

На правах рукописи

Аслудинова Ларина Сергеевна

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

**08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(маркетинг)**

**Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Орел - 2014

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Брянская государственная инженерно-технологическая академия».

Научный руководитель кандидат экономических наук, профессор
Берестов Виктор Ларионович

Официальные оппоненты:

ГРИЩЕНКОВ Александр Иванович, доктор экономических наук, профессор, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Брянский государственный университет имени академика И.Г.Петровского», кафедра «Таможенное дело и маркетинг», заведующий кафедрой;

ЗАЙЦЕВ Алексей Геннадьевич, кандидат экономических наук, доцент, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Орловский государственный университет», кафедра «Менеджмент и маркетинг», доцент.

Ведущая организация федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Воронежский государственный университет».

Защита состоится **27 сентября 2014 года** в 13 часов на заседании диссертационного совета Д 212.182.02 при федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Государственный университет – учебно-научно-производственный комплекс» в аудитории № 212 по адресу: 302020, г. Орел, Наугорское шоссе, 29, официальный сайт: www.qu-unpk.ru.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Государственный университет – учебно-научно-производственный комплекс».

Автореферат разослан **11 июля 2014 года**.

Материалы по защите диссертации размещены на официальном сайте Госуниверситета - УНПК: <http://www//gu-unpk.ru/defence>.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Измалкова Светлана Александровна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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).

Характеру и специфике деятельности малых мебельных предприятий в наибольшей степени соответствует маркетинг партнерских отношений: 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.

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

Целесообразен и 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: Березин И. С., Браверманн А. А., Голубков Е. П., Клейнер Г. Б., Котлер Ф., Крюков А. Ф., Масленников В. В., Самостроев Г.М., Фёгеле З. В сфере управления отраслями, предприятиями и малым бизнесом промышленного сектора научная и

методическая база создана трудами Берестова В.Л., Бурдина Н.А., Егорнова В.А., Закирова Н.И., Кораблева В.И., Лосева М.В., Медведева Н. А., Петрова А.П., Петрова В.П., Шмулева Г.А., 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., Зайцева А.Г., Иванова С.А., Колесникова Л.А., Кочетова Н.Ю., Несисяна Т.Я., Никитина С.А., Пилигиной Н.В., Рубе В.А., Рунова А.В., Уткина Н.И., Филина С.А., Хлынина О.И., Шафиева Р.М., и других ученых.

Однако 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 построения 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 отношениями 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 (Брянская область) 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, 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. Разработан 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 индивидуальной 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 GMS (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 10 научных работ общим объемом 4,1 печатных листов, в том числе авторских – 3,77 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» сформирована система показателей, характеризующих уровень организации различных видов деятельности малого мебельного предприятия с учетом значимости построения взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами, 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.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. 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 взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами, что, в итоге, оказывает влияние на конечные результаты деятельности малого предприятия.

В диссертации в процессе анализа существующих методических подходов к оценке эффективности управления промышленными предприятиями установлено, что в них используются преимущественно известные показатели в части алгоритма их расчета и интерпретации. Однако применение таких методик на малых мебельных предприятиях зачастую затруднено по следующим причинам: недостаточная обоснованность смыслового значения интегральных (обобщающих) показателей; интуитивность подхода в отношении агрегирования показателей; отсутствие учета такого значимого для деятельности малых мебельных предприятий фактора как ориентированность на клиента.

В этой связи в диссертации обоснована целесообразность использования в деятельности малых мебельных предприятий современных методов управления отношениями как с внутренними, так и внешними ключевыми партнерами: клиентами, поставщиками, персоналом.

С позиций автора, необходимо наряду с традиционными показателями оценки эффективности управления деятельностью малых мебельных предприятий использовать показатели, характеризующие эффективность процесса построения взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами: внешними (клиентами, поставщиками) и внутренними (персоналом).

В диссертации сформирована система показателей оценки эффективности деятельности малого мебельного предприятия с учетом значимости факторов управления отношениями с потребителями. Индивидуальный тип производства, характерный для малых мебельных предприятий, определяет необходимость оценки новизны производимой продукции, интенсивности ее обновления и уровня качества.

Необходимость оценки эффективности труда рабочих, уровня его технической оснащенности и степени использования рабочего времени также не вызывает сомнений. В условиях ограниченности на рынке труда работников, быстро и качественно выполняющих свою работу, особого внимания требует оценка их квалификации и стабильности.

В процессе диссертационного исследования показано, что формирование круга клиентов малых мебельных предприятий осуществляется в большей степени на основе их рекомендаций; очень важны показатели, характеризующие своевременность выполнения взятых перед ними обязательств и, конечно же, возможности предприятия к удержанию клиентской базы. Поскольку малые мебельные предприятия нацелены на максимизацию объема продаж и, соответственно, прибыли, немаловажную роль в этом плане играют обоснованные скидки с цены товара (изделия).

В таблице 1 представлена авторская система показателей, характеризующая уровень организации (относительные результаты) различных видов деятельности малого мебельного предприятия с учетом значимости фактора построения взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами, что, в итоге, оказывает влияние на конечные результаты деятельности малого предприятия.

Предлагаемая система показателей 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 уровня организации и управления различными сторонами деятельности 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).

Таблица 1 – Система показателей, характеризующих уровень организации соответствующими видами деятельности малого мебельного предприятия с учетом значимости фактора построения взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами

Направления деятельности предприятия	Оценочные показатели	Алгоритм расчета показателя
1	2	3
1. Инновационно-инвестиционная деятельность	Коэффициент новизны производимой продукции	$K_{\text{нов}} = \frac{Q_{\text{нов}}}{Q_{\text{общ}}}$, 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	$K_{\text{нов}} = \frac{Q_{\text{нов об}}}{Q_{\text{общ}}}$, где $Q_{\text{нов об}}$ – стоимость введенного в действие оборудования для производства соответствующей продукции, тыс. руб.; $Q_{\text{общ}}$ –общая стоимость оборудования на конец периода.
2. Производственная деятельность	Коэффициент механизации сборочных работ	$K_{\text{мех сбор работ}} = \frac{N_{\text{мех сбор операций}}}{N_{\text{общ сбор операций}}}$, где $N_{\text{мех сбор операций}}$ – количество механизированных операций на сборке изделия; $N_{\text{общ}}$ – общее количество операций на сборке изделия.
	Средняя выработка рабочего	$K_{\text{ср ч произв}} = \frac{Q_{\text{общ}}}{\chi_{\text{ср сп}}}$, где $\chi_{\text{ср сп}}$ – среднесписочная численность рабочих (за учитываемый период), чел.;
	Коэффициент использования рабочего времени	$K_{\text{исп.раб врем}} = 1 - \frac{T_{\text{пот}}}{T_{\text{общ}}}$, где $T_{\text{пот}}$ – количество рабочего времени, потерянного из-за несвоевременной наладки оборудования, поставки сырья и материалов, инструмента и др. техн. причинам, чел*час.; $T_{\text{общ}}$ – общий фонд рабочего времени рабочих, чел. час.
	Коэффициент годной продукции	$K_{\text{кач}} = 1 - \frac{Q_{\text{кач}}}{Q_{\text{общ}}}$, где $Q_{\text{кач}}$ – объем затрат предприятия на устранение дефектов в изготовленной продукции, тыс.руб.
3. Деятельность, связанная с управлением персоналом	Коэффициент квалификации рабочих	$K_{\text{р р}} = \frac{\chi_{\text{р сл}}}{\chi_{\text{р общ}}}$, где $\chi_{\text{р сл}}$ – количество рабочих, выполняющих наиболее сложные работы, чел.; $\chi_{\text{р общ}}$ – общая численность рабочих, чел.
	Среднемесячная заработная плата рабочих	$Z_{\text{ср м}} = \frac{\text{ФОТ}_{\text{р м}}}{\chi_{\text{общ р}}}$, где $\text{ФОТ}_{\text{р}}$ – месячный фонд оплаты труда рабочих, тыс. руб.; $\chi_{\text{общ р}}$ – общая численность рабочих за учитываемый период.
	Коэффициент стабильности кадров	$K_{\text{стаб кадров}} = \frac{\chi_{\text{р з}}}{\chi_{\text{ср сп}}}$, где $\chi_{\text{р з}}$ – численность работников, проработавших на предприятии более 3-х лет, чел.; $\chi_{\text{ср сп}}$ – среднесписочная численность работников за учитываемый период, чел.
4. Маркетинговая деятельность	Коэффициент удержания клиентской базы	$K_{\text{уд}} = \frac{N_{\text{с кл}}}{N_{\text{общ}}}$, 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.

Продолжение таблицы 1

1	2	3
	Коэффициент скидок в общем объеме продаж	$K_{ск} = \frac{Q_{ск}}{Q_{общ}}$, где $Q_{ск}$ – объем продукции, проданный со скидками, тыс. руб.
	Коэффициент своевременности выполнения обязательств перед покупателями	$K_{об} = \frac{Q_{срок}}{Q_{общ}}$, где $Q_{срок}$ – объем продукции, поставленный потребителю в установленный срок, тыс. руб.
5. Финансовая деятельность	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$K_{осс} = \frac{СОС}{ОА}$, где СОС – собственные оборотные средства, тыс. руб.; ОА – оборотные активы предприятия, тыс. руб.
	Коэффициент автономии	$K_{осс} = \frac{СК}{АК}$, где СК – величина собственного капитала, тыс. руб.; АК – величина активов предприятия тыс. руб.
	Коэффициент рентабельности продаж	$P_z = \frac{\Pi}{В}$, где Π – прибыль от реализации продукции предприятия тыс. руб.; В – выручка от реализации продукции предприятия тыс. руб.

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.

В диссертации показано, что маркетинг партнерских отношений представляет собой непрерывный процесс, включающий определение, создание и использование ценности совместно с клиентами. Для маркетинга партнерских отношений необходим набор следующих элементов: 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 максимальное удовлетворение потребностей клиентов.

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).

Маркетинг партнерских отношений может быть представлен

четырьмя блоками взаимосвязанных задач. Первый блок обеспечивает интерактивное взаимодействие предприятия с клиентами для непосредственного их подключения к цепочке создания ценностей. Второй блок обеспечивает доступность необходимых благ (ресурсов) и их распределение адресным потребителям. Третий блок предусматривает решение задач, связанных с расшифровкой полученных потребительских запросов в адресные задания внутрифирменным или субподрядным подразделениям (производителям). Иными словами, в рамках этого блока осуществляется трансформация потребительских требований в согласованную программу деятельности внутрифирменных подразделений и субподрядчиков.

И, наконец, четвертый блок включает перечень задач, связанных с формированием стратегии взаимодействия с поставщиками, основанной на сигналах, поступающих от потребителей.

Таким образом, единый механизм взаимодействия «поставщик» - «производитель» - «посредник» - «потребитель» условно представляется четырьмя блоками задач, направленных потребности клиентов и трансформации этих потребностей в заказы очередному по цепочке создания ценности звену.

На рисунке 1 предложено модельное решение по формированию маркетинговой стратегии партнерских отношений на малых мебельных предприятиях с учетом предложений автора.

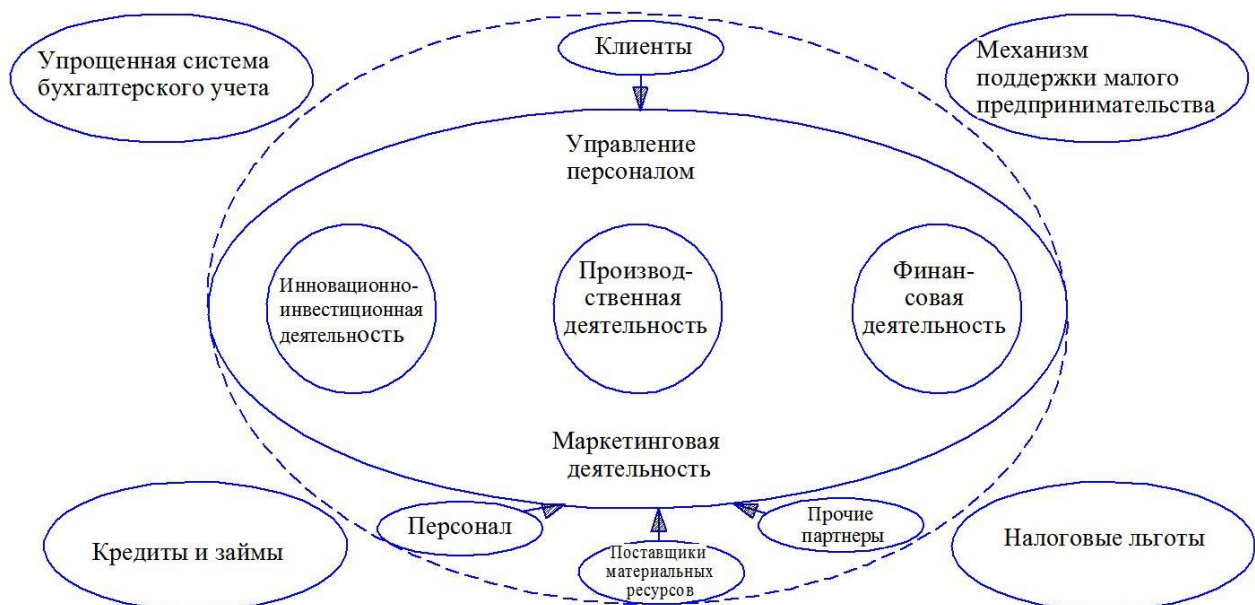


Рисунок 1 – Модельное решение по формированию маркетинговой стратегии партнерских отношений на малых мебельных предприятиях

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. Разработан методический подход к оценке влияния инструментов маркетинга отношений на степень удовлетворенности ключевых партнеров и конечные показатели деятельности малого мебельного предприятия.

Исследование проблемы оценки влияния инструментов маркетинга отношений на конечные показатели деятельности предприятия связано, прежде всего, со сложностью измерения конкретных показателей. В качестве активов, на которые оказывают непосредственное влияние инструменты маркетинга отношений, выделяют активы бренда, клиентские активы и активы отношений в каналах распределения. По отношению к малым мебельным предприятиям наибольшую значимость, по нашему мнению, имеют клиентские активы и активы отношений в маркетинговых каналах распределения продукции.

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

Предприятиям, 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, рекомендуют ее своим знакомым. Сокращение затрат на привлечение новых покупателей и расширение доли рынка предприятия ведет к росту объема продаж, прибыли и других показателей его деятельности.

В диссертации показано, что существует прямая зависимость между отношением сотрудников предприятия к потребителям и поведением последних. Чем внимательнее работники предприятия по отношению к клиентам, тем большую лояльность они проявляют. Для малых мебельных предприятий характерен высокий уровень требований к персоналу при относительно низком уровне оплаты

труда. В этой связи для них так важна удовлетворенность, вовлеченность и клиентоориентированность каждого сотрудника.

В процессе диссертационного исследования установлено, что поставщики материальных ресурсов, как важнейшие партнеры мебельного предприятия, обеспечивают себе долговременные выгоды (с минимальными рисками) за счет того, что:

- длительное сотрудничество дает больше гарантий выполнения условий оплаты поставок;

- закрепление персонального менеджера за предприятием обеспечивает удобство взаимодействия и повышает скорость решения многих вопросов;

- знание потребительских предпочтений, проводником которых является малое мебельное предприятие, позволяет проводить направленную работу над ассортиментом поставляемых ресурсов;

- совместная проработка ценовой политики (в т.ч. политики скидок с цены) позволяет сгладить сезонность спроса, распределив недополученную из-за скидок прибыль на всех участников взаимоотношений, в т.ч. на поставщиков материальных ресурсов;

- совместная проработка вопросов потребительских предпочтений позволяет 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).

Перечень направлений, по которым надлежит оценивать 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 в рамках Брянской области был проведен опрос одиннадцати 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»), результаты которого представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Субъективная оценка удовлетворенности партнеров малых мебельных предприятий, выявленная в ходе опроса их внутреннего и внешнего окружения (выраженная в баллах)

Факторы/показатели, учитываемые в ходе первого опроса	Субъективная оценка (в баллах)	Наиболее часто встречающиеся комментарии
1	2	3
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, кронштейны с газовым доводчиком и пр.), дефекты 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
Процент скидки	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 с отделом продаж	4	
Система транспортировки (бесплатно/стоимость транспортировки)	8	предоставляется услуга - доставка заказов, наличие собственного грузового автомобиля

Продолжение таблицы 2

1	2	3
4. Продвижение продукции на рынок		
Наружная реклама	9	активное использование баннеров, 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 личностного и профессионального развития работников внутри фирмы	7	

В результате обработки результатов опроса методом корреляционно-регрессионного анализа, были выявлены наиболее значимые факторы, влияющие на удовлетворенность партнеров, и, в конечном счете, на конечные результаты деятельности малого мебельного предприятия. Полученное уравнение регрессии, в котором в качестве результирующего показателя взят объем продаж (выручка от реализации), имеет следующий вид:

$$Y = -363,6 + 711,92X_{17} + 6263X_{21} + 185,94X_{27}, \quad (1)$$

где Y – объем выручки, тыс. руб.;

X_{17} – степень охвата рынка, баллы;

X21- качество индивидуальной рекламы предприятия, баллы;

X27 – уровень удовлетворенности производственного персонала (рабочих) условиями труда, баллы.

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

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.

В процессе диссертационного исследования по выявлению уровня удовлетворенности работников малых мебельных предприятий региона условиями труда, его оплаты и другими факторами было проведено электронное анкетирование. В эксперименте было задействовано одиннадцать малых мебельных предприятий 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 ходе опроса были выявлены наиболее «проблемные» зоны и произведена их оценка по десятибалльной шкале. Показатели оценки удовлетворенности персонала указанных выше предприятий представлены в таблице 3.

В результате было установлено, что минимальный уровень удовлетворенности работников представлен по факторам «уровень заработной платы», и «оценка работника». Следовательно, можно говорить о том, что на исследуемых предприятиях необходимо улучшение системы оплаты труда на основе объективной оценки работников со стороны руководства предприятия.

Таблица 3 - Показатели оценки удовлетворенности персонала малых мебельных предприятий региона, выявленные в ходе электронного анкетирования

Факторы удовлетворенности работников малых мебельных предприятий	Уровень удовлетворенности, в баллах
Оценка коллектива	8,1
Оценка внутренних коммуникаций и информирования	8,2
Оценка имиджа компании	8,7
Оценка работника (со стороны руководства)	3
Оценка возможностей обучения	6,8
Оценка возможностей карьерного роста	6,9
Оценка уровня заработной платы	3
Оценка руководителя (со стороны работников предприятия)	9,8
Оценка организации работы (включая условия труда)	9,4
Оценка содержания работы	9,9

*Данные анкетирования 200 работников предприятий. Опрос проведен в 2013 году.

Для формирования максимальной клиентоориентированности и вовлеченности персонала малых мебельных предприятий предлагается следующий методический подход к формированию модели оплаты труда работников.

На предприятии формируется фонд оплаты труда в виде валового дохода:

$$D_v = Q_p - (Z_{\text{мат}} + A + Z_{\text{пост}}), \quad (2)$$

где Q_p - реализованная продукция (объем реализованной продукции);

$Z_{\text{мат}}$ - материальные затраты на производство продукции;

A - амортизационные отчисления;

$Z_{\text{пост}}$ - прочие постоянные расходы.

Из валового дохода вычитаются: средства, идущие в резервный фонд (до 10%); средства, идущие в фонд развития производства (до 20%);

Оставшаяся часть - фонд потребления (фонд оплаты труда), который подразделяется на две части:

а) первая часть - 20% идет на выплаты персоналу предприятия (только при условии выполнения всех запланированных на отчетный период заказов). Если не выполнен хотя бы один заказ, эта часть фонда оплаты труда работникам за учетный период не выплачивается и зачисляется в резервный фонд;

б) другая часть 80% - идет на оплату труда персонала предприятия (независимо от уровня выполнения заказов) и распределяется между его работниками по следующей схеме:

$$ЗП_i = \frac{\text{ФОТ} \cdot K_{\text{кор}} \cdot T_i \cdot K_i}{\sum T_i \cdot K_i \cdot K_{\text{кор}}}, \quad (3)$$

где ФОТ – фонд оплаты труда;

$K_{кор}$ – корректирующий коэффициент, характеризующий уровень 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:

$$K_i = \frac{ЗП_{ср.i}}{ЗП_{min}}, \quad (4)$$

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

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

Параметры ФОТ, T_i и K_i определяются работниками бухгалтерии; коэффициент клиентской удовлетворенности определяется специалистом по маркетингу по согласованию с руководителем предприятия. Клиентская удовлетворенность, как уже отмечалось выше, оценивается по десятибалльной шкале. Максимальное значение корректирующего коэффициента принимается за единицу. Таким образом, корректирующий коэффициент может снижаться с градацией 0,01 в зависимости от уровня клиентской удовлетворенности.

Следовательно, предлагаемая модель оплаты труда персонала нацелена, с одной стороны, на увеличение числа заказов, безусловное их выполнение и экономию материальных ресурсов, а с другой – на клиентоориентированную работу каждого работника предприятия.

Для малых мебельных предприятий, ориентированных на маркетинговую стратегию партнерских отношений, важное значение могли бы иметь и так называемые целевые премии. Целевая премия может выплачиваться работнику предприятия, например в случае, когда он имеет (получил) благодарность клиента или когда им внесено предложение по усовершенствованию бизнес-процесса. Могут быть и другие основания для выплаты целевых премий, которые осуществляются на счет средств резервного фонда предприятия.

Таким образом, именно такая модель оплаты труда обеспечивает клиентоориентированность каждого работника, его лояльность, удовлетворенность и, в конечном счете, высокую конкурентоспособность и устойчивость малого мебельного

предприятия.

5. Показано, что 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.

Согласно результатам исследования клиентской удовлетворенности, проведенного на малых мебельных предприятиях региона, одним из значимых параметров является удовлетворенность потребителей уровнем индивидуальной рекламы. Исходя из этого, одним из эффективных инструментов управления деятельностью малых мебельных предприятий в данном контексте мог бы стать социальный медиа-маркетинг.

Понятие «социальные медиа» объединяет в себе различные виды интернет-ресурсов, предназначенных для обмена информационными сообщениями между пользователями. На рисунке 2 представлены инструменты социального медиа-маркетинга и методы работы с ними в систематизированном виде.

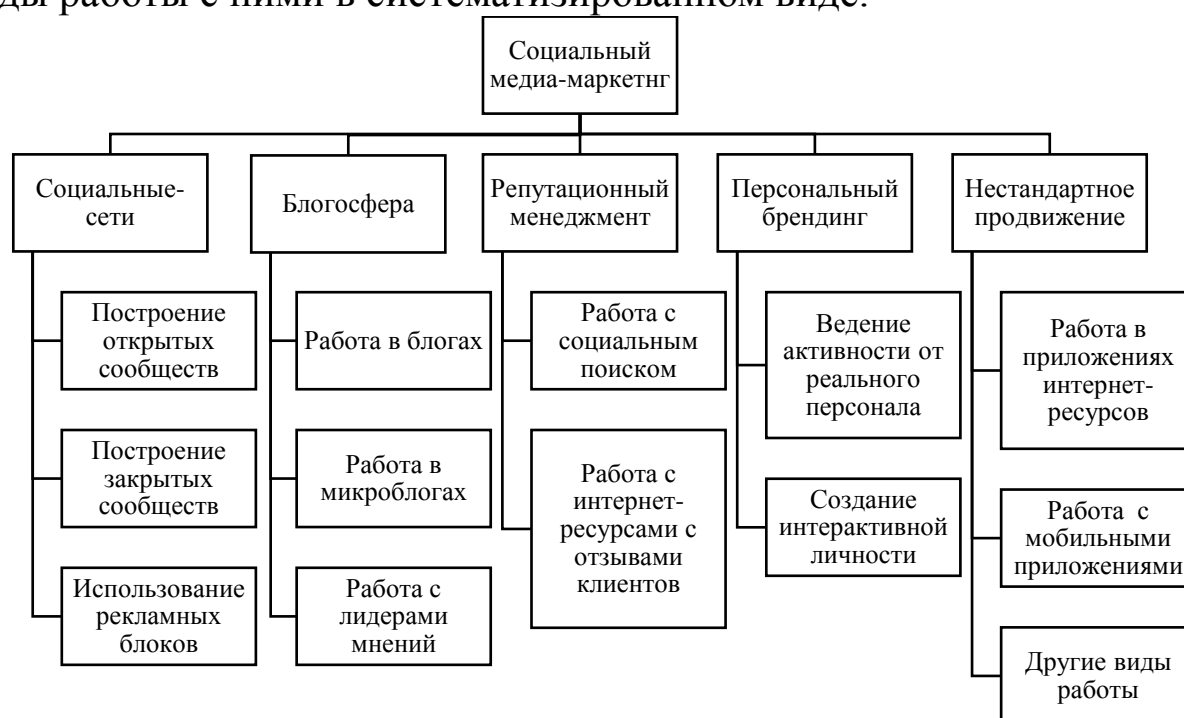


Рисунок 2 – Инструменты и методы социального медиа-маркетинга

Направления деятельности в сфере социального медиа-маркетинга и решаемые с их помощью задачи, применительно к малым мебельным предприятиям, представлены в таблице 4.

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. Работу в области социального медиа-маркетинга должен выполнять профессионально подготовленный специалист по маркетингу.

Таблица 4 – Рекомендуемые направления деятельности в сфере социального медиа-маркетинга и решаемые с их помощью задачи применительно к малым мебельным предприятиям.

Направления работы в сфере социального медиа-маркетинга		Решаемые задачи
Построение сообщества бренда	Внутреннее сообщество	- формирование удовлетворенности и лояльности персонала; - формирование удовлетворенности и лояльности контрагентов;
	Открытое сообщество	- формирование 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 диссертационного исследования (в части подтверждения эффективности активного использования медиа-маркетинга) 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. Одно это обеспечило тридцатипроцентный рост обращений, почти сто процентов которых (98%) трансформировались в реальные заказы.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ
В рецензируемых научных журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве образования и науки в Российской Федерации

1. Аслудинова Л.С. Методические подходы к оценке управления деятельностью организации и их особенности для малых деревообрабатывающих предприятий [Текст] / Л.С. Аслудинова // Вестник

БГУ. - 2013. - №3. - С.42 - 44 (0,33 п.л.).

2. Аслудинова Л.С. Методические подходы к оценке эффективности управления малым мебельным предприятием с учетом фактора партнерских отношений [Текст] / Л.С. Аслудинова, В.И. Берестов // Российское предпринимательство. - 2013. - № 16 (238). - С. 24 - 31 (0,35 п.л., в т.ч. авторских – 0,19).

3. Аслудинова Л.С. Маркетинг и эффективность бизнеса [Текст] / Л.С. Аслудинова, В.И. Берестов // Экономика и предпринимательство. – 2013. - №10 (39). – С. 599 - 602 (0,36 п.л., в т.ч. авторских – 0,19).

4. Аслудинова Л.С. Оплата труда персонала малых мебельных предприятий как фактор реализации маркетинговой стратегии партнерских отношений [Текст] / Л.С. Аслудинова // Экономика и предпринимательство. – 2013. – №12 (41). – С.423 - 426 (0,32 п.л.).

***Статьи в научных журналах, сборниках научных трудов
и материалов конференций***

5. Аслудинова Л.С. Интернет-маркетинг на предприятиях лесопромышленного комплекса [Текст] / Л.С. Аслудинова // Вестник международной академии наук экологии и безопасности жизнедеятельности. Санкт - Петербург, Брянск. – 2012. - том 17, №3. –С. 235 - 237 (0,28 п.л.).

6. Аслудинова Л.С. Управление малым мебельным предприятием на основе маркетинговой стратегии партнерских отношений // Концепт. - 2013. №7(июль). - ART 13142. URL: <http://e-koncept.ru/2013/13142.htm>. – Гос. рег. Эл No ФС 77-49965. – ISSN 2304 - 120. (0,43 п.л.).

7. Аслудинова Л.С., Берестов В.И. Методический подход к оценке эффективности управления деятельностью малых мебельных предприятий // Лесной экономической вестник. – 2013. - №1. – С.34 - 38. (0,27 п.л.)

8. Аслудинова Л.С. Методические подходы к оценке эффективности использования инструментов маркетинга в управлении деятельностью предприятия//Концепт. - 2014. - № 04 (апрель). - ART 14106. - URL: <http://e-koncept.ru/2014/14106.htm>. - Гос. рег. Эл No ФС 77-49965. - ISSN 2304-120X. (0,47 п.л.).

9. Аслудинова Л.С. Инструменты социального медиамаркетинга в системе управления деятельностью малых мебельных предприятий // Интернет-маркетинг. – 2014. - № 3 (июнь). – С. 140-152. (0,86 п.л.)

10. Aslydinova Larina. The management of the small woodworking enterprise on the basis of the marketing strategy of partnership // DOAJ - Lund University: Koncept: Scientific and Methodological e-magazine. - Lund, №12, 2013. - URL: <http://www.doaj.net/1206/>.(0,43 п.л.).

Объем 1,0 усл. п.л. Формат 60x84 1/16 Тираж 100 экз.
Подписано в печать 09.06.2014. Заказ № 364/25
Отпечатано с готового оригинал-макета на полиграфической базе
Госуниверситета – УНПК
302020, г. Орел, ул. Наугорское шоссе, 29