vk.com/public499906838	26
8	ООО «Альвида»	http://vk.com/alwidadesign	17

Сообщество бренда значительно упрощает работу малых мебельных предприятий, так как включает в себя интерфейс для решения следующих оперативных задач: распространение информации, сбор потребителей на

специальные мероприятия, анонсирование выхода новых продуктов, проведение исследования аудитории, выявление пользовательских предпочтений. Уже сформированное сообщество позволяет частично сэкономить ресурсы и бюджеты для последующих мероприятий по развитию компании.

Построение сообщества бренда включает следующие этапы:

- создание и настройка групп в популярных социальных сетях;
- интеграция сайта с социальными сетями;
- модерация и поддержка общения в группах;
- реклама групп;
- работа с целевой аудиторией.

Однако в данной области для малых мебельных предприятий существует еще один возможный, но малореализуемый этап – это создание приложений, позволяющих потребителям виртуальное проектирование. Данный инструмент позволит малым мебельным предприятиям надежнее удерживать внимание аудитории, так как несет в себе развлекательную часть.

Маркетинг в социальных медиа позволяет малым мебельным предприятиям решить следующие тактические задачи:

- создавать и популяризировать источник оперативной информации для потенциальных клиентов;
- подробно рассказывать о товаре или услуге; в сложившейся ситуации высоконкурентного рынка, и обилия информационного шума (только само предприятие способно выделить себя среди конкурентов, предоставляя аудитории информацию об особенностях своего товара);
- провоцировать и поддерживать обсуждение товара или услуги, аккумулируя у себя мнения потребителей;
- формировать спрос на товар или услугу;
- увеличивать качественный трафик на сайт предприятия, и работать с потребителями, превращая их из потенциальных в реальные;
- стимулировать рост объема продаж;

- информировать о новых акциях;
- обеспечить вступление в интерактивный контакт с потенциальными и реальными клиентами и, как следствие, повысить лояльность потребителей.

Продвижения в социальных сетях обеспечивает следующие возможности:

- продвижения товаров и услуг на самых посещаемых интернет-сайтах с миллионной аудиторией активных пользователей; таргетирование по полу, возрасту, интересам и пр.

- использования вирусного маркетинга – ссылками на группу и сайт могут обмениваться увеличивающееся в геометрической прогрессии количество посетителей социальных сетей; таким образом, сами пользователи становятся бесплатными рекламными агентами по распространению информации;

- приглашения в группу выглядят как рекомендации знакомых, реальных и виртуальных; следовательно, посетители воспринимают информацию, распространенную в социальных медиа как проверенную, достоверную и лишённую рекламных уловок;

- использования тематического таргетинга, то есть продвижение предложения только в выверенной целевой аудитории;

- контроля негативных отзывов о деятельности компании, оперативно реагируя на них и нейтрализуя имеющиеся недостатки;

- дополнительного использования рекламных блоков – тизеров с кликовой оплатой в сетях, что привлечет в группу заинтересованных в предложениях предприятия пользователей.

С развитием Интернета и его коммуникационных возможностей, блогосфера претерпела ряд изменений, которые сделали ее подходящим каналом для реализации мероприятий по продвижению бизнеса малых мебельных предприятий. Блогосфера — это отражение общества, его потребностей, опыта (в том числе потребительского), проблем и мнений. Это мощный ин-

струмент влияния на потребительские предпочтения. Блог выполняет функции формирования широкой аудитории, формирования и поддержания интереса к бренду и т.п. Возможность подписки пользователями на блог значительно упрощает процесс донесения до аудитории новой информации. Особенно это актуально для малых мебельных предприятий, активно работающих с новыми видами продукции и материалов. Информация, которую возможно публиковать в блоге, сильно отличается от той, которую компании обычно публикуют на своих сайтах. В блогосфере часто можно встретить неофициальные тексты, вредные советы, информацию о закрытых мероприятиях компании или рекомендации по использованию продуктов и многое другое. Это актуальная информация для потребителей малых мебельных предприятий, так как важным видом продвижения их продукции является экспонирование, а отзыв о качестве продукции, зависит от условий ее эксплуатации. При помощи корпоративного блога малые мебельные предприятия могут не только информировать свою целевую аудиторию, но и получать обратную связь [125].

Корпоративный блог — в первую очередь имиджевый инструмент, а также канал для распространения информации, проведения конкурсов, формирования сообщества лояльных клиентов, что так важно для малых мебельных предприятий.

У корпоративного блога множество разновидностей. Это тематический блог, «продуктовый» блог, и корпоративный блог в его классическом понимании (который также различается по способам ведения — от имени компании, от имени должностного лица, от имени коллектива сотрудников).

Например, согласно проведенному исследованию предприятий малого мебельного бизнеса региона, одним из значимых параметров была выявлена удовлетворенность потребителей уровнем индивидуальной рекламы, а ведение персонифицированных блогов может стать инструментом работы в данном направлении.

Работа с блогосферой не ограничивается созданием собственного блога. Один из классических инструментов работы в блогосфере — это работа с лидерами мнений. Лидерами мнений принято называть популярных блоггеров (с большим числом читателей), являющихся экспертами в той или иной области. Это могут быть интернет-журналисты, специалисты в определенной отрасли, а также люди, затрагивающие в своих блогах интересные темы.

Лидерами мнений их называют потому, что точка зрения этих людей по тому или иному вопросу авторитетна для большого числа пользователей. Они оказывают влияние на мнения и решения, принимаемые аудиторией. А значит их мнение о малом мебельном предприятии, его бренде или продукте тоже способно сформировать мнение потребителей. Часто аудитория читателей популярных блогов превышает аудиторию популярных СМИ. Кроме того, личные блоги, в отличие от СМИ, пользуются большим доверием аудитории.

Для малых мебельных предприятий характерна рекомендательность привлечения клиентской базы, а значит работа с лидерами мнений может стать эффективным инструментом работы в данном направлении.

Таким образом, с помощью инструментов социального медиа маркетинга малые мебельные предприятия получили возможность при помощи лидеров мнений управлять потребительскими предпочтениями, влиять на принятие решений о покупке и работать над своей репутацией.

Способы работы с лидерами мнений очень разные. Это, и специальные мероприятия, и другие способы привлечения внимания авторитетных лиц к деятельности малого мебельного предприятия.

Один из методов работы с блогосферой — это ведение микроблога. Понятие микроблоггинга вошло в социальный медиа маркетинг с появлением сервиса микроблогов Twitter. Отличительной чертой микроблогов является ограничение сообщений 140 символами и оперативность информирования сразу большого числа пользователей. При необходимости, сервис предостав-

ляет возможность публикации в тексте сообщений сокращенных ссылок на статьи, фото и видео материалы, что особенно актуально для малых мебельных предприятий, так как их продукция во многом несет эстетическую ценность.

Популярность сервиса Twitter объясняется переизбытком информации, ежедневно потребляемым обществом. Краткость микроблогов позволяет получать только самую необходимую информацию, а оперативность — быть в курсе самых актуальных новостей [126].

Эти достоинства Твиттера могут использовать в своих целях и малые мебельные предприятия. Популярные во всем мире бренды уже давно ведут микроблоги. Большинство пользователей Твиттера пишут и читают микроблоги при помощи мобильного телефона, что делает скорость донесения и распространения информации в Твиттере, а также реагирования на эту информацию, крайне высокой.

Положительная репутация и известность нужны не только брендам, но и отдельным персонам. Влияние персонифицированной рекламы неоспоримо и для малых мебельных предприятий и подтверждено соответствующим опытом.

В сознании потребителей присутствуют прочные ассоциации между профессиями и людьми, их представляющими (например, имя Артемия Лебедева в дизайне). Это персональный брендинг. Чтобы производство мебели ассоциировалось у потребителей с профессионализмом сотрудников, необходимо позиционировать их как специалистов не только в деле, но и в общении с потенциальными клиентами.

Еще одним инструментом социального медиа маркетинга, важным для деятельности малых мебельных предприятий, является работа с нестандартными активностями.

Нестандартные активности — это те виды работ в социальных медиа, которые не предусматривают создание сообществ. Они строятся в основном

на разработке интерактивных и медийных элементов социальных сетей. Нестандартные проекты призваны привлечь внимание к предприятию, увлечь и вовлечь в интерактив. В частности: продвижение товаров компании посредством креативных конкурсов с ценными призами, создание приложений для социальных сетей. Сегодня можно создать приложение практически для любой социальной сети. Это особенно актуально для малых мебельных предприятий, так как самостоятельное конструирование мебели пользователем в сети интернет позволит менеджеру малого мебельного предприятия, при личном контакте лучше выявить его потребности.

Многие площадки предоставляют возможности размещения спецпроектов в различном виде: проведение опросов, брендинг аватаров пользователей, входные страницы на проект через тематические разделы социальных сетей и многое другое. Возможности социальных сетей для реализации нестандартной активности не ограничены.

Управление репутацией компании так же важный инструмент социального медиа маркетинга.

На сегодняшний день в Интернете встречается множество отзывов о различных фирмах. Среди них много как положительных, так и отрицательных. Причем, упоминаний компании в отрицательном контексте часто бывает больше и не обязательно по вине самого предприятия. Это объясняется двумя факторами:

Во-первых, общество более эмоционально воспринимает негативный опыт, нежели позитивный и склонны делиться с другими именно негативным опытом.

Во-вторых, часто негативные отзывы распространяются нечестно действующими конкурентами или приверженцами других брендов.

Концентрируются отзывы, в основном, на следующих ресурсах: форумы, специализированные тематические сайты, сайты отзывов, личные блоги и микроблоги, социальные сети, видеохостинги, тематические сообщества.

Отзывы потребителей — один из основных факторов, формирующих репутацию компании в сети Интернет. Решающее влияние на выбор компании оказывают мнения людей, которые уже сталкивались с ее продуктами и услугами, а уже затем имеют значение стоимость продукта и другие факторы. В условиях большой степени рекомендательности бизнеса малых мебельных предприятий работа с отзывами приобретает важнейшее значение.

Репутация компаний во многом зависит от того информационного поля, которое сформировалось вокруг нее в Интернете. Основным направлением деятельности по управлению репутацией в Интернете, это работа с отзывами потребителей.

Репутационный менеджмент, это комплекс мероприятий по формированию репутации, поддержанию и защите лояльности аудитории к бренду.

Важное направление в управлении репутацией предприятия - поисковые системы.

Социальный поиск представляет собой новый уровень поиска информации с учетом социальных связей конкретного пользователя при генерации результатов поиска в поисковых системах. Данный вид поиска приобретает все большую значимость после отмены учета ссылок в ранжировании запросов пользователей.

Например, по запросу «лучшая мебель в Брянске», вместо отображения тех ссылок, которые считает лучшими Google, отображаются результаты с учетом мнения «друзей» пользователя по данному запросу по этому поводу (это происходит в случае, когда пользователь работает с поисковой системой под своим аккаунтом).

На результаты поиска в Google может повлиять и количество щелчков на кнопку «Мне нравится» на корпоративной страничке компании в социальной сети Facebook и число упоминаний о ней в обсуждениях в Facebook.

Влияние социальных медиа на результаты рейтинга в поисковых системах не ограничивается Twitter и Facebook, а также относится к сайтам со-

ставления рейтингов и отзывов. Благодаря использованию сервисов для мониторинга социальных медиа с целью уведомления о новых отзывах компании могут немедленно отреагировать на негативные комментарии или поддержать благодарных клиентов.

Все подобные действия позволяют гарантировать, что при появлении негативной информации в блоге или социальной сети она не будет ранжироваться выше официальных страничек бренда или компании в поисковой выдаче. Активные действия в социальных медиа улучшают все важные факторы известности для ранжирования корпоративных страниц в поисковых системах.

Социальный медиа маркетинг не обладает мгновенным эффектом, но дает долгосрочный результат при условии его целевого и правильного использования. Его основным преимуществом является минимальные затраты по сравнению с возможным эффектом от проведенных мероприятий. Это делает его незаменимым инструментом повышения клиентской лояльности и удовлетворенности, как важного фактора успешной деятельности малых мебельных предприятий.

Создание аккаунта в социальной сети, а также регистрация в электронных каталогах уже только сама по себе способны привлечь к предприятию дополнительных, заранее лояльных клиентов. А наличие положительных отзывов позволит сделать потенциальных клиентов реальными.

Методы работы в области социального медиа маркетинга и решаемые с их помощью задачи представлены в таблице 3.5.

Учитывая ограниченные финансовые и людские ресурсы малых мебельных предприятий, можно сделать вывод, что наилучший эффект для них дает работа с открытыми сообществами, а также работа с электронными каталогами. При этом работу в области социального медиа-маркетинга должен выполнять профессионально подготовленный специалист по маркетингу.

Таблица 3.5 - Направления работы в сфере социального медиа маркетинга и решаемые с их помощью (применительно к малым мебельным предприятиям) задачи.

Направления работы в сфере социального медиа маркетинга		Решаемые задачи
Построение сообщества бренда	Внутреннее сообщество	- формирование с удовлетворенности и лояльности персонала; - формирование с удовлетворенности и лояльности контрагентов;
	Открытое сообщество	- формирование с лояльности клиентов; - информирование клиентов; - выявление пользовательских предпочтений;
Работа с блогосферой		- формирование имиджа бренда; - информирование клиентов; - формирование пользовательских предпочтений;
Репутационный менеджмент		- формирование имиджа бренда; - продвижение сайта в сети интернет; - работа с отзывами, социальный поиск;
Персональный брендинг		- формирование «личного» контакта с клиентами для построения доверительных отношений;
Нестандартное продвижение		- привлечение внимания к сообществу; - формирование потребительских предпочтений.

В рамках практической реализации научных положений нашего исследования была произведена регистрация малого мебельного предприятия ООО «Стиль Интерьер» (под брендом «Стиль Хауз») в социальной сети ВКонтакте, а так же в социальных медиа ресурсах: BLIZKO.ru, Flado.ru, Stroitelstvo.org, Tiu.ru, Весь Брянск. Это обеспечило тридцатипроцентный рост обращений, почти сто процентов которых (98%) трансформировались в реальные заказы.

Итак, можно сделать следующие выводы:

Анализ и оценка эффективности работы малых мебельных предприятий региона на базе относительных оценочных показателей показал, что уровень организации на них маркетинговой деятельности достаточно высок, равно как и удовлетворенность клиентов (покупателей) их работой.

Однако, если взять такой показатель, как коэффициент новизны изготавливаемых изделий (а он по большому счету также характеризует эффек-

тивность маркетинга на предприятии), то картина меняется не в лучшую сторону.

У малых мебельных предприятий региона, в целях повышения эффективности производства, их устойчивости и конкурентоспособности есть резервы в части использования прогрессивных методов и инструментов управления и, прежде всего, инструментов маркетинга.

В дополнение к объективным формализованным показателям можно использовать и систему субъективной оценки удовлетворенности работой предприятия субъектов партнерских отношений. Это могло бы стать дополнительной системой индикативных показателей.

Информация, собранная непосредственно у участников, при реализации маркетинговой стратегии партнерских отношений может быть обработана, выявлены «слабые места», и приняты меры для их устранения. Предложенный механизм имеет циклический характер. При этом каждый новый цикл дает новый виток качественному и количественному развитию предприятия. Таким образом, малое мебельное предприятие сможет развиваться в соответствии с ожиданиями потребителей, создавая на каждом новом витке дополнительные доходы.

В связи с этим, была предложена модель оплаты труда персонала малого мебельного предприятия в рамках управления отношениями с ключевыми партнерами.

Проблемы формирования удовлетворенности и лояльности персонала, контрагентов и клиентов, информирование клиентов, выявление пользовательских предпочтений можно было бы эффективно решать с помощью такого инструмента как социальный медиа-маркетинг.

С учетом ограниченности ресурсов малых мебельных предприятий (людских и финансовых) наибольший эффект будет обеспечивать работа с открытыми сообществами, а так же работа с электронными каталогами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель диссертационного исследования заключалась в разработке и обосновании теоретико-методических подходов к формированию стратегии и методов управления отношениями с ключевыми партнерами малых мебельных предприятий.

В процессе достижения цели были решены следующие задачи:

1. Обоснована целесообразность использования в деятельности малых мебельных предприятий современных методов управления отношений с внешними и внутренними ключевыми партнерами. Автором сформирована система показателей, характеризующая уровень организации различных видов деятельности малого мебельного предприятия с учетом фактора значимости построения взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами, что, в итоге, оказывает влияние на конечные результаты деятельности малого предприятия.

2. Предложено модельное решение по формированию маркетинговой стратегии партнерских отношений на малых мебельных предприятиях. В отличие от существующих подходов модель обеспечивает: интерактивное взаимодействие предприятия с клиентами; доступность необходимых благ (ресурсов) и их распределение адресным потребителям; расшифровку полученных потребительских запросов в адресные задания производителя; формирование стратегии взаимодействия с поставщиками.

3. Выявлены наиболее значимые факторы, влияющие на степень удовлетворенности клиентов малых мебельных предприятий и других участников отношений в маркетинговых каналах распределения товаров. Доказана важность создания условий удовлетворенности, вовлеченности и клиентоориентированности для каждого сотрудника предприятия. Разработаны методический подход к оценке влияния инструментов маркетинга отношений

на степень удовлетворенности ключевых партнеров и конечные показатели деятельности малого мебельного предприятия.

4. Предложен нетрадиционный подход к формированию модели оплаты труда персонала малого мебельного предприятия в рамках управления отношениями с ключевыми партнерами. В отличие от существующих подходов авторская модель ориентирована, с одной стороны, на увеличение числа заказов, безусловное их выполнение и экономию материальных ресурсов, а с другой – на клиентоориентированную работу каждого работника предприятия.

5. С позиций автора, одним из значимых параметров клиентской удовлетворенности является удовлетворенность потребителей уровнем индивидуальной рекламы. Доказано, что одним из эффективных инструментов управления отношениями с ключевыми партнерами малых мебельных предприятий является социальный медиа-маркетинг.

В рамках практической реализации научных положений и рекомендаций выполненного исследования была произведена регистрация малого мебельного предприятия ООО «Стиль Интерьер» (под брендом «Стиль Хауз») в социальной сети ВКонтакте, а также в социальных медиа ресурсах: BLIZKO.ru, Flado.ru, Stroitelstvo.org, Tiu.ru, Весь Брянск. Только одно это обеспечило тридцатипроцентный рост обращений клиентов в данную фирму, которые почти все (98%) трансформировались в реальные заказы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агурбаш, Н.. Малое предпринимательство: сущность, задачи, предпосылки развития : монография [Текст] / Н. Г. Агурбаш ; [Рос. акад. предпринимательства]. - М. : РАП, 2004. - 92,[1] с.
2. Алексеев, Н.А. Эволюция систем управления предприятием [Электронный ресурс] / Н.А. Алексеев // Проблемы теории и практики управления. - 2009. - №2. - Режим доступа: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/19_2_99.htm. – Дата обращения 1.08.2012.
3. Альтшуллер, И.Г. Стратегия и маркетинг: две стороны одной медали, или Просто – о сложном [Текст] / И.Г. Альтшуллер. – М.: Дело, 2010. – 288 с.
4. Амблер, Т. Маркетинг и финансовый результат. Новые метрики богатства корпорации [Текст] / Т. Амблер. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 248 с.
5. Анализ хозяйственной деятельности промышленности [Текст]: учебник / под ред. В.И. Стражева. -Минск: Высшая школа, 2008. - 528 с.
6. Ансофф, И. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
7. Аныпин, В.М. Технологический бизнес: формы, проблемы, перспективы. [Текст]: Аналитич. обзор / В.М. Аныпин - Сер. научно-техн. прогресс, вып. 42, М.: ВНИИЦ, 1993г. 60с.
8. Архипов, Е.В. Маркетинг: техника создания спроса [Текст] / Е.В. Архипов - М.: Вершина, 2005. - 304 с.
9. Афолина, С.А., Берестов В.Л. Инструменты управления устойчивостью промышленных предприятий с учетом влияния системы маркетинга [Текст]: монография / Афолина С.А., Берестов В.Л.. -Брянск: Брянская государственная инженерно-технологическая академия, 2009. - 146с.

10. Бабенкова, А.Ф. Внешняя и внутренняя среда предприятия: проблемы взаимодействия [Текст] / А.Ф. Бабенкова // Общество и экономика. - 2011. - №11. - С. 87.
11. Багиев, Г.Л. Маркетинг и культура предпринимательства [Текст] / Г.Л. Багиев, В.В. Томилов, З.А. Чернышева. - СПб.: УЭИФ, 2005. – 116 с.
12. Багиев, Г.Л. Организация предпринимательской деятельности [Текст] / Г.Л. Багиев, А.Н. Асаул. – СПб, 2009. – 204 с.
13. Бадьин, А.Р. Вопрос доверия: особенности продвижения продуктов в социальных медиа [Текст] / А.Р. Бадьин, В. Тамберг // Продвижение Продовольствия. Prod&Prod. - 2009. - № 7-8. - С. 9-10.
14. Баранов, В. В. Исследование систем управления [Текст] / В.В. Баранов, А.В. Зайцев, С.Н. Соколов. – Альпина Паблишер, 2012. – 216 с.
15. Барышев, А.Ф. Маркетинг [Текст]: учебник / А.Ф. Барышев - М.: Академия, 2006. – 325 с.
16. Басовский, Л. Е. Маркетинг [Текст]: Курс лекций /Л.Е. Басовский - М.: Инфра-М, 2009. –187 с.
17. Безрукова, Т.Л. Особенности стратегического контролинга на предприятиях мебельной промышленности [Текст] /Безрукова Т.Л., Петров П.А. // Современная экономика: проблемы и решения. – 2010. – №3 (15). – С. 90-99.
18. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики [Текст] / В.И. Беляев- М.: Кнорус, 2005. – 672 с.
19. Бендер, П., Секреты эффективного маркетинга [Текст]/ П.Бендер.- Минск: Поппури, 2005. - 336 с.
20. Березин, И.С. Маркетинг и исследования рынков / Березин И.С. – М.: Русская Деловая Литература, 2007. – 416 с.
21. Берестов, В. Л., Афонина С. А. - Анализ и оценка маркетинговой деятельности промышленного предприятия [Текст] / Берестов В. Л., Афонина С. А // Проблемы современной экономики. – 2008. – №1 (25). – С. 90-99.

22. Биржа пиара в социальных медиа с покликковой оплатой [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.smiar.ru>.
23. Божук, С.Г. Маркетинговые исследования [Текст] / С.Г. Божук - СПб.: Вектор, 2005. - 288 с.
24. Борзак, А.О. чем забыл написать Котлер (или Основы интернет-маркетинга) [Текст]/ А.О. Борзак // Частный предприниматель. - 2007. - №13. - С. 14.
25. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента [Текст]: учебник / К. Боумен. - М.: Юнити-Дана, 2004. - 450 с.
26. Бударина, Р. А. Несколько слов о рентабельности мебельного бизнеса [Текст]/ Р.А. Бударина // ЛесПромИнформ. – 2012. – №8. - С.34-36.
27. Бурдин, Н. А. Бизнес-планирование на предприятиях лесопромышленного комплекса [Текст] : учеб. пособие / Н. А. Бурдин, О. П. Шарова, О. П. Лукьянова. - М. : Изд-во Моск. гос. ун-та леса, 2009. - 212 с
28. Быков, В.А., Корпоративная культура в системе социально-трудовых отношений [Текст] / В.А. Быков, Н.С. Пичко // Общество и экономика. – 2009. - №3. – С. 18-20.
29. Вайсман, А. Стратегия маркетинга. 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента. 5 факторов успеха [Текст] / А. Вайсман - М.: Интерэксперт, 2008. - 323 с.
30. Васильев, Г.А. Рекламный маркетинг [Текст] / Г.А. Васильев, В.А. Поляков. – М.: Инфра-М, 2013. – 288 с.
31. Васильев, Г.А. Поведение потребителей [Текст]: учебник / Г.А. Васильев. – М.: Вузовский учебник, 2009. – 240 с.
32. Вебер, Л. Эффективный маркетинг в Интернете. Социальные сети, блоги, Twitter и другие инструменты продвижения в сети [Текст]: Л.Вебер; пер. с англ. Е. Лалаян. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2010. – 320 с.

33. Вельф, А.Н. Эксперимент российского масштаба [Текст] / А.Н.Вельф, А.В. Ходорыч // Коммерсантъ Деньги: еженедельный экономический журнал. - 2009. - №40. - С. 747.
34. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учеб. Пособие / В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби: Проспект. 2006. - 328 с.
35. Вингардт, Е. С. История возникновения теории маркетинга услуг [Электронный ресурс] / Е.С. Вингардт // Nota Bene. - Режим доступа: economic.narod.ru/nbene/market/fmarket15.html.
36. Винкельманн, Н. Маркетинг и сбыт: основы ориентированного на рынок управления компанией [Текст] / Н. Винкельманн - М.: ИД Гребенникова, 2006. - 668 с.
37. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский. - М.: Экономист, 2006. - 296 с.
38. Воронцова, Г.В. Основные направления адаптации системы управления предприятием к конкурентной среде [Электронный ресурс] / Г.В. Воронцова // Сб. науч. тр. СевКавГТУ. - 2010. - №10. - Режим доступа www.nctu.ru. – Дата обращения 1.08.2012.
39. Гавриков, А.В. Пять опасностей продвижения бренда через соцсети [Электронный ресурс] / А. Гавриков. - Режим доступа: http://www.dv.reclama.ru/others/articles/marketing/detail.php?ELEMENT_ID=24862.
40. Гаврилов, И.А. Оценка уровня партнерских связей как одного из факторов конкурентоспособности организации [Текст] / И.А. Гаврилов, Н.С. Иващенко // Маркетинг в России и за рубежом. - 2009. - № 3. - С.77-86..
41. Гаухман, Л.Д. Маркетинг: Основы теории и практики [Текст] / Л.Д. Гаухман - М.: Кнорус, 2005. - 672 с.
42. Гейдж, Д. Партнерское соглашение. Как построить совместный бизнес на надежной основе [Текст] / Д. Гейдж, пер. Е.А. Бакушев. – Альпина Паблишер, 2012. – 264 с.

43. Голик, В.С. Некоторые аспекты использования интернет-маркетинга [Текст] / В.С. Голик // Маркетинг в России и за рубежом. 2008. № 2. - С. 98-105.
44. Голик, В.С. Эффективность интернет-маркетинга в бизнесе [Текст] / В.С. Голик. - М.: Дикта, 2008. - 322 с.
45. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология [Текст] / Е.П. Голубков - М.: Финпресс, 2009. - 501 с.
46. Голубков, Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. [Текст] / Е.П. Голубков — М.: Дело, 1995. — 379 с.
47. Голубков, Е.П. Основы маркетинга [Текст]: учебник / Е.П. Голубков - М.: Финпресс, 2011. – 286 с.
48. Гольденберг, В. Социальные сети, как инструмент современного маркетинга [Электронный ресурс]/ В. Гольденберг. - Режим доступа: <http://smallbusiness.ru/work/adv/364>.
49. Гордон, Ян Х. Маркетинг партнерских отношений [Текст]: Ян Х. Гордон, пер. Е.Е. Нестерова. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.
50. Горленко, О.А. Управление персоналом: Учебное пособие/ О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаяева. – Брянск: БГТУ, 2006. – 244 с.
51. Грант, Дж. 12 тем. Маркетинг 21 века [Текст] / Дж. Грант -М.: Коммерсант, 2007 – 448 с.
52. Грибов, В.Д. Менеджмент [Текст]: учебное пособие/ В.Д. Грибов. - М.: Кнорус, 2007. - 280 с.
53. Грищенко, А.И., Глушак, Н.В. Метод оценки уровня инновационности на микро- и мезо- уровнях // Креативная экономика. – 2011. – № 4. – 0,45 п.л.
54. Грищенко, А.И. Изучение движения трудовых ресурсов в рамках общей теории логистических процессов
55. Даулинг, Г.Р. Наука и искусство маркетинга [Текст] / Г.Р. Даулинг – СПб.: Вектор, 2006 - 400 с.

56. ДЕРЕВИЦКИЙ, Д. П. Прикладная теория дискретных адаптивных систем управления [Текст]: учеб. пособие / Д. П. ДЕРЕВИЦКИЙ, А. Л. ФРАДКОВ. – М.: Наука, 2004. – 267 с.
57. ДИК, В.В. Электронная коммерция [Текст] / В.В. ДИК - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2005. — 234 с.
58. ДОРОШЕВ В.И. Введение в теорию маркетинга [Текст]: учеб. пособие. - М.: Инфра-М, 2000. - 285 с.
59. ДУДИН, М.Н. ЛЯСНИКОВ Н.В., ПОХВОЩЕВ В.А., ТОЛМАЧЕВ О.М. Формирование устойчивости предпринимательских структур в условиях трансформации конкурентной среды. Монография / Под ред. В.С. Балабанова. М.: Издательство «Элит», 2013. 280 с.
60. ЕФРЕМОВА, Н. А. Развитие организационно-экономического механизма управления промышленным предприятием [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Ефремова, Наталия Александровна. – Саратов, 2006. – 222 с.
61. ЕРОХИН, Д.В., ГАЛУШКО, Д.В. Теоретические основы оценки конкурентного потенциала промышленной фирмы // Вестник Брянского государственного технического университета. — 2006. — № 4 (12).
62. ЗАЙМАН, С. Конец маркетинга, каким мы его знаем [Текст] / С.Займан. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. - 304 с.
63. ЗАХАРЧЕНКО, В.И. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятия [Текст] / В.И. Захарченко // Машиностроитель. - 2001. - №11. - С. 22.
64. ИВАНОВ, А. Д. Формирование адаптационного механизма предприятия к конкурентной среде [Текст]: учеб. пособие / А. Д. Иванов. – М.: Инфра-М, 2006. – 381 с.
65. ИГАН, Д. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений [Текст] / Д. Иган. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 375 с.

66. Игнатъева, А.В. Исследование систем управления [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.В. Игнатъева, М.М. Максимцов. - М.: Юнити-Дана, 2000. - 157 с.
67. Измалкова, С.А., Анциферов, К.Д. Мониторинг эффективности системы управления промышленными предприятиями // Известия ОрелГТУ. - Орел: ОрелГТУ, 2000. - С. 155-158
68. Измалкова, С.А. Системная реструктуризация бизнеса на основе гармонизации интересов его субъектов // Финансы и кредит. - 2005. - №16 (184).-С.48-56
69. Исаева, Е.В. Маркетинг взаимоотношений: новые подходы к оценке эффективности [Текст] / Е.В. Исаева // Проблемы современной экономики. – 2010. -№ 2. (34). – С. 268-269.
70. ИСО 9000: 2000 [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.university.tversu.ru/general/inner_quality/q...iso/iso9000_2000.doc
71. ИСО 9000: 2011 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&baseC=6&page=1&month=9&year=-1&search=&id=179807>
72. Использование социальных сетей российскими компаниями [Электронный ресурс] / Обзор консалтингового агентства Incorporate. – Режим доступа: http://incorporate.ru/files/Social_networks.pdf.
73. Итоги деятельности предприятий малого бизнеса Брянской области в 2011 году [Текст] / Аналитический доклад. - 2012. – 62 с.
74. История менеджмента. Природа управления и исторические тенденции его развития. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.refi.su/managment_book1.html. - Дата обращения: 08.08.2012.
75. Кабаков, В.С. Менеджмент: проблемы – программа – решение [Текст] / В.С. Кабаков, Ю.М. Проховник, И.П. Зубов. – СПб.: БХВ-Петербург, 2006. - 112 с.

76. Какие товары продаются через популярные социальные сети [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://vsegdavrskurse.ru/page/idealnye-tovary-dlja-prodazhi-cherez-socialnye-seti#cut>.

77. Кальницкая, И.В. Модель управления предприятием с позиции структурного подхода [Текст] / И.В. Кальницкая // Региональная экономика: теория и практика. - 2009. - № 24. - С. 35–38.

78. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. [Текст] / Г.Б. Клейнер/ М.: Дело, 2008. – 568 с.

79. Котельников, В.Ю. Управление инновациями: стратегический подход [Текст] / В.Ю. Котельников. - М.: Эксмо, 2007. - 367 с.

80. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент [Текст]/ Ф.Котлер, К.Л. Келлер. - СПб: Питер, 2007. - 816 с.

81. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст]/ Ф.Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. - СПб.: Вильямс, 2006. – 944 с.

82. Котлер, Ф. Управление маркетингом [Текст]/ Ф.Котлер - М: Экономика, 2007. - 365 с.

83. Котлер, Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе [Текст] / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван. – М.: Эксмо, 2011. – 720 с.

84. Кришнан, М.С. Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем [Текст] / М.С. Кришнан К.К. Прахалад. – Альпина Паблишер, 2012. – 258 с.

85. Крупнейшие российские компании в социальных медиа – октябрь 2012 г. [Электронные ресурсы].-Режим доступа: <http://quantresearch.ru/produkty>.

86. Крылова, Г.Д. Маркетинг: теория и практика [Текст] / Г.Д.Крылова - М.: Юнити-Дана, 2008. – 314 с.

87. Кумар, Н. Маркетинг как стратегия [Текст] / Н. Кумар. – М.: Претекст, 2008. – 352 с.

88. Куприн, А. А. Формирование адаптивной системы управления организацией предпринимательского типа к изменяющимся условиям внешней среды [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Куприн Андрей Анатольевич. - СПб, 2010. - 169 с.

89. Ланкина, В.Е. Менеджмент [Текст] / В.Е. Ланкина. - Таганрог: ТРТУ, 2010 – 241 с.

90. Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст]: учебник / Ж.Ж. Ламбен, И. Шулинг, Р. Чумпитас. - СПб.: Питер, 2010. – 720с.

91. Ларин И. Соцсети как сыворотка правды / И. Ларин. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.sostav.ru/columns/trandinmarketing/2012/larin/>

92. Лукьянова, А.В. Приоритетные направления интернет-маркетинга [Текст] / А.В. Лукьянова // Социально-экономические и технические системы: Исследование, проектирование, оптимизация. — 2009. - № 51. - С. 50-58.

93. Магазанник, В.Д. Человеко-компьютерное взаимодействие [Текст]: учеб. пособие / В.Д. Магазанник. – Логос, 2012. – 255 с.

94. Мальцев, В. Социальные сети умрут или мутируют [Электронный ресурс]/ В. Мальцев // Газета.ru 04.06.2008. Режим доступа: http://www.gazeta.ru/techzone/2008/06/03_a_2743426.shtml.

95. Мамонова, О.А. Модель оценки экономической эффективности системы управления предприятием [Текст]/ О.А. Мамонова //Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. - 2011. - №24. - С. 18-20.

96. Масленников В.В., Радченко А.В. Развитие отношений собственности в управлении». Глава в монографии «Инновационные ресурсы управления» [Текст]/Под ред. В.А.Козбаненко/ - М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. ун-т упр. - Москва : Издательский дом ГУУ, 2011. - 407 с

97. Маркетинг [Текст] / под ред. Н.Д.Эриашвили. - М.: Юнити-Дана, 2010. – 623 с.
98. Маркетинг [Текст]: учебник / С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик, Т.Д. Маслова. – СПб.: Питер, 2012. – 448 с.
99. Маркетинговые стратегии роста прибыльности и стоимости бизнеса [Текст] : практика крупных российских компаний / Российская ассоциация маркетинга (М.) ; ред. А. А. Браверман. - М. : Экономика, 2006. - 319 с.
100. Маури, А. А. Педагогическое обеспечение процесса формирования управленческой культуры менеджеров (в системе дополнительного образования): дис. ... д-ра педагогических наук: 13.00.05 / Маури Андрей Альбертович. – М., 2013. – 345 с.
101. Меджидов, Н. Г. Совершенствование механизма принятия и реализации управленческих решений [Текст]: дис. ... канд. экон. наук.: 08.00.05 / Меджидов, Набиюлла Гапарович. – Ставрополь, 2009. - 173 с.
102. Мельник, М.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. – Форум, 2010. – 192 с.
103. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2009. – 672 с.
104. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2009. 155 с.
105. Место для мебели или ниша для бизнесмена [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.openbusiness.ru/html/mebel3.htm>.
106. Мирзабеков, А. Расчет эффективного использования деловых информационных услуг российскими бизнес-структурами [Текст] / А.Мирзабеков //Российское предпринимательство. - 2013. - №16. - с. 108-112.
107. Модель «5 сил Портера» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://noveco.com.ua>.

108. Морган, Р., Хант, Ш. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений [Текст] / Р. Морган, Ш. Хант // Российский журнал менеджмента. – 2004. - №2. - С.73-110.

109. Муллахметов, Г.М. Корпоративное управление и корпоративный контроль: новые требования [Текст] / Г.М. Муллахметов // Общество и экономика. – 2009. - №1. – С. 9-12.

110. Мхитарян, С.В. Маркетинговая информационная система [Текст]/ С.В. Мхитарян. - М.: Эксмо, 2006. - 336 с.

111. Названы самые популярные в России социальные сети [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://siteua.org>.

112. Научная библиотека диссертаций и авторефератов disserCat <http://www.dissercat.com/content/formirovanie-sistemy-upravleniya-proizvodstvennym-potentsialom-promyshlennogo-predpriyatiya-#ixzz33bYLYIOj>.

113. Научная библиотека диссертаций и авторефератов disserCat <http://www.dissercat.com/content/sovershenstvovanie-upravleniya-mebelnyim-predpriyatiem-na-osnove-razvitiya-sluzhby-marketinga#ixzz34gmSRWYF>.

114. Научная библиотека диссертаций и авторефератов disserCat <http://www.dissercat.com/content/razvitie-infrastruktury-podderzhki-malogo-predprinimatelstva-v-regione-i-formy-ego-stimulirovaniya#ixzz34gwuAaym>.

115. Никитин, С.А. Экономическая эффективность производственно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия: оценка, моделирование и прогнозирование [Текст]: монография / С.А. Никитин, А.В. Чернова, А.А. Ноздрин, Н.Ю. Котылева. – Тула: Изд-во ТГПИ, 1997. – 156 с.

116. Никитин, С.А., Баранов, И.В. К вопросу увеличения потенциала промышленных предприятий на основе их реформирования // Известия Орел ГТУ. Серия «Социально-экономические и гуманитарные науки». Орел: Орел ГТУ, 2007. - № 4 - С. 95-98

117. Ноздрин, А.А. Разработка и обоснование стратегий технического развития и концентрации производства промышленных предприятий в ры-

ночных условиях [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Ноздрин Алексей Алексеевич. - Орел, 1999. - 214 с.

118. Основы управления предприятием: Современные тенденции в управлении [Текст] / Под ред. Г.И. Андреева, В.А. Тихомирова. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 400 с.

119. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора [Текст]/А. Остервальдер, Ив Пинье, пер. М.Л. Кульнева. – Альпина Паблишер, 2013. – 288 с.

120. Официальный сайт РБК [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.marketing.rbc.ru>

121. Официальный сайт TNS [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.tns-global.ru/rus/data/ratings/index>.

122. Палий, В. Ф. Еще раз про маркетинг-микс, или не оставить ли наконец в покое концепцию 4р? [Текст] / В.Ф. Палий // Бухгалтерский учет. — 2006. - № 8. - С. 26.

123. Песоцкий, Е.А. Реклама и мотивация потребителей [Текст] / Е.А. Песоцкий — М.: Дашков и Ко, 2008. - 224 с.

124. Пилипишин, Д. Живая вода для мертвой стратегии [Электронный ресурс] / Д. Пилипишин // E-executive. - 2012. - Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1698916/>. – Дата обращения 3.08.2012.

125. Питолин, Е. E-business: ищем выгоду в виртуальной реальности [Текст] / Е. Питолин // Интернет-маркетинг. - 2007. - № 6.

126. Плешков, А. Идеальный план продвижения через социальные сети [Электронный ресурс] / А. Плешков. - Режим доступа: <http://shkolabloggerov.ru>.

127. Попов, В. П. Глобальный эволюционизм и синергетика ноосферы [Текст]: монография / В.П. Попов, И.В. Крайнюченко. – Ростов-на-Дону, 2003. – 194 с.

128. Попова, Ю.Ф. Межфирменные сети на промышленных рынках России: теория и практика управления [Текст] / О.А. Попова. – СПб.: Наука, 2008. – 355 с.

129. Райхельд, Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности [Текст] / Ф. Райхельд, Т.М. Тил. - Вильямс, 2005. – 384 с.

130. Рубе, В. А. Малое предпринимательство: организация, экономика, управление [Текст]: учеб. пособие для изучающих и практикующих малый бизнес / Рубе В. А. [и др.] ; под ред. А. Д. Шеремета. – Москва : Инфра-М, 2009. – 480 с.

131. Рычкова, Н.В. Особенности маркетинговых инноваций [Текст] / Н.В. Рычкова. - М.: Кнорус, 2005. - 240 с.

132. Савельев, В.М. Маркетинг партнерских связей [Электронный ресурс] / В.М. Савельев // Практический маркетинг. – 2003. № 11. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/practical/2003-11/03.shtml>.

133. Савельев, В.М. Партнерские связи как фактор эффективного развития малого предпринимательства [Текст] / В.М. Савельев // Человек и труд. - 2003. - № 10. - С.39-40.

134. Савенкова, Т.И. Основы практического маркетинга [Текст] / Т.И. Савенкова - М.: Экономист, 2007. - 136 с.

135. Самостроенко, Г.М. Интеграционный маркетинг региона. -Орёл: Издательство ОРАГС, 2007. - 168 с.

136. Санталайнен, Т. Управление по результатам [Текст]: учеб. пособие / Т. Санталайнен, Э. Воути. – М.: Прогресс: Универс, 2007. – 345 с.

137. Сервис мониторинга [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.wobot.ru/>

138. Сервис мониторинга и продвижения в социальных медиа [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://socializer.ru>

139. Сервис мониторинга социальных медиа [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.brandspotter.ru/>
140. Сервис мониторинга социальных медиа [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.youscan.ru/>
141. Сервис управления репутацией в Интернете [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.kribrum.ru/>
142. Серебряков, Н.В. Совершенствование управления малыми предприятиями деревообрабатывающей промышленности [Текст] / Н.В. Серебряков// Российское предпринимательство. — 2012. — № 7 Вып. 1 (93). — С. 38-43.
143. Симонов С.В. Куприянов А.Н. Основы менеджменту [Текст]: учебное пособие для вузов //С.В. Симонов, А.Н. Куприянов. – Орел: ООО ПФ «Картуш», 2012. – 180 с
144. Синяева, И.М. Маркетинговые коммуникации [Текст]: учебник / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев. - М.: Дашков и Ко, 2008 - 303 с.
145. Система мониторинга и анализа онлайн-медиа [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.semanticforce.net/ru/
146. Система мониторинга социальных медиа [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.buzzware.ru/>
147. Система мониторинга упоминаний в социальных медиа [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.babkee.ru.>
148. Соммерсби, С. Трейд маркетинг – маркетинг взаимоотношений [Электронный ресурс] / С. Соммерсби. – Режим доступа: <http://www.djoen.ru/marketing/trejd-marketing-marketing-vzaimootnoshenij.html>.
149. Стратегия развития Брянской области до 2025 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://old.bryanskobl.ru/economy/docs/strategy.pdf>

150. Сухарев О.С., Курманов Н.В., Мельковская К.Р. Функциональный и интернет маркетинг [Текст]: монография / О.С. Сухарев, Н.В. Курманов, К.Р. Мельковская. – М.:КУРС: Инфра-М, 2013. – 352 с.
151. Сьюэлл, К. Клиенты на всю жизнь [Текст] / К. Сьюэлл, П. Браун. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 115 с.
152. Таран, В.А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной политики и стратегия в области качества [Текст] / В.А. Таран // Машиностроитель. - 1998. - №2, С.6-12.
153. Тимошина Г. В., Елизарова С.П. Лесопромышленный комплекс Брянской области: Аналит. зап. [Текст]/ Г.В. Тимошина // ТОФСГС по Брянской области. – Брянск, 2012 – с.36.
154. Толкачева, Е.В. Разработка системы стратегического контролинга: Теоретико-методический аспект [Текст]: дис. ... канд. экон. наук.: 08.00.05 / Толкачева Елена Владимировна. – М., 2004. - 158 с.
155. Толкачева, Е.В. Эволюция систем управления в контексте организационного развития бизнеса [Электронный ресурс] / Е.В. Толкачева // Менеджмент в России и за рубежом, - 2004, - №1. Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2004/1/1133.html>. – Дата обращения 1.08.2012.
156. Топтание на месте [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. - 2013. №103. - Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2210196>.
157. Третьяк, О.А. Маркетинг взаимодействия и партнерских взаимоотношений: новые направления исследований и инструментарий [Электронный ресурс] / О.А. Третьяк. – Режим доступа: http://new.hse.ru/sites/ecsoclab/docs/markets_12.02.doc/
158. Туманова, О.М. Лояльность как драйвер развития, или Почему компания теряет таланты [Электронный ресурс] / О.М. Туманова. - Режим доступа: http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1817683/index.php?PAGE_NAME=read&FID=12&TID=15930.

159. Уилсон, Р. Планирование стратегии интернет-маркетинга [Текст] / Р.Уилсон. - М.: ИД Гребенникова, 2009. – 264 с.
160. Управление взаимоотношениями с клиентами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.info-pro.ru/upload/iblock/72c/72ca53ec09b4960f1d52770a4945ca26.pdf>.
161. Управление – это искусство [Текст] / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. - М.: Республика, 2002. – 471 с.
162. Успенский, И.В. Интернет-маркетинг [Электронный ресурс]: учебник / И.В. Успенский - СПб.: Изд-во СПГУЭиФ, 2003. Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m80>.
163. Фалько, С.И. Показатели оценки эффективности управления [Электронный ресурс]/ С.И. Фалько // Управляем предприятием, 2011. - № 4 (4). - Режим доступа: www.consulting1c.ru.
164. Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия [Текст]/ Х.А. Фасхиев, Е.В, Попова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2003. - №4. - С. 4-8.
165. Фёгеле, З. Директ-маркетинг: 99 практических советов, как найти потребителя [Текст]: пер. с нем. / Фёгеле З. - М. : Интерэксперт, 1998. - 256 с.
166. Финансово-кредитные механизмы поддержки и развития субъектов малого предпринимательства в Российской Федерации [Текст]: аналитический сборник / сост.: Ермаков В.П., Хлынин О.И., Кочетова Н.Ю. М., 2002.
167. Финансовые механизмы и проблемы экономики [Текст]: сборник научных трудов / под ред. Н.В. Ширяевой. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. –205с.
168. Фирсанова, О.В. К вопросу о содержании современной концепции маркетинга взаимодействия [Текст] / О.В. Фирсанова // Известия Иркутской государственной академии. – 2010. - №6. – Режим доступа: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=13956>.

169. Фирсанова, О.В. Методология процесса взаимодействия субъектов рынка в теории маркетинг-менеджмента [Текст]: дис. ... д-ра. экон. наук.: 08.00.05 / Фирсанова Ольга Владимировна. – СПб, 2003. - 332 с.
170. Фоллс, Дж. Маркетинг в социальных медиа. Просто о главном [Текст] / Дж. Фоллс, Э. Декерс. – Манн, 2012. – 336 с.
171. Хойзингтон, С. Системный подход к обеспечению лояльности потребителей [Электронный ресурс] / С. Хойзингтон, Э. Науманн // Quality Progress. – 2003. - №2. Режим доступа: <http://quality.eur.ru/MATERIALY12/splo.html>.
172. Целикова, Л. В. Конкурентоспособность субъектов рынка и механизм ее оценки [Текст] / Л.В.Целикова // Вестник Московского университета. – 2000. - №2, - С.57-67.
173. Чернец, В. Влияние через социальные сети / В. Чернец, Т. Базлова, Э.Иванова; под общ. ред. Е.Г. Алексеевой. – М.: ФОКУС-МЕДИА, 2010. – 200 с.
174. Шанин И.И. Особенности механизма повышения эффективности экономической деятельности мебельного предприятия [Текст] / И.И. Шанин // Экономика предпринимательство и право. – 2012. - №3. - С. 11-28.
175. Шафиев, Р. М. Стратегическое планирование и государственное регулирование развития малых предприятий при переходе к ускоренному экономическому росту [Текст] : автореферат диссертации на соискание ученой степени д-ра экон. наук :08.00.05 / Р. М. Шафиев. - М., 2004. - 51 с.
176. Шет, Д. Проблемы и анализ продуктивности маркетинга [Текст] / Д. Шет, Р. Сисодиа // Российский журнал менеджмента. – 2007. - №5 (2). – С. 91-116.
177. Эволюция концепций маркетинга [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://studyspace.ru/internet-marketing/1.2-.-evolyutsiya-kontseptsiy-marketinga.html>.

178. Экономическая библиотека [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://economy-lib.com/metodologiya-upravleniya-sistemoy-restrukturizatsiy-biznesa-na-osnove-imperativa-garmonizatsii-interesov-ego-subektov#ixzz33bZvF8Hk>.

179. Экономическая библиотека [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://economy-lib.com/metodologiya-upravleniya-sistemoy-restrukturizatsiy-biznesa-na-osnove-imperativa-garmonizatsii-interesov-ego-subektov#ixzz33bZvF8Hk>.

180. Электронная версия отраслевого журнала «ЛесПромИн-форм» №1 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://lesprominform.ru/jarchive/journals/itemshow/73>.

181. Электронная версия отраслевого журнала «ЛесПромИн-форм» №4 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://lesprominform.ru/jarchive/journals/itemshow/68>.

182. Электронная версия отраслевого журнала «ЛесПромИн-форм» №8 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://lesprominform.ru/jarchive/journals/itemshow/1>.

183. Якушев, М. Управление интернетом: политика и геополитика [Текст] / М. Якушев // Индекс безопасности. - 2010г. - №2. - 43с.

184. Borden, N.H. , The Concept of the Marketing Mix, in Schwartz, G., Science in Marketing, John Wiley & Sons, New York, pp. 386—97.

185. Dave Chaffey, Fiona Ellis-Chadwick, Richard Mayer, Kevin Johnston. Internet Marketing Strategy, Implementation and Practice. Third edition. Year 2006. Part 1 pg. 8

186. Evans D. Social Media Marketing. The Next Generation of Business Engagement / D. Evans, J. McKee. – Wiley Publishing, Inc., 2010. – 388 p.

187. How many Facebook friends does a man need URL: <http://curiouscapitalist.blogs.time.com>.

188. INFORMS PubsOnLine URL: <http://www.informs.org>.

189. Ittner, C., Larcker, D. Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction [Text] / C. Ittner, D. Larcker // Journal of Accounting Research. – 1998. - № 36 (3). – С. 1-35.

190. Mershon Ph. How B2B Marketers Use Social Media: New Research / Ph. Mershon [Сайт]. – URL: (<http://www.socialmediaexaminer.com/b2b-social-media-marketing-research/>)

191. Metcalfe's law URL: <http://en.wikipedia.org>.

192. Morgan, N., Clark, B., Gooner, R. Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment. Integrating multiple perspectives [Text] / N. Morgan, B. Clark, R. Gooner // Journal of Business Research. – 2002. - № 55 (5). – С. 363-375.

193. Sharma M. Elgg Social Networking / M.Sharma. – Packt Publishing Ltd, 2008. – 196 p.

194. Spiritus Animalis, или как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма // Джорж Акерлоф, Роберт Шиллер; пер. с англ. Д. Прияткина; под научн. ред. А. Суворова; 2-е изд. М.. ООО «Юнайтед Пресс», 2011 — 273 с.

195. Taylor P. A chance for business to gain traction / P. Taylor // Financial Times Special report 07.03.2012. – P.2.

196. The Virus of Marketing URL: <http://www.fastcompany.com>.

197. Volpe M. Social Media & Business Marketing / M. Volpe [Сайт]. – URL: (www.HubSpot.com/SMW) Zarrella D. The Social Media Marketing Book / D. Zarrella. – O'Reilly Media, Inc., 2009. – 240 p.

Приложение А

(справочное)

Оценка эффективности деятельности малых мебельных предприятий с учетом значимости построения взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами

Таблица А.1 - Показатели, характеризующие уровень организации и управления инновационно-инвестиционной деятельностью малых мебельных предприятий региона (2010-2012гг.)

Наименование предприятия	Коэффициент новизны производимой продукции			Коэффициент обновления парка оборудования		
	2010г.	2011г.	2012г.	2010г.	2011г.	2012г.
1	2	3	4	5	6	7
ООО «СтильИнтерьер»	0,039	0,101	0,115	0,06	0,04	0,05
ИП Федин	0,000	0,000	0,018	0,02	0,04	0,03
ООО «Найс»	0,000	0,008	0,029	0,03	0,03	0,05
ООО «Папа Карло»	0,022	0,040	0,061	0,03	0,03	0,08
ООО «Торговый проект - М»	0,021	0,024	0,043	0,03	0,11	0,04
ООО «Мебель 32»	0,000	0,000	0,011	0,03	0,05	0,04
ГК «Мастер РКТ»	0,029	0,037	0,023	0,08	0,06	0,15
ООО «Альвида»	0,000	0,015	0,020	0,02	0,04	0,05
ООО «Мебель Арт»	0,028	0,000	0,016	0,05	0,03	0,05
ООО «Олимп»	0,000	0,000	0,000	0,12	0,07	0,02
ООО «Вектор»	0,012	0,014	0,008	0,02	0,04	0,03

Таблица А.2 – Показатели, характеризующие уровень организации и управления производственной деятельностью малых мебельных предприятий региона за 2010-2012гг.

Наименование предприятия	Коэффициент механизации сборочных работ			Средняя выработка рабочего, тыс.руб./чел			Коэффициент, использования рабочего времени			Коэффициент, характеризующий уровень годной продукции		
	2010г.	2011г.	2012г.	2010г.	2011г.	2012г.	2010г.	2011г.	2012г.	2010г.	2011г.	2012г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ООО «СтильИнтерьер»	0,40	0,50	0,50	42,45	57,00	42,24	0,84	0,85	0,84	0,9976	0,9974	0,9971

Продолжение таблицы А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ИП Федин	0,40	0,40	0,40	43,33	54,44	32,68	0,8	0,79	0,81	0,9979	0,9977	0,9976
ООО «Найс»	0,40	0,50	0,50	33,43	32,05	40,77	0,83	0,84	0,83	0,9969	0,9963	0,9961
ООО «Папа Карло»	0,42	0,42	0,50	44,27	45,13	45,38	0,85	0,8	0,84	0,9975	0,9972	0,9967
ООО «Торговый проект - М»	0,42	0,50	0,50	42,95	44,04	44,14	0,83	0,84	0,85	0,9976	0,9974	0,997
ООО «Мебель 32»	0,40	0,40	0,50	39,90	40,67	41,21	0,8	0,81	0,78	0,9976	0,9975	0,997
ГК «Мастер РКТ»	0,50	0,57	0,57	62,74	60,51	57,93	0,86	0,84	0,83	0,998	0,9972	0,9968
ООО «Альвида»	0,40	0,40	0,50	60,85	61,72	73,02	0,78	0,77	0,81	0,9972	0,9964	0,996
ООО «Мебель Арт»	0,40	0,50	0,50	54,01	48,21	49,83	0,86	0,84	0,83	0,9975	0,9973	0,9971
ООО «Олимп»	0,33	0,40	0,40	28,29	31,03	30,37	0,75	0,77	0,74	0,9954	0,9954	0,9948
ООО «Вектор»	0,40	0,40	0,50	46,09	41,88	44,41	0,83	0,81	0,82	0,9967	0,9965	0,996

Таблица А.3 - Показатели, характеризующие уровень организации и управления персоналом малых мебельных предприятий региона за 2010-2012гг.

Наименование предприятия	Коэффициент, характеризующий квалификацию рабочих			Среднемесячная заработная плата рабочих			Коэффициент стабильности кадров		
	2010г.	2011г.	2012г.	2010г.	2011г.	2012г.	2010г.	2011г.	2012г.
ООО «СтильИнтерьер»	0,75	0,67	0,83	15,74	20,10	15,67	0,93	0,87	0,92
ИП Федин	0,50	0,50	0,67	16,00	19,33	12,80	0,83	0,80	0,91
ООО «Найс»	0,40	0,50	0,63	13,03	12,61	15,23	0,94	0,94	0,93
ООО «Папа Карло»	0,50	0,56	0,75	16,28	16,54	16,61	0,96	0,96	0,92
ООО «Торговый проект - М»	0,71	0,79	0,86	15,88	16,21	16,24	0,95	0,95	0,95
ООО «Мебель 32»	0,42	0,50	0,58	14,97	15,20	15,36	0,95	0,89	0,90
ГК «Мастер РКТ»	0,75	0,82	0,78	21,82	21,15	20,38	0,96	0,96	0,93
ООО «Альвида»	0,50	0,50	0,71	21,26	21,52	24,90	0,80	0,89	0,83
ООО «Мебель Арт»	0,71	0,63	0,63	19,20	17,46	17,95	0,94	0,94	0,89
ООО «Олимп»	0,50	0,63	0,63	11,49	12,31	12,11	0,88	0,88	0,93
ООО «Вектор»	0,71	0,63	0,50	16,83	15,57	16,32	0,92	0,86	0,93

Таблица А.4 - Показатели, характеризующие уровень организации и управления маркетинговой деятельностью малых мебельных предприятий региона за 2010-2012 гг.

Наименование предприятия	Коэффициент, характеризующий удержание клиентской базы			Коэффициент, характеризующий долю скидок в общем объеме продаж			Коэффициент, характеризующий своевременность выполнения обязательств перед покупателями		
	2010г.	2011г.	2012г.	2010г.	2011г.	2012г.	2010г.	2011г.	2012г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ООО «СтильИнтерьер»	0,55	0,60	0,69	1,00	0,98	1,00	0,98	0,97	0,97
ИП Федин	0,52	0,54	0,55	0,95	1,00	1,00	0,96	0,96	0,96
ООО «Найс»	0,45	0,43	0,43	0,99	1,00	1,00	0,97	0,96	0,97
ООО «Папа Карло»	0,50	0,51	0,53	0,98	1,00	0,98	0,97	0,97	0,97
ООО «Торговый проект - М»	0,62	0,65	0,70	1,00	0,97	1,00	0,98	0,99	0,99
ООО «Мебель 32»	0,52	0,52	0,53	0,95	1,00	1,00	0,98	0,98	0,98
ГК «Мастер РКТ»	0,60	0,60	0,62	0,98	0,99	1,00	0,99	0,99	0,99
ООО «Альвида»	0,46	0,46	0,45	0,91	0,98	1,00	0,98	0,97	0,98
ООО «Мебель Арт»	0,48	0,50	0,52	0,98	1,00	0,99	0,98	0,98	0,99
ООО «Олимп»	0,35	0,36	0,35	0,91	0,93	0,98	0,96	0,96	0,96
ООО «Вектор»	0,40	0,42	0,43	0,91	0,99	1,00	0,97	0,97	0,97

Таблица А.5 - Показатели, характеризующие уровень организации и управления финансовой деятельностью малых мебельных предприятий региона за 2010-2012гг.

Наименование предприятия	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами			Коэффициент автономии			Коэффициент, характеризующий рентабельность продаж, %		
	2010г.	2011г.	2012г.	2010г.	2011г.	2012г.	2010г.	2011г.	2012г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ООО «СтильИнтерьер»	0,80	0,80	0,80	0,60	0,65	0,72	37,53	36,20	33,35
ИП Федин	0,60	0,65	0,69	0,50	0,60	0,65	37,67	40,17	37,90
ООО «Найс»	0,65	0,70	0,75	0,54	0,55	0,58	36,96	39,92	41,79
ООО «Папа Карло»	0,85	0,90	0,90	0,80	0,86	0,88	52,00	62,78	60,96
ООО «Торговый проект - М»	0,90	0,85	0,89	0,80	0,85	0,88	40,60	47,77	48,15
ООО «Мебель 32»	0,75	0,80	0,82	0,60	0,65	0,68	35,29	44,98	44,46
ГК «Мастер РКТ»	0,90	0,92	0,94	0,85	0,87	0,90	46,32	59,45	57,69

Продолжение таблицы А.5

ООО «Альвида»	0,75	0,80	0,85	0,61	0,65	0,68	36,02	45,94	46,89
ООО «Мебель Арт»	0,70	0,74	0,78	0,55	0,56	0,60	34,61	41,26	40,94
ООО «Олимп»	0,65	0,70	0,76	0,45	0,46	0,48	29,56	37,85	35,36
ООО «Вектор»	0,60	0,65	0,70	0,60	0,62	0,65	33,16	41,42	38,63

Таблица А.6 – Средние значения показателей, характеризующих уровень организации и управления инновационно-инвестиционной деятельностью малых мебельных предприятий региона (2010-2012гг.)

Наименование предприятия	Коэффициент новизны производимой продукции		Коэффициент обновления парка оборудования	
	Среднее значение	Значение относительно лучшего, среди сравниваемых	Среднее значение	Значение относительно лучшего, среди сравниваемых
1	2	3	4	5
ООО «СтильИнтерьер»	0,085	1,000	0,050	0,517
ИП Федин	0,006	0,071	0,030	0,310
ООО «Найс»	0,012	0,145	0,037	0,379
ООО «Папа Карло»	0,041	0,482	0,047	0,483
ООО «Торговый проект - М»	0,029	0,345	0,060	0,621
ООО «Мебель 32»	0,004	0,043	0,040	0,414
ГК «Мастер РКТ»	0,030	0,349	0,097	1,000
ООО «Альвида»	0,012	0,137	0,037	0,379
ООО «Мебель Арт»	0,015	0,173	0,043	0,448
ООО «Олимп»	0,000	0,000	0,070	0,724
ООО «Вектор»	0,011	0,133	0,030	0,310

Таблица А.7 – Средние значения показателей, характеризующих уровень организации и управления производственной деятельностью малых мебельных предприятий региона (2010-2012гг.)

Наименование предприятия	Коэффициент механизации сборочных работ		Средняя выработка рабочего, тыс. руб./чел		Коэффициент, использования рабочего времени		Коэффициент, характеризующий уровень годной продукции	
	Среднее значение	Значение относительно лучшего, среди сравниваемых	Среднее значение	Значение относительно лучшего, среди сравниваемых	Среднее значение	Значение относительно лучшего, среди сравниваемых	Среднее значение	Значение относительно лучшего, среди сравниваемых
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Продолжение таблицы А.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ООО «СтильИнтерьер»	0,467	0,854	47,230	0,724	0,843	1,000	0,997	1,000
ИП Федин	0,400	0,732	43,483	0,667	0,800	0,949	0,998	1,000
ООО «Найс»	0,467	0,854	35,417	0,543	0,833	0,988	0,996	0,999
ООО «Папа Карло»	0,447	0,817	44,927	0,689	0,830	0,984	0,997	0,999
ООО «Горг. проект - М»	0,473	0,866	43,710	0,670	0,840	0,996	0,997	1,000
ООО «Мебель 32»	0,433	0,793	40,593	0,623	0,797	0,945	0,997	1,000
ГК «Мастер РКТ»	0,547	1,000	60,393	0,926	0,843	1,000	0,997	1,000
ООО «Альвида»	0,433	0,793	65,197	1,000	0,787	0,933	0,997	0,999
ООО «Мебель Арт»	0,467	0,854	50,683	0,777	0,843	1,000	0,997	1,000
ООО «Олимп»	0,377	0,689	29,897	0,459	0,753	0,893	0,995	0,997
ООО «Вектор»	0,433	0,793	44,127	0,677	0,820	0,972	0,996	0,999

Таблица А.8 – Средние значения показателей, характеризующих уровень организации и управления персоналом малых мебельных предприятий региона (2010-2012гг.)

Наименование предприятия	Коэффициент, характеризующий квалификацию рабочих		Среднемесячная заработная плата рабочих		Коэффициент стабильности кадров	
	Среднее значение	Значение относительно лучшего, среди сравниваемых	Среднее значение	Значение относительно лучшего, среди сравниваемых	Среднее значение	Значение относительно лучшего, среди сравниваемых
1	2	3	4	5	6	7
ООО «СтильИнтерьер»	0,750	0,953	17,170	0,761	0,907	0,954
ИП Федин	0,557	0,708	16,043	0,711	0,847	0,891
ООО «Найс»	0,510	0,648	13,623	0,604	0,937	0,986
ООО «Папа Карло»	0,603	0,767	16,477	0,730	0,947	0,996
ООО «Горговыи проект - М»	0,787	1,000	16,110	0,714	0,950	1,000
ООО «Мебель 32»	0,500	0,636	15,177	0,673	0,913	0,961
ГК «Мастер РКТ»	0,783	0,996	21,117	0,936	0,950	1,000
ООО «Альвида»	0,570	0,725	22,560	1,000	0,840	0,884
ООО «Мебель Арт»	0,657	0,835	18,203	0,807	0,923	0,972
ООО «Олимп»	0,587	0,746	11,970	0,531	0,897	0,944
ООО «Вектор»	0,613	0,780	16,240	0,720	0,903	0,951

Таблица А.9 – Средние значения показателей, характеризующих уровень организации и управления маркетинговой деятельностью малых мебельных предприятий региона (2010-2012 гг.)

Наименование предприятия	Коэффициент, характеризующий удержание клиентской базы		Коэффициент характеризующий долю скидок в общем объеме продаж		Коэффициент, характеризующий своевременность выполнения обязательств перед покупателями	
	Среднее значение	Значение относительно лучшего, среди сравниваемых	Среднее значение	Значение относительно лучшего, среди сравниваемых	Среднее значение	Значение относительно лучшего, среди сравниваемых
1	2	3	4	5	6	7
ООО «СтильИнтерьер»	0,613	0,934	0,993	0,997	0,973	0,983
ИП Федин	0,537	0,817	0,984	0,987	0,960	0,970
ООО «Найс»	0,437	0,665	0,997	1,000	0,967	0,976
ООО «Папа Карло»	0,513	0,782	0,987	0,990	0,970	0,980
ООО «Торговый проект - М»	0,657	1,000	0,990	0,994	0,987	0,997
ООО «Мебель 32»	0,523	0,797	0,984	0,987	0,980	0,990
ГК «Мастер РКТ»	0,607	0,924	0,990	0,993	0,990	1,000
ООО «Альвида»	0,457	0,695	0,963	0,966	0,977	0,987
ООО «МебельАрт»	0,500	0,761	0,990	0,993	0,983	0,993
ООО «Олимп»	0,353	0,538	0,938	0,942	0,960	0,970
ООО «Вектор»	0,417	0,635	0,966	0,970	0,970	0,980

Таблица А.10 – Средние значения показателей, характеризующих уровень организации и управления финансовой деятельностью малых мебельных предприятий региона (2010-2012гг.)

Наименование предприятия	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами		Коэффициент автономии		Коэффициент, характеризующий рентабельность продаж, %	
	Среднее значение	Значение относительно лучшего, среди сравниваемых	Среднее значение	Значение относительно лучшего, среди сравниваемых	Среднее значение	Значение относительно лучшего, среди сравниваемых
1	2	3	4	5	6	7
ООО «СтильИнтерьер»	0,800	0,870	0,657	0,752	35,693	0,609
ИП Федин	0,647	0,703	0,583	0,668	38,580	0,659
ООО «Найс»	0,700	0,761	0,557	0,637	39,557	0,675
ООО «Папа Карло»	0,883	0,960	0,847	0,969	58,580	1,000
ООО «Торг. проект - М»	0,880	0,957	0,843	0,966	45,507	0,777

Продолжение таблицы А.10

ООО «Мебель 32»	0,790	0,859	0,643	0,737	41,577	0,710
ГК «Мастер РКТ»	0,920	1,000	0,873	1,000	54,487	0,930
ООО «Альвида»	0,800	0,870	0,647	0,740	42,950	0,733
ООО «Мебель Арт»	0,740	0,804	0,570	0,653	38,937	0,665
ООО «Олимп»	0,703	0,764	0,463	0,531	34,257	0,585
ООО «Вектор»	0,650	0,707	0,623	0,714	37,737	0,644

Таблица А.11 – Усредненные показатели уровня организации и управления деятельностью малых мебельных предприятий региона за 2010-2012гг.

Наименование предприятия	Направления деятельности предприятия					Усредненный показатель уровня организации и управления деятельностью малых мебельных предприятий
	Инновационно-инвестиционная	Производственная	Управление персоналом	Маркетинговая	Финансовая	
1	2	3	4	5	6	7
ГК «Мастер РКТ»	0,3746	0,7721	0,8898	0,8689	0,9078	0,7626
ООО «Торговый проект - М»	0,3622	0,6613	0,8169	0,8844	0,8334	0,7116
ООО «Папа Карло»	0,3616	0,6553	0,7601	0,8322	0,91	0,7038
ООО «Альвида»	0,3483	0,74	0,8033	0,8244	0,7266	0,6885
ООО «СтильИнтерьер»	0,3775	0,6781	0,8059	0,8644	0,6887	0,6829
ООО «Мебель Арт»	0,3518	0,6958	0,7956	0,8311	0,6582	0,6665
ООО «Мебель 32»	0,347	0,6175	0,6954	0,84	0,7144	0,6429
ООО «Вектор»	0,3459	0,6434	0,7455	0,8078	0,6392	0,6364
ИП Федин	0,3446	0,6223	0,7048	0,8378	0,6295	0,6278
ООО «Найс»	0,3485	0,6144	0,6835	0,8022	0,644	0,6185
ООО «Олимп»	0,3551	0,5295	0,6713	0,7933	0,5838	0,5866

Приложение Б

Отчет по маркетинговому исследованию «Субъективная оценка удовлетворенности ключевых партнеров малых мебельных предприятий»

Этап 1. Выбор показателей субъективной оценки удовлетворенности ключевых партнеров малых мебельных предприятий

Объект исследования: ключевые партнеры малых мебельных предприятий региона (Брянская область).

Было задействовано одиннадцать малых мебельных предприятий (ООО «СтильИнтерьер», ИП Федин, ООО «Найс», ООО «Папа Карло», ООО «Торговый проект - М», ООО «Мебель 32», ГК «Мастер РКТ», ООО «Альвида», ООО «Мебель Арт», ООО «Олимп», ООО «Вектор») предоставивших свои базы.

Предмет исследования: Выбор показателей субъективной оценки удовлетворенности ключевых партнеров малых мебельных предприятий региона (Брянская область)

Метод исследования - телефонный опрос в соответствии со стандартом ИСО 9000: 2000.

В соответствии с этой методикой минимальное число респондентов, необходимое для надежного измерения удовлетворенности партнеров предприятия должно составлять 200 единиц. Таким образом, опрошено опросе участвовало более двухсот клиентов обратившихся на предприятия за период с 2010 по 2012гг., более двадцати представителей компаний (партнеров), более двухсот сотрудников предприятий.

Исследование произведено в два этапа:

Этап 1. Выбор показателей субъективной оценки удовлетворенности ключевых партнеров малых мебельных предприятий

Этап 2. Субъективная оценка удовлетворенности партнеров малых мебельных предприятий, выявленные в ходе опроса их внутреннего и внешнего окружения, выраженная в баллах (максимальное количество баллов - 10).

Результаты исследования:

Таблица Б.1 - Показатели субъективной оценки удовлетворенности ключевых партнеров малых мебельных предприятий

№ пп/п	Показатели оценки (удовлетворенность партнера по показателям)	Субъект предложивший оценку по показателю оценки
1	3	4
1	Качество производимой продукции, соотношение цена-качество	Клиенты
2	Технические параметры продукции	Клиенты
3	Престиж торговой марки предприятия	Клиенты
4	Уровень послепродажного обслуживания	Клиенты
5	Надежность производимой продукции	Клиенты
6	Срок службы продукции	Клиенты
7	Эстетическая ценность продукции	Клиенты
8	Прейскурантная цена	Клиенты
9	Объем скидок	Клиенты
10	Сроки платежа	Клиенты
11	Сотрудничество с кредитными организациями	Клиенты
12	Условия скидки	Клиенты
13	Прямая доставка	Клиенты
14	Торговые представительства	Клиенты
15	Посредники	Клиенты
16	Торговые агенты	Клиенты
17	Степень охвата рынка, доступность к контактам с работниками отделов продаж	Руководитель
18	Система транспортировки (бесплатно/стоимость транспортировки)	Клиенты
19	Наружняя реклама	Клиенты
20	Печатная реклама	Клиенты
21	Индивидуальная реклама (например визитки, или другая персонализированная информация, наличие персонального менеджера)	Клиенты
22	Стимулирующие программы, программы лояльности	Клиенты
23	Комфортность и удобство общения с менеджером (как Вам понравился менеджер?)	Клиенты
24	Демонстрационная торговля	Клиенты
25	Упоминания в СМИ	Клиенты

Таблица Б.2 - Субъективная оценка удовлетворенности партнеров малых мебельных предприятий, выявленные ходе опроса их внутреннего и внешнего окружения, выраженная в баллах (ООО «Стиль Интерьер»)

Факторы/показатели полученные в ходе первого опроса 1	Субъективная балльная оценка, полученная в ходе второго опроса/Комментарии 2
1. Продукция	
Качество производимой продукции, соотношение цена-качество	10 / использование надежной (качественной) фурнитуры, материалов ; применение современного оборудования и инструментов для изготовления; высокий уровень качества сборки и монтажа изделий, правильный конструкторский расчет изделия
Технические параметры продукции	8/ прослеживается стремление активно расширять ассортимент используемых материалов, однако применение "новинок" в отношении фурнитуры и крепежных элементов только после их "проверки"
Престиж торговой марки предприятия	5 / недостаточно известная марка, мало рекламы, отзывы об изготавливаемой продукции в основном положительные, очень много постоянных клиентов и клиентов по "рекомендациям"
Уровень послепродажного обслуживания	10 / гарантийный ремонт и обслуживание в течение 12 мес., осуществление ремонта изделий по истечении гарантии, но за счет средств клиента
Надежность производимой продукции	9 / в некоторых случаях встречается брак в фурнитуре (чаще всего петли, крапштейны с газовым доводчиком и пр.), деффеты в заказываемых фасадах. При выявлении такого недостатка следует незамедлительная замена
Срок службы продукции	9 /- в среднем 15-20 лет
Эстетическая ценность продукции	10 /оптимальное сочетание внешнего вида и функциональной составляющей , индивидуальный подход к каждому клиенту, максимально возможная реализация всех пожеланий клиента
2. Цена	
Прейскурантная цена	10 / оптимальное соотношение цена / качество
Объем скидок	7 / 5-10%
Сроки платежа	7 / первоначальный взнос 30-50%, все остальное по окончании установки (28 рабочих дней), постоянным клиентам возможно предоставление рассрочки
Сотрудничество с кредитными организациями	9 / сотрудничество с банками "Русьфинансбанк", "Русский Стандарт". Поступали предложения по сотрудничеству от других банков
Условия скидки	7 / скидки постоянным клиентам, при крупных заказах
3. Каналы сбыта	
Прямая доставка	10
Торговые представительства	0
Посредники	6 - возможен выезд специалиста непосредственно к клиенту, применяется нечасто
Торговые агенты	0
Степень охвата рынка, доступность к контактам отделов продаж	4
Система транспортировки (бесплатно/стоимость транспортировки)	8 -предоставляется услуга - доставка зака, наличие собственного грузового автомобиля
4. Продвижение продукции на рынок	
Наружная реклама	9 - активное использование банеров, штендера, постоянное их обновление
Печатная реклама	2- только в справочниках г. Брянска ("Желтые страницы", "Весь Брянск"
Индивидуальная реклама	7 –визитки, персональный менеджер, индивидуальность отношения
Стимулирующие программы, программы лояльности	5 / периодически распродажа образцов
Индивидуальность продаж - комфортность и удобство общения с менеджером	3 менеджер достойный, грубости в работе сборщиков
Демонстрационная торговля	0
Упоминания в СМИ	0
5. Управление	
Удовлетворенность персонала по продажам	3
Удовлетворенность производственного персонала (рабочих)	6
Уровень заработной платы	7 / заработная плата находится в прямой зависимости от количества заказов
Командность работы (постоянство состава персонала, удовлетворенность его структурой, качество передаваемой информации, удобство взаимодействия)	8 - невысокая текучесть, в основном среди сборщиков
Возможности внутри личностного и проф-ного развития внутри фирмы	7

Таблица Б.3 - Субъективная оценка удовлетворенности партнеров малых мебельных предприятий, выявленные ходе опроса их внутреннего и внешнего окружения, выраженная в баллах (ИП Федин)

Факторы/показатели полученные в ходе первого опроса 1	Субъективная балльная оценка, полученная в ходе второго опроса/Комментарии 2
1. Продукция	
Качество производимой продукции, соотношение цена-качество	9 / использование надежной фурнитуры, применение недостаточно современного оборудования
Технические параметры продукции	6 / стремление использовать уже проверенную фурнитуру, материалы и прочие комплектующие, изменение состава основных поставщиков предприятия в ближайшее время не планирует
Престиж торговой марки предприятия	3 / малоизвестная марка, клиенты в основном по рекомендациям
Уровень послепродажного обслуживания	8 / гарантийный ремонт и обслуживание в течение 6 мес., осуществление ремонта изделий по истечении гарантии, но за счет средств клиента
Надежность производимой продукции	10 / изготавливаемые изделия отличаются высокой степенью надежности
Срок службы продукции	9 / в среднем 15 -20 лет
Эстетическая ценность продукции	10 / оптимальное сочетание внешнего вида и функциональной составляющей , индивидуальный подход к каждому клиенту, максимально возможная реализация всех пожеланий клиента
2. Цена	
Прейскурантная цена	9/ достаточно оптимальное соотношение цена / качество
Объем скидок	9 / 5--20%
Сроки платежа	10 / первоначальный взнос 50%, все остальное по окончании установки (21 рабочий день), возможно рассрочки платежа всем клиентам
Сотрудничество с кредитными организациями	3 крайне редко применяется сотрудничество с банками
Условия скидки	7 / скидки постоянным клиентам, при крупных заказах
3. Каналы сбыта	
Прямая доставка	10
Торговые представительства	10 / выставлены образцы на территории 3 -х др. сторонних салонов
Посредники	10 / выезжает специалист непосредственно к клиенту для заключения договора
Торговые агенты	0
Степень охвата рынка, доступность к контактам отделов продаж	3
Система транспортировки (бесплатно/стоимость транспортировки)	8 -предоставляется услуга - доставка зака, наличие собственного грузового автомобиля
4. Продвижение продукции на рынок	
Наружная реклама	0
Печатная реклама	4- в справочниках г. Брянска ("Желтые страницы", "Весь Брянск"), в газете "Моя Реклама"
Индивидуальная реклама	0
Стимулирующие программы, программы лояльности	0
Индивидуальность продаж - комфортность и удобство общения с менеджером	
Демонстрационная торговля	0
Упоминания в СМИ	0
5. Управление	
Удовлетворенность персонала по продажам	2
Удовлетворенность производственного персонала (рабочих)	4
Уровень заработной платы	8 / достаточно высокие коэффициенты при подсчете зарплаты, заработная плата находится в прямой зависимости от количества заказов
Командность работы (постоянство состава персонала, удовлетворенность его структурой, качество передаваемой информации, удобство взаимодействия)	8 - невысокая текучесть, в основном среди сборщиков
Возможности внутри личного и проф-ного развития внутри фирмы	7

Таблица Б.4 - Субъективная оценка удовлетворенности партнеров малых мебельных предприятий, выявленные ходе опроса их внутреннего и внешнего окружения, выраженная в баллах (ООО «Олимп»)

Факторы/показатели полученные в ходе первого опроса 1	Субъективная балльная оценка, полученная в ходе второго опроса/Комментарии 2
1. Продукция	
Качество производимой продукции, соотношение цена-качество	6 / использование недостаточно надежной фурнитуры, материалов
Технические параметры продукции	6 / стремление использовать постоянную фурнитуру, материалы и прочие комплектующие, изменение состава основных поставщиков предприятие в ближайшее время не планирует
Престиж торговой марки предприятия	5 / недостаточно известная марка
Уровень послепродажного обслуживания	6 / только гарантийный ремонт в течение 6 мес., по истечении никаких ремонтных услуг не предоставляется
Надежность производимой продукции	6 / встречается брак в фурнитуре, материалах, дефеты в заказываемых фасадах.
Срок службы продукции	7 / в среднем 5-10 лет
Эстетическая ценность продукции	7 / недостаточно эстетичный внешний вид
2. Цена	
Прейскурантная цена	8 / средняя цена
Объем скидок	7 / 5-10%
Сроки платежа	10/ первоначальный взнос 50%, все остальное по окончании установки (28 рабочих дней), возможно предоставление рассрочки
Сотрудничество с кредитными организациями	9 / сотрудничество с банком "Русский Стандарт".
Условия скидки	8 / очень часто возможно предоставление системы скидок
3. Каналы сбыта	
Прямая доставка	10
Торговые представительства	9 / выс выставлены образцы на территории др. сторонних салонов
Посредники	0 / заказ только в офисе продаж
Торговые агенты	0
Степень охвата рынка, доступность к контактам отделов продаж	3
Система транспортировки (бесплатно/стоимость транспортировки)	7 / доставка предоставляется но за отдельную плату
4. Продвижение продукции на рынок	
Наружная реклама	8 - банер, штендер
Печатная реклама	4- в справочниках г. Брянска ("Желтые страницы", "Весь Брянск"), в газете "Моя Реклама"
Индивидуальная реклама	7 -визитки
Стимулирующие программы, программы лояльности	0
Индивидуальность продаж - комфортность и удобство общения с менеджером	7 - менеджер не достаточно внимателен к клиенту, недостаточно хорошо знаком с номенклатурой фурнитуры и комплектующих
Демонстрационная торговля	0
Упоминания в СМИ	8 - реклама в газетах
5. Управление	
Удовлетворенность персонала по продажам	0 – нет комментариев
Удовлетворенность производственного персонала (рабочих)	0- нет комментариев
Уровень заработной платы	6 - невысокий уровень заработной платы
Командность работы (постоянство состава персонала, удовлетворенность его структурой, качество передаваемой информации, удобство взаимодействия)	6 - достаточно высокая текучесть кадров
Возможности внутри личностного и проф-ного развития внутри фирмы	5

Таблица Б.5 - Субъективная оценка удовлетворенности партнеров малых мебельных предприятий, выявленные ходе опроса их внутреннего и внешнего окружения, выраженная в баллах (ООО «Альвида»)

Факторы/показатели полученные в ходе первого опроса 1	Субъективная балльная оценка, полученная в ходе второго опроса/Комментарии 2
1. Продукция	
Качество производимой продукции, соотношение цена-качество	6 / использование недостаточно надежной фурнитуры, материалов, применение недостаточно технологичного оборудования, ошибки при сборке и монтаже изделия, есть жалобы от клиентов
Технические параметры продукции	6 / стремление использовать постоянную фурнитуру, материалы и прочие комплектующие, изменение состава основных поставщиков предприятие в ближайшее время не планирует
Престиж торговой марки предприятия	8 / достаточно известная марка, много рекламы
Уровень послепродажного обслуживания	6 / только гарантийный ремонт в течение 6 мес., по истечении никаких ремонтных услуг не предоставляется
Надежность производимой продукции	5 / встречается брак в фурнитуре, в самом изделии, ошибки при сборке
Срок службы продукции	7 / в среднем 5-10 лет
Эстетическая ценность продукции	9 / достаточно эстетичный внешний вид
2. Цена	
Прейскурантная цена	7 / достаточно высокая цена
Объем скидок	7 / 5-10%
Сроки платежа	6 / первоначальный взнос 50%, все остальное по окончании установки (28 рабочих дней), не предоставляется рассрочка
Сотрудничество с кредитными организациями	9 / сотрудничество с банком "Русский Стандарт", "Русьбанк", "Хоум Кредит Банк"
Условия скидки	7 / скидки постоянным клиентам, при крупных заказах
3. Каналы сбыта	
Прямая доставка	10
Торговые представительства	0
Посредники	0 / заказ только в офисе продаж
Торговые агенты	0
Степень охвата рынка, доступность к контактам отделов продаж	5
Система транспортировки (бесплатно/стоимость транспортировки)	8 - предоставляется услуга - доставка зака, наличие собственного грузового автомобиля
4. Продвижение продукции на рынок	
Наружная реклама	8 - банер
Печатная реклама	5 - в справочниках г. Брянска ("Желтые страницы", "Весь Брянск"), во многих газетах
Индивидуальная реклама	9 - визитки, наличие сайта
Стимулирующие программы, программы лояльности	0
Индивидуальность продаж - комфортность и удобство общения с менеджером	10 - менеджер очень внимателен к клиенту, хорошо знаком с номенклатурой фурнитуры и комплектующих, и технологов изготовления мебели
Демонстрационная торговля	0 - нет комментариев
Упоминания в СМИ	8 - реклама в газетах, сети Интернет
5. Управление	
Удовлетворенность персонала по продажам	4
Удовлетворенность производственного персонала (рабочих)	10
Уровень заработной платы	8 / достаточно высокие коэффициенты при подсчете зарплаты, заработная плата находится в прямой зависимости от количества заказов
Командность работы (постоянство состава персонала, удовлетворенность его структурой, качество передаваемой информации, удобство взаимодействия)	6 - достаточно высокая текучесть кадров
Возможности внутри личностного и проф-ного развития внутри фирмы	6

Таблица Б.6 - Субъективная оценка удовлетворенности партнеров малых мебельных предприятий, выявленные ходе опроса их внутреннего и внешнего окружения, выраженная в баллах (ООО «Найс»)

Факторы/показатели полученные в ходе первого опроса 1	Субъективная балльная оценка, полученная в ходе второго опроса/Комментарии 2
1. Продукция	
Качество производимой продукции, соотношение цена-качество	7 / некачественная обработка кромок деталей, наличие сколов от пилы при раскрое, некачественная фурнитура
Технические параметры продукции	6 / стремление использовать постоянную фурнитуру, материалы и прочие комплектующие, изменение состава основных поставщиков предприятие в ближайшее время не планирует
Престиж торговой марки предприятия	5 / недостаточно известная марка
Уровень послепродажного обслуживания	6 / только гарантийный ремонт в течение 6 мес., по истечении никаких ремонтных услуг не предоставляется
Надежность производимой продукции	6 / встречается брак в фурнитуре, материалах, дефеты в заказываемых фасадах.
Срок службы продукции	7 / в среднем 5-7 лет
Эстетическая ценность продукции	7 / недостаточно эстетичный внешний вид
2. Цена	
Прейскурантная цена	8 / средняя цена
Объем скидок	6 / 5%
Сроки платежа	6 / первоначальный взнос 50%, все остальное по окончании установки (28 рабочих дней), не предоставляется рассрочка
Сотрудничество с кредитными организациями	9 / сотрудничество с банками "Русьфинансбанк"
Условия скидки	6 / скидки предоставляются редко, только постоянным клиентам при крупных заказах
3. Каналы сбыта	
Прямая доставка	10
Торговые представительства	0
Посредники	0 / заказ только в офисе продаж
Торговые агенты	0
Степень охвата рынка, доступность к контактам отделов продаж	3
Система транспортировки (бесплатно/стоимость транспортировки)	8 -предоставляется услуга - доставка зака, наличие собственного грузового автомобиля
4. Продвижение продукции на рынок	
Наружная реклама	0
Печатная реклама	2- только в справочниках г. Брянска ("Желтые страницы", "Весь Брянск"
Индивидуальная реклама	9 -визитки, наличие сайта
Стимулирующие программы, программы лояльности	0
Индивидуальность продаж - комфортность и удобство общения с менеджером	7 / менеджер недостаточно внимателен к клиенту и его пожеланиям
Демонстрационная торговля	
Упоминания в СМИ	0
5. Управление	
Удовлетворенность персонала по продажам	4
Удовлетворенность производственного персонала (рабочих)	8
Уровень заработной платы	6 / невысокий уровень заработной платы
Командность работы (постоянство состава персонала, удовлетворенность его структурой, качество передаваемой информации, удобство взаимодействия)	6 - достаточно высокая текучесть кадров
Возможности внутри личностного и проф-ного развития внутри фирмы	5

Таблица Б. 7 - Субъективная оценка удовлетворенности партнеров малых мебельных предприятий, выявленные в ходе опроса их внутреннего и внешнего окружения, выраженная в баллах (ООО «Мебель Арт»)

Факторы/показатели полученные в ходе первого опроса 1	Субъективная балльная оценка, полученная в ходе второго опроса/Комментарии 2
1. Продукция	
Качество производимой продукции, соотношение цена-качество	9 / использование надежной фурнитуры, применение недостаточно современного оборудования
Технические параметры продукции	6 / , изменение состава основных поставщиков предприятие в ближайшее время не планирует
Престиж торговой марки предприятия	8 /достаточно известная марка, много рекламы
Уровень послепродажного обслуживания	6 / только гарантийный ремонт в течение 12 мес., по истечении никаких ремонтных услуг не предоставляется
Надежность производимой продукции	9 / в некоторых случаях встречается брак в фурнитуре (чаще всего петли, крапштейны с газовым доводчиком и пр.), дефеты в заказываемых фасадах. При выявлении такого недостатка следует незамедлительная замена
Срок службы продукции	8 /в среднем 10 лет
Эстетическая ценность продукции	9/достаточно эстетичный внешний вид, однако изделие можно выбрать только по каталогу, существует стандартный размерный ряд изделий
2. Цена	
Прейскурантная цена	8 / средняя цена
Объем скидок	7 / 5-10%
Сроки платежа	6 / оплата суммы сразу при заказе
Сотрудничество с кредитными организациями	9 / сотрудничество с банками "Русьфинансбанк", "Русский Стандарт".
Условия скидки	6 / скидки предоставляются редко, только во время акций
3. Каналы сбыта	
Прямая доставка	10
Торговые представительства	0
Посредники	0 / заказ только в офисе продаж
Торговые агенты	
Степень охвата рынка, доступность к контактам отделов продаж	5
Система транспортировки (бесплатно/стоимость транспортировки)	8 -предоставляется услуга - доставка заказа, наличие собственного грузового автомобиля
4. Продвижение продукции на рынок	
Наружная реклама	10 / штендер, банер,
Печатная реклама	4- в справочниках г. Брянска ("Желтые страницы", "Весь Брянск"), в газете "Моя Реклама"
Индивидуальная реклама	10 / визитки, наличие сайта
Стимулирующие программы, программы лояльности	6 / флайеры со скидками
Индивидуальность продаж - комфортность и удобство общения с менеджером	10 - менеджер отличается достаточно высоким уровнем квалификации и профессионализма
Демонстрационная торговля	0
Упоминания в СМИ	8 - реклама в газетах, сети Интернет
5. Управление	
Удовлетворенность персонала по продажам	5
Удовлетворенность производственного персонала (рабочих)	10
Уровень заработной платы	8 / средний уровень заработной платы
Командность работы (постоянство состава персонала, удовлетворенность его структурой, качество передаваемой информации, удобство взаимодействия)	9 - невысокая текучесть
Возможности внутри личностного и проф-ного развития внутри фирмы	7

Таблица Б.8 - Субъективная оценка удовлетворенности партнеров малых мебельных предприятий, выявленные ходе опроса их внутреннего и внешнего окружения, выраженная в баллах (ООО «Мебель 32»)

Факторы/показатели полученные в ходе первого опроса 1	Субъективная балльная оценка, полученная в ходе второго опроса/Комментарии 2
1. Продукция	
Качество производимой продукции, соотношение цена-качество	9 / применение качественной фурнитуры, возможны незначительные дефекты на поверхностях деталей
Технические параметры продукции	6 / стремление использовать уже проверенную фурнитуру, материалы и прочие комплектующие, изменение состава основных поставщиков предприятия в ближайшее время не планирует
Престиж торговой марки предприятия	9 / достаточно известная марка, много рекламы
Уровень послепродажного обслуживания	6 / только гарантийный ремонт в течение 12 мес., по истечении никаких ремонтных услуг не предоставляется
Надежность производимой продукции	9 / в некоторых случаях встречается брак в фурнитуре, При выявлении такого недостатка следует незамедлительная замена. Возможны дефекты в сборке
Срок службы продукции	7 / в среднем 5-10 лет
Эстетическая ценность продукции	9/ достаточно эстетичный внешний вид
2. Цена	
Прейскурантная цена	7 / достаточно высокая цена
Объем скидок	9 / 5--20%
Сроки платежа	6 / первоначальный взнос 50%, все остальное по окончании установки (28 рабочих дней), не предоставляется рассрочка
Сотрудничество с кредитными организациями	9 / сотрудничество с банками "Русьбанк", "Русский Стандарт".
Условия скидки	9 / скидки постоянным клиентам, при крупных заказах, проводятся различные акции со скидками
3. Каналы сбыта	
Прямая доставка	10
Торговые представительства	0
Посредники	0 / заказ только в офисе продаж
Торговые агенты	0
Степень охвата рынка, доступность к контактам отделов продаж	6
Система транспортировки (бесплатно/стоимость транспортировки)	8 - предоставляется услуга - доставка заказа, наличие собственного грузового автомобиля
4. Продвижение продукции на рынок	
Наружная реклама	10 / яркие банеры, штендеры
Печатная реклама	4- в справочниках г. Брянска ("Желтые страницы", "Весь Брянск"), в газете "Моя Реклама"
Индивидуальная реклама	10 / визитки, наличие сайта
Стимулирующие программы, программы лояльности	7 / различные акции, флаеры, распродажа образцов
Индивидуальность продаж - комфортность и удобство общения с менеджером	10 / менеджеры отличаются высоким уровнем профессионализма, внимательны к клиентам
Демонстрационная торговля	
Упоминания в СМИ	8 - реклама в газетах, сети Интернет
5. Управление	
Удовлетворенность персонала по продажам	5
Удовлетворенность производственного персонала (рабочих)	10
Уровень заработной платы	8 / средний уровень заработной платы
Командность работы (постоянство состава персонала, удовлетворенность его структурой, качество передаваемой информации, удобство взаимодействия)	9 - невысокая текучесть
Возможности внутри личностного и проф-ного развития внутри фирмы	6

Таблица Б.9 - Субъективная оценка удовлетворенности партнеров малых мебельных предприятий, выявленные ходе опроса их внутреннего и внешнего окружения, выраженная в баллах (ООО «Торговый проект М»)

Факторы/показатели полученные в ходе первого опроса 1	Субъективная балльная оценка, полученная в ходе второго опроса/Комментарии 2
1. Продукция	
Качество производимой продукции, соотношение цена-качество	10 /использование надежной (качественной) фурнитуры, материалов ; применение современного оборудования и инструментов для изготовления; высокий уровень качества сборки и монтажа изделий, правильный конструкторский расчет изделия
Технические параметры продукции	8/ прослеживается стремление активно расширять ассортимент используемых материалов, однако применение самых последних "новинок" в отношении фурнитуры и крепежных элементов
Престиж торговой марки предприятия	10 /достаточно известная марка, много рекламы
Уровень послепродажного обслуживания	6 / только гарантийный ремонт в течение 12 мес., по истечении никаких ремонтных услуг не предоставляется
Надежность производимой продукции	10 / изделия отличаются высокой надежностью
Срок службы продукции	9 /- в среднем 15-20 лет
Эстетическая ценность продукции	10 /достаточно эстетичный внешний вид, индивидуальный подход к каждому клиенту, максимально возможная реализация всех пожеланий клиента
2. Цена	
Прейскурантная цена	7 / достаточно высокая цена
Объем скидок	8 / 5-7%
Сроки платежа	6 / первоначальный взнос 50%, все остальное по окончании установки (31 рабочий день), не предоставляется рассрочка
Сотрудничество с кредитными организациями	9 / сотрудничество с банком "Русский Стандарт"
Условия скидки	8 / скидки постоянным клиентам, при крупных заказах
3. Каналы сбыта	
Прямая доставка	10
Торговые представительства	0
Посредники	0 / заказ только в офисе продаж
Торговые агенты	
Степень охвата рынка, доступность к контактам отделов продаж	7
Система транспортировки (бесплатно/стоимость транспортировки)	8 -предоставляется услуга - доставка заказа, наличие собственного грузового автомобиля
4. Продвижение продукции на рынок	
Наружная реклама	10 / яркие банеры, штендеры
Печатная реклама	4- в справочниках г. Брянска ("Желтые страницы", "Весь Брянск"), в газете "Моя Реклама"
Индивидуальная реклама	10 / визитки, наличие сайта
Стимулирующие программы, программы лояльности	0
Индивидуальность продаж - комфортность и удобство общения с менеджером	9 - менеджер очень внимателен к клиенту, хорошо знаком с номенклатурой фурнитуры и комплектующих, и технологией изготовления мебели, как правило не предлагает "Необычные" (креативные) решения
Демонстрационная торговля	0
Упоминания в СМИ	8 - реклама в газетах, сети Интернет
5. Управление	
Удовлетворенность персонала по продажам	6
Удовлетворенность производственного персонала (рабочих)	10
Уровень заработной платы	10 / высокий уровень зарплаты
Командность работы (постоянство состава персонала, удовлетворенность его структурой, качество передаваемой информации, удобство взаимодействия)	9 - невысокая текучесть
Возможности внутри личностного и проф-ного развития внутри фирмы	7

Таблица Б.10 - Субъективная оценка удовлетворенности партнеров малых мебельных предприятий, выявленные ходе опроса их внутреннего и внешнего окружения, выраженная в баллах (ООО «Вектор»)

Факторы/показатели полученные в ходе первого опроса 1	Субъективная балльная оценка, полученная в ходе второго опроса/Комментарии 2
1. Продукция	
Качество производимой продукции, соотношение цена-качество	6 / использование недостаточно надежной фурнитуры, материалов
Технические параметры продукции	6 /изменение состава основных поставщиковпредприятие в ближайшее время не планирует
Престиж торговой марки предприятия	5 / недостаточно известная марка
Уровень послепродажного обслуживания	6 / только гарантийный ремонт в течение 6 мес., по истечении никаких ремонтных услуг не предоставляется
Надежность производимой продукции	6 /встречается брак в фурнитуре , материалах, деффеты в заказываемых фасадах.
Срок службы продукции	7 /в среднем 5-7 лет
Эстетическая ценность продукции	10 / достаточно эстетичный внешний вид, возможны "необычные" решения корпусной мебели
2. Цена	
Прейскурантная цена	8 / средняя цена
Объем скидок	7 / 5-10%
Сроки платежа	10 / первоначальный взнос 50%, все остальное по окончании установки (28 рабочих дней), возможно рассрочки платежа всем клиентам
Сотрудничество с кредитными организациями	9 / сотрудничество с банком "Русский Стандарт"
Условия скидки	8 / скидки постоянным клиентам, при крупных заказах
3. Каналы сбыта	
Прямая доставка	9
Торговые представительства	0
Посредники	0 / заказ только в офисе продаж
Торговые агенты	0
Степень охвата рынка, доступность к контактам отделов продаж	3
Система транспортировки (бесплатно/стоимость транспортировки)	7 / доставкапредоставляется но за отдельную плату
4. Продвижение продукции на рынок	
Наружная реклама	7 / штендер
Печатная реклама	2- только в справочниках г. Брянска ("Желтые страницы", "Весь Брянск"
Индивидуальная реклама	8 / наличие сайта
Стимулирующие программы, программы лояльности	
Индивидуальность продаж - комфортность и удобство общения с менеджером	9 - менеджер не очень внимателен к клиенту, но отличается креативным мышлением
Демонстрационная торговля	0
Упоминания в СМИ	7 - реклама в сети Интернет
5. Управление	
Удовлетворенность персонала по продажам	3
Удовлетворенность производственного персонала (рабочих)	6
Уровень заработной платы	7 / заработная плата находится в прямой зависимости от количества заказов
Командность работы (постоянство состава персонала, удовлетворенность его структурой, качество передаваемой информации, удобство взаимодействия)	8 - невысокая текучесть, в основном среди сборщиков
Возможности внутри личного и проф-ного развития внутри фирмы	6

Таблица Б.11 - Субъективная оценка удовлетворенности партнеров малых мебельных предприятий, выявленные ходе опроса их внутреннего и внешнего окружения, выраженная в баллах (ООО «Мастер РКТ»)

Факторы/показатели полученные в ходе первого опроса 1	Субъективная балльная оценка, полученная в ходе второго опроса/Комментарии 2
1. Продукция	
Качество производимой продукции, соотношение цена-качество	10 /использование надежной (качественной) фурнитуры, материалов ; применение современного оборудования и инструментов для изготовления; высокий уровень качества сборки и монтажа изделий
Технические параметры продукции	6 /изменение состава основных поставщиковпредприятие в ближайшее время не планирует
Престиж торговой марки предприятия	10 /достаточно известная марка, много рекламы
Уровень послепродажного обслуживания	6 / только гарантийный ремонт в течение 12 мес., по истечении никаких ремонтных услуг не предоставляется
Надежность производимой продукции	10 / изделия отличаются высокой надежностью
Срок службы продукции	9 /- в среднем 15-20 лет
Эстетическая ценность продукции	9 /достаточно эстетичный внешний вид, однако отсутствуют какие либо креативные решения изделий
2. Цена	
Прейскурантная цена	7 / достаточно высокая цена
Объем скидок	8 / 5-7%
Сроки платежа	6 / первоначальный взнос 50%, все остальное по окончании установки (31 рабочий день), не предоставляется рассрочка
Сотрудничество с кредитными организациями	9 / сотрудничество с банками "Русьфинансбанк", "Русский Стандарт". Поступали предложения по сотрудничеству от других банков
Условия скидки	8 / скидки постоянным клиентам, при крупных заказах
3. Каналы сбыта	
Прямая доставка	10
Торговые представительства	0
Посредники	0 / заказ только в офисе продаж
Торговые агенты	
Степень охвата рынка, доступность к контактам отделов продаж	7
Система транспортировки (бесплатно/стоимость транспортировки)	8 -предоставляется услуга - доставка заказа, наличие собственного грузового автомобиля
4. Продвижение продукции на рынок	
Наружная реклама	10 / яркие банеры, штендеры, пилон
Печатная реклама	4- в справочниках г. Брянска ("Желтые страницы", "Весь Брянск"), в газете "Моя Реклама"
Индивидуальная реклама	10 / визитки, наличие сайта
Стимулирующие программы, программы лояльности	6 / флайеры со скидками
Индивидуальность продаж - комфортность и удобство общения с менеджером	9 - менеджер очень внимателен к клиенту, хорошо знаком с номенклатурой фурнитуры и комплектующих, и технологией изготовления мебели, как правило не предлагает "Необычные" (креативные) решения
Демонстрационная торговля	0
Упоминания в СМИ	8 - реклама в газетах, сети Интернет
5. Управление	
Удовлетворенность персонала по продажам	5
Удовлетворенность производственного персонала (рабочих)	10
Уровень заработной платы	10 / высокий уровень зарплаты
Командность работы (постоянство состава персонала, удовлетворенность его структурой, качество передаваемой информации, удобство взаимодействия)	9 - невысокая текучесть
Возможности внутри личного и проф-ного развития внутри фирмы	7

Таблица Б.12 - Субъективная оценка удовлетворенности партнеров малых мебельных предприятий, выявленные ходе опроса их внутреннего и внешнего окружения, выраженная в баллах («Папа Карло»)

Факторы/показатели полученные в ходе первого опроса 1	Субъективная балльная оценка, полученная в ходе второго опроса/Комментарии 2
1. Продукция	
Качество производимой продукции, соотношение цена-качество	10 /использование надежной (качественной) фурнитуры, материалов ; применение современного оборудования и инструментов для изготовления; высокий уровень качества сборки и монтажа изделий
Технические параметры продукции	6 /изменение состава основных поставщиковпредприятие в ближайшее время не планирует
Престиж торговой марки предприятия	10 /достаточно известная марка, много рекламы
Уровень послепродажного обслуживания	6 / только гарантийный ремонт в течение 12 мес., по истечении никаких ремонтных услуг не предоставляется
Надежность производимой продукции	9 / в некоторых случаях встречается брак в фурнитуре (чаще всего петли, крапштейны с газовым доводчиком и пр.), деффеты в заказываемых фасадах. При выявлении такого недостатка следует незамедлительная замена
Срок службы продукции	8 /- в среднем 15 лет
Эстетическая ценность продукции	10 /достаточно высокий эстетичный внешний
2. Цена	
Прейскурантная цена	5 / необоснованно высокая цена
Объем скидок	7 / 5-10%
Сроки платежа	6 / первоначальный взнос 50%, все остальное по окончании установки (31 рабочий день), не предоставляется рассрочка
Сотрудничество с кредитными организациями	9 / сотрудничество с банками "Русьфинансбанк", "Русский Стандарт". Поступали предложения по сотрудничеству от других банков
Условия скидки	8 / скидки постоянным клиентам, при крупных заказах
3. Каналы сбыта	
Прямая доставка	10
Торговые представительства	0
Посредники	0 / заказ только в офисе продаж
Торговые агенты	0
Степень охвата рынка, доступность к контактам отделов продаж	6
Система транспортировки (бесплатно/стоимость транспортировки)	8 -предоставляется услуга - доставка заказа, наличие собственного грузового автомобиля
4. Продвижение продукции на рынок	
Наружная реклама	9 / яркие банеры
Печатная реклама	4- в справочниках г. Брянска ("Желтые страницы", "Весь Брянск"), в газете "Моя Реклама"
Индивидуальная реклама	10 / визитки, наличие сайта
Стимулирующие программы, программы лояльности	6 / флайеры со скидками, сезонные скидки, распродажа образцов
Индивидуальность продаж - комфортность и удобство общения с менеджером	9 - менеджер очень внимателен к клиенту, хорошо знаком с номенклатурой фурнитуры и комплектующих, и технологов изготовления мебели, как праило не предлагает "Необычные" (креативные) решения
Демонстрационная торговля	0
Упоминания в СМИ	8 - реклама в газетах, сети Интернет
5. Управление	
Удовлетворенность персонала по продажам	4
Удовлетворенность производственного персонала (рабочих)	10
Уровень заработной платы	8 / средний уровень зарплаты
Командность работы (постоянство состава персонала, удовлетворенность его структурой, качество передаваемой информации, удобство взаимодействия)	9 - невысокая текучесть
Возможности внутри личностного и проф-ного развития внутри фирмы	7

Приложение В

(справочное)

Статистические данные оценки влияния удовлетворённости ключевых партнеров предприятия на конечные показатели деятельности малых мебельных предприятий

Предприятие	У	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30
ООО "СтильИнтерьер"	3343,935	10	8	5	10	9	9	10	10	7	7	6	7	10	0	6	0	4	8	6	9	5	1	0	0	0	3	6	7	8	7
ИП Федин	2353,1	9	6	3	8	10	9	10	9	9	10	3	7	10	10	10	0	3	8	0	4	0	1	0	0	2	4	8	8	7	
ООО "Олимп"	2915,4	6	6	5	6	6	7	7	8	7	10	9	8	10	9	0	0	3	7	8	4	7	0	7	0	8	0	0	6	5	
ООО "Альвида"	6133,3	6	6	8	6	5	7	9	7	7	6	9	7	10	0	0	0	5	8	8	5	9	0	10	0	8	4	10	8	6	6
ООО "Найс"	3913,8	7	6	5	6	6	7	7	8	6	6	9	6	10	0	0	0	3	8	0	2	9	0	7	0	0	4	8	6	6	5
ООО "Мебель Арт"	4783,2	9	6	8	6	9	8	9	8	7	6	9	6	10	0	0	0	5	8	10	4	10	6	10	0	8	5	12	8	9	7
ООО "Мебель 32"	5933,7	9	6	9	6	9	7	9	7	9	6	9	9	10	0	0	0	6	8	10	4	10	7	10	0	8	5	10	8	9	6
ООО «Торговый проект - М»	7415,7	10	8	10	6	10	9	10	7	8	6	9	8	10	0	0	0	7	8	10	4	10	0	9	0	8	6	10	10	9	7
ООО "Вектор"	4263	6	6	5	6	6	7	10	8	7	10	9	8	9	0	0	0	3	7	7	2	8	9	9	0	7	3	6	7	8	6
ГК «Мастер РКТ»	12513,9	10	6	10	6	10	9	9	7	8	6	9	8	10	0	0	0	7	8	10	4	10	6	9	0	8	5	10	10	9	7
ООО "Папа Карло"	8713,5	10	6	10	6	9	8	10	5	7	6	9	8	10	0	0	0	6	8	9	4	10	6	9	0	8	4	12	8	9	7

Приложение Г

Протокол регрессионного анализа оценки влияния инструментов маркетинга отношений на степень удовлетворенности партнеров и конечные показатели деятельности малых мебельных предприятий региона (Брянская область)

Вывод итогов:

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,871629
R-квадрат	0,759737
Нормированный R-квадрат	0,656767
Стандартная ошибка	1750,57
Наблюдения	11

Дисперсионный анализ					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	3	67831868	22610623	7,37825	0,014267889
Остаток	7	21451476	3064497		
Итого	10	89283344			

	<i>Кэф-фициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	-363,60	2395,66	-0,15	0,88	-6028,43	5301,23	-6028,43	5301,23
x17	711,92	1014,86	0,70	0,51	-1687,84	3111,68	-1687,84	3111,68
x21	62,63	295,06	0,21	0,84	-635,07	760,32	-635,07	760,32
x27	185,94	199,73	0,93	0,38	-286,34	658,21	-286,34	658,21

Вывод остатка

<i>Наблюдение</i>	<i>Предсказанное y</i>	<i>Остатки</i>
1	4038,11	-694,175
2	2703,803	-350,703
3	2396,507	518,8927
4	6176,84	-43,5402
5	3823,313	90,48721
6	6241,416	-1458,22
7	7139,276	-1205,58
8	9710,558	-2294,86
9	3388,814	874,1865
10	9710,558	2803,342
11	6953,341	1760,159