Оглавление

Введение

Глава 1. Современные подходы к стратегическому управлению сбытовой деятельностью предприятия

1.1 Сбытовая деятельность как объект стратегического менеджмента предприятия

1.2 Содержание и взаимосвязь корпоративной и сбытовой стратегии предприятия

1.3 Методы стратегического управления сбытовой деятельностью на предприятии

Глава 2. Совершенствование стратегического управления сбытовой деятельностью автомобилестроительного предприятия

2.1 Обоснование стратегических ориентиров производственно-сбытовой деятельности автомобилестроительного предприятия

2.2 Рекомендации по формированию сбытовой стратегии в системе стратегического менеджмента автомобилестроительного предприятия

2.3 Особенности стратегического управления сбытовой деятельностью предприятия «DAEWOO»

Заключение

Библиографический список

Введение

Актуальность темы исследования. Одной из основных характеристик рыночной экономики является наличие, развитие и поддержание свободной конкуренции. В условиях конкуренции на рынке выживают предприятия, которые могут своевременно переориентироваться на запросы потребителей и будут более эффективно продвигать свои товары. По мере роста насыщенности рынка и усиления конкурентной борьбы между товаропроизводителями стратегическое управление сбытовой деятельностью становится одним из важнейших условий эффективного хозяйствования.

Период реформирования выявил наличие значительных проблем в области стратегического управления сбытовой деятельностью предприятий, в том числе в автомобилестроительной отрасли промышленности. В рыночных условиях перед производителями возникают задачи, в числе которых: поиск новых рынков сбыта и изучение спроса на продукцию, создание эффективной системы управления сбытом, определение оптимального объема продаж, выбор наиболее рациональных каналов товародвижения. Одним из факторов их успешного решения должно стать формирование адекватной стратегии сбытовой деятельности, ориентированной на максимальный учет потребительских предпочтений и т.п. Это обусловлено тем, что, по сути, стратегическое управление сбытовой деятельностью одновременно рассматривается и как функция, и как процесс управления предприятием. Поэтому тема дипломного исследования является актуальной.

Состояние изученности проблемы. Теоретические и методологические аспекты стратегического управления и управления сбытом исследовались многими зарубежными и отечественными специалистами на протяжении XX в.

Результаты таких исследований отражены в работах И. Ансоффа, М. Портера, Л. Якокка, А. Казанцева, К. Киллена, Ф. Котлера, Г. Дж. Болта, Л.Е. Басовского, В.В. Бурцева, Е.П. Голубкова, М.И. Круглова, О.С. Виханского, Н.К. Моисеевой, Р.Б. Ноздревой, П.Г. Перервы, В.Д. Шкардуна, A.M. Яновского и др.

Однако, несмотря на существование значительного количества исследований в области стратегического менеджмента, вопросы разработки и реализации системного подхода к стратегическому управлению сбытовой деятельностью рассмотрены не достаточно полно. Это обусловлено тем, что большинство относящихся к ней научных трудов отражает, главным образом, зарубежную практику стратегического управления сбытовой деятельностью.

Как следствие, в существующих исследованиях не нашли достаточного отражения проблемы адаптации российских предприятий, в том числе автомобилестроительной промышленности, к условиям формирования стратегически ориентированных долгосрочных отношений в области сбыта. Практическая потребность в проведении такого исследования обусловила содержание его основной цели.

Целью дипломного исследования является разработка методических подходов к развитию стратегического управления сбытовой деятельностью автомобилестроительного предприятия, а также комплекса мероприятий по формированию его сбытовой стратегии, ориентированной на укрепление и расширение рыночных позиций.

Задачи исследования формулируются следующим образом:

* изучение и систематизация теоретических и методических подходов к содержанию сбытовой деятельности как объекта стратегического менеджмента на предприятии;
* обоснование стратегических ориентиров развития производственно-сбытовой деятельности автомобилестроительного предприятия;
* разработка комплекса методических и практических рекомендаций по формированию стратегии сбытовой деятельности автомобилестроительного предприятия.

Объектом исследования является сбытовая деятельность автомобилестроительных предприятий.

Предмет исследования составляют организационные и управленческие отношения, возникающие в сфере стратегического менеджмента сбытовой деятельности автомобилестроительных предприятий.

Методологической основой исследования послужили методы статистического, графического и сравнительного анализа, монографический метод, метод компиляции и др.

Структура диплома. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, и библиографического списка.

Глава 1. Современные подходы к стратегическому управлению сбытовой деятельностью предприятия

# 1.1 Сбытовая деятельность как объект стратегического менеджмента предприятия

Рыночные условия выдвигают сбытовую деятельность в число направлений деятельности предприятия, имеющих первостепенное значение для определения эффективности современного хозяйствования.

Сбытовая деятельность является одним из важнейших направлений деятельности предприятия в целом и включает в себя разработку и реализацию комплекса мероприятий по формированию оптимальной сбытовой сети для эффективных продаж производимой продукции (создание сети оптовых и розничных магазинов, складов промежуточного хранения, определение маршрутов товародвижения, организацию транспортировки, обеспечение эффективности товародвижения и т. д.). В сущности, ее можно определить как деятельность по реализации продуктов труда[[1]](#footnote-1).

С другой стороны, сбытовая деятельность — двусторонний процесс осуществления контактов с целью достижения определенных результатов, и, прежде всего, повышения продажи продукции на определенном сегменте рынка.

Сбытовую деятельность можно трактовать как процесс продвижения готовой продукции на рынок и организации товарного обмена с целью извлечения предпринимательской прибыли. Здесь под готовой продукцией подразумеваются изделия, работы и услуги, которые могут быть предложены предприятием как товары. Благодаря сбыту - основной промежуточной стадии между производством и потреблением - пользователь получает в свое распоряжение продукты и услуги в определенном месте, в определенное время[[2]](#footnote-2).

Цели сбыта производим от целей предприятия, среди которых в настоящее

время превалируют цели максимизации прибыли. Достижение последних возможно при успешной реализации следующих задач в области сбытовой деятельности:

* оптимальной загрузки производственных мощностей заказами потребителей;
* выбора рациональных каналов распределения товародвижения;
* минимизации совокупных затрат в хозяйственном цикле товара, включая расходы по послепродажному обслуживанию и потребительскому сервису.

Основные функции сбыта можно объединить в три группы: планирование, организация, контроль и регулирование[[3]](#footnote-3).

Функции планирования включают: разработку перспективных и оперативных планов продаж; анализ и оценку конъюнктуры рынка; формирование ассортиментного плана производства по заказам покупателей; выбор каналов распределения и товародвижения; планирование рекламных кампаний и разработку мер по стимулированию сбыта; составление смет-затрат по сбыту и их оптимизацию.

Среди функций организации сбыта необходимо выделить; организацию складского и тарного хозяйства для готовой продукции; организацию продаж и доставку продукции потребителям; организацию предпродажного и послепродажного обслуживания потребителей; организацию каналов товародвижения и распределительных сетей; организацию проведения рекламных кампаний и мероприятии по стимулированию сбыта; организацию подготовки торгового персонала и управление деятельностью торговых представительств; организацию взаимодействия всех подразделений предприятия для достижения целей сбыта.

К функциям сбытового контроля и регулирования относят: оценку результатов сбытовой деятельности; контроль выполнения планов сбыта; оперативное регулирование сбытовой деятельности предприятия с учётом влияния внешних и внутренних помех; оценку и стимулирование деятельности сбытового аппарата; статистический, бухгалтерский и оперативный учет сбытовой деятельности[[4]](#footnote-4).

Таким образом, сбытовые функции предприятия весьма разнообразны. Кроме того, необходимо учитывать особенности их реализации каждым товаропроизводителем, что во многом определяется следующими факторами:

* номенклатура и масштабы производства;
* количество и география потребителей;
* численность и интенсивность каналов распределения;
* характер и формы организации каналов товародвижения;
* имидж товаропроизводителя и его торговой сети и т. д.

Достижение желаемых результатов сбытовой деятельности требует не только их четкого описания, но и осознанной ориентации предприятия на их достижение. Иначе говоря, сбытовая ориентация предприятия предполагает определенным образом организованную работу всех его подразделений и служб[[5]](#footnote-5).

Стратегический менеджмент, направленный на достижение конкретного конечного результата в будущих периодах посредством принятия управленческих решений, налагает на управляющего определенные обязанности. Все решения в области стратегического управления сбытом (в отношении политики, стратегии, структуры) принимаются в условиях все более усложняющейся общеэкономической обстановки. К ее внешним «компонентам» относятся: экономические, политические, социальные, культурные, технические, законодательные и юридические факторы, рынок, конкуренция, спрос на товары и др.

К внутренним «компонентам» обстановки, определяющим производственно-сбытовую деятельность предприятия, относятся: план маркетинга и задачи, поставленные перед подразделением, осуществляющим сбытовую деятельность; неформальные политические и социальные связи в организации; взаимоотношения отдела сбыта с другими функциональными подразделениями компании (производство, снабжение, финансы и учет, кадры); взаимосвязи с другими элементами процесса маркетинга (исследования, стратегия рыночного продвижения товара, ценообразование, престиж торговой марки, прогнозирование, реклама) и др[[6]](#footnote-6).

В настоящее время в экономической литературе понятие «стратегическое управление сбытовой деятельностью» приобретает новое значение: это не только важнейшая функция фирмы, но и один из важнейших принципов концепции стратегического управления. Стратегическое управление сбытом характеризуется, во-первых, как философия маркетинга; во-вторых, как ориентированные на рынок организация и руководство фирмой; в-третьих, как создание инструментов политики сбыта[[7]](#footnote-7).

Стратегическое управление сбытом в системе общего менеджмента предприятия представляет собой элемент комплексного воздействия на производство, каналы распределения и на потребителя (клиента), путем стратегического планирования, мотивации, контроля (Приложение 1).

Стратегическое управление сбытовой деятельностью предприятия можно рассматривать с двух точек зрения: социально-экономической и организационно-технической. Соответственно, ряд специалистов по-разному определяет объекты и субъекты управления сбытом. С социально-экономической точки зрения объектом управления сбытом может быть управляющий по сбыту, субъектом - агенты по сбыту. С организационно-технической точки зрения в качестве объекта можно выделить собственно товародвижение, а в роли субъекта - торгового агента.

На большинстве крупных и средних предприятий стратегическое управление сбытовой деятельностью осуществляется специалистами отделов сбыта, функции которых могут различаться, и часто определяются сложившимися на предприятии производственными отношениями.

Деятельность сбытового аппарата может быть организована следующими способами: по территории, по продукту, по группам покупателей.

Наиболее простой и распространенной формой, если продукция предприятия диверсифицирована и сбыт осуществляется на нескольких рынках, является организация управления сбытом по территории (региону). В данном случае подразделение сбыта может быть организованно по дивизионному принципу, предполагающему самостоятельную организацию сбыта по каждому каналу. При этом управляющий по сбыту должен реализовать в своем регионе весь ассортимент продукции предприятия, т. е. выполнить полный комплекс сбытовых функций. Это позволяет более профессионально концентрироваться на каждом товаре, потребителе или географическом регионе[[8]](#footnote-8).

Данную форму организации сбыта как наиболее экономичную использует большая часть мелких предприятий, особенно при незначительном ассортименте продукции. Крупные предприятия эту модель в чистом виде не применяют, хотя часто включают в состав других форм организации управления сбытом. К достоинствам указанной формы следует отнести простоту работ по координации, тесную связь между клиентами, небольшие затраты времени на поездки, связанные с решением сбытовых проблем. С другой стороны, возрастают издержки сбыта (увеличивается число сотрудников, расходы на аренду, охрану и т. д.)[[9]](#footnote-9).

Противоположна рассмотренной форме организации управления сбытом ориентация на виды продукции. При такой организации отдельные продавцы отвечают за сбыт одного, редко нескольких видов продукции без определения конкретных регионов сбыта. Для разных видов продукции внутри отдела сбыта создаются специальные подразделения. Главное преимущество данной формы состоит в возможности специализации этих отделов по различным критериям – технические особенности продукции, перспективы сбыта, методы продажи отдельных видов продукции. Кроме того, повышается эффективность координации производства и сбыта продукции. Такая форма используется, как правило, предприятиями с широким и сложным ассортиментом продукции и услуг. Недостаток ее в том, что продавцы, действующие в одном регионе, часто обращаются к одним и тем же клиентам[[10]](#footnote-10).

Преимущество такой формы организации сбыта состоит еще и в том, что, работая с определенными потребителями, сотрудники хорошо знают желания покупателей и могут способствовать освоению и развитию новой продукции, разработке перспективных для фирмы программ и проектов, что особенно важно при сильной конкуренции. Однако очевидны и недостатки данного варианта: плохая координация между отдельными регионами, а также высокие сбытовые издержки. Поэтому организация сбыта с ориентацией на группы покупателей обычно применяется в отношении крупных клиентов.

При низкой рентабельности товара (что может быть вызвано как рыночной конъюнктурой, так и высокими издержками предприятий) сбыт может быть организован на основе матричной структуры управления, характеризующейся тем, что главными линейными руководителями становятся не начальники подразделений, а менеджеры, отвечающие за конкретные каналы сбыта. Задача других подразделений состоит в обеспечении бизнеса необходимыми ресурсами. Распределение и контроль использования ресурсов возлагается на ресурс-менеджеров[[11]](#footnote-11).

Разработка и организация опытной продажи новых товаров может осуществляться в рамках проектного управления. Разрабатывается план проекта (цель, объемы ресурсов, сроки), привлекаются специалисты собственных функциональных подразделений или других организаций, назначается руководитель проекта.

От способа организации сбытового аппарата, методов, используемых для контактов с покупателями, и масштаба деятельности предприятия непосредственно зависят численность и профессиональный уровень исполнителей. Особое значение для управляющих по сбыту вследствие возможного территориального рассредоточения аппарата сотрудников и нестандартного характера работы торгового персонала имеет норма управляемости одного руководителя[[12]](#footnote-12).

Использование таких инструментов, как создание сети дилеров и агентов по розничному сбыту, заказы на товары с поставкой в определенный срок, создание специальных целевых групп агентов по сбыту, предполагает увеличение численности аппарата стратегического управления сбытовой деятельностью. По мнению специалистов, меньшая численность менеджеров сбыта требуется в тех отраслях, где происходит образование более крупных функциональных единиц или рационализация в результате слияния предприятий. В обоих случаях снижается количество пунктов продаж, которые необходимо охватывать сетью торговых агентов. Однако при этом может возникнуть потребность в служащих иного типа - работниках более высокого ранга, имеющих право самостоятельно вести переговоры и заключать договора.

К числу ключевых задач стратегического управления сбытом, безусловно, относится прибыльная реализация продукции предприятия в долгосрочном периоде. Кроме того, в фирмах, ориентированных на потребителей, стратегическое управление сбытом должно способствовать реализации следующих видов деятельности:

* планированию, прогнозированию, разработке стратегии и тактики рыночного продвижения продукта;
* определению целей сбыта, подбору и отбору персонала;
* организации, координации, управлению, стимулированию и повышению квалификации отдельных сотрудников;
* контролю и оценке результатов;
* организации эффективного управленческого, информационного и другого обеспечения сбыта;
* заключению выгодных контрактов.

Но система стратегического управления сбытом не может решить эти задачи, действуя изолированно. Следовательно, между отделом сбыта и другими функциональными службами должны быть налажены адекватные организационные отношения. Эти взаимоотношения могут быть либо линейными (например, с советом директоров), либо горизонтальными (например, с производством), либо линейно-функциональными (например, с сотрудниками, которые оказывают услуги или предоставляют информацию)[[13]](#footnote-13).

Взаимоотношения между сбытом и производством основываются на том, что на предприятии они находятся в тесной взаимосвязи и взаимообусловленности. Без выпуска продукции нечего продавать, а без сбыта производство не имеет каналов реализации произведенной продукции. Производственные службы, организуя в соответствии с выбранной технологией производственный процесс, отражают требования рынка в планах выпуска изделий с учетом имеющихся технических возможностей. При этом предпочтение отдается долгосрочным заказам, период действия которых определяется при помощи конъюнктурных прогнозов. Но служба сбыта не всегда может заключить долгосрочные договоры, так как производство не может выполнить их оперативно. Кроме того, сотрудники, занимающиеся сбытом, заинтересованы в создании комбинаций продукции и услуг, специально предназначенных для удовлетворения индивидуальных запросов, что может не совпадать с интересами представителей производственных подразделений. Это обусловлено тем, что последние стремятся стандартными заказами унифицировать технико-экономические параметры продукции с целью сокращения издержек производства и упрощения технологических процессов[[14]](#footnote-14).

Финансовое обеспечение и контроль финансовых ресурсов оказывают влияние на все аспекты деятельности предприятия. Это определяет реальные возможности стратегического управления сбытом товаров, равно, как и возможности компании относить свои расходы на больший объем выпуска продукции в долгосрочном периоде. Тем самым сбытовая структура снижает приходящиеся на единицу произведенного товара удельные издержки, от уровня которых зависит себестоимость, являющаяся базой для установления продажной цены изделий[[15]](#footnote-15).

Также во многих компаниях сбытовым структурам поручено составление прогнозов рыночной ситуации и продаж, которые принимаются за основу при формировании бюджетов. В целом бюджет компании зависит, главным образом, от объема реализации и величины полученных доходов.

Для целей стратегического управления сбытом важно наличие адекватной информации о товарных запасах на складе, фактических поставках покупателям, состоянии платежей за поставленный товар. Задача бухгалтерии состоит в учете и контроле поставок, приеме платежей в соответствии с заключенными договорами. Бухгалтерия ведет учет фактических сбытовых издержек и определяет финансовые показатели сбыта (оборот, прибыль). Она регулярно производит сверку своих данных с данными отдела сбыта. Склад предоставляет отделу сбыта информацию о товарных запасах, планируемых новых поступлениях, складской цене, оборачиваемости каждого наименования товара, фактически произведенной отгрузке, возврате товара с указанием причины. В отчете транспортного отдела отмечаются количество доставленного товара, время доставки, время ожидания разгрузки, условия разгрузки, особенности приемки товара магазином и возможные претензии к предприятию-поставщику. В случае невыполнения доставки товара в определенные сроки указываются причина и принятые транспортным отделом меры[[16]](#footnote-16).

Существует также взаимодействие с другими структурными подразделениями. В каждом случае важно достигать согласованности целей и реализации мероприятий по их достижению, устраивающих оба подразделения. Как показывают различные исследования, это прямо отражается на результатах стратегического управления сбытовой деятельностью предприятия[[17]](#footnote-17).

Стратегическое управление сбытом должно быть четко интегрировано в систему общего менеджмента предприятия. Основу эффективной интеграции составляет стратегическое планирование, с помощью которого устанавливаются цели, мероприятия, издержки и результаты как производственной, так и сбытовой деятельности. Рациональная система менеджмента предприятия обеспечивает согласование целей стратегического планирования с условиями конкретной ситуации («тонкое управление») и, при необходимости, их последовательную корректировку[[18]](#footnote-18).

Составными элементами планирования являются разработка политики, стратегии и тактики сбыта. Основой планирования и последующего контроля является аналитическая информация. Понятие обратной связи связано с понятием контроля. Контроль как управленческая деятельность предполагает оценку конечных результатов в сравнении с поставленными в стратегическом плане целями по решению конкретных задач. Необходимыми условиями контроля являются:

* наличие информационной системы с обратной связью;
* наличие эффективных методик анализа полученных результатов в сравнении с поставленными показателями, по которым могут оцениваться итоги деятельности;
* возможность сопоставления результатов с намеченными целями и с соответствующими показателями за предшествующий период;
* возможность накопления информации для создания статистической базы стратегического планирования сбытовой деятельности.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что стратегическое управление сбытовой деятельностью занимает важное место в общей системе управления предприятием. Его эффективность во многом определяется типом организационной структуры и методами управления сбытом, характером функций и решаемых задач, как в тактическом, так и стратегическом аспектах.

# 1.2 Содержание и взаимосвязь корпоративной и сбытовой стратегии предприятия

Разработка и реализация корпоративной стратегии, объединяемые понятием стратегического управления, постоянно находятся в центре внимания специалистов и практиков менеджмента. Причинами макроэкономического характера, обусловливающими такое внимание к стратегическому управлению, являются интернационализация, глобализация, информатизация, социальная ответственность бизнеса и др.

Как отмечают в своих исследованиях Дж, Камиллус и Д.К. Датта, кризисы стратегии, которые испытали многие корпорации, не были вовремя предсказаны и предотвращены[[19]](#footnote-19). Как следствие, расширяются горизонты конкурентной стратегии, ставящие более сложные задачи перед ее разработчиками и, прежде всего, высшим менеджментом корпораций[[20]](#footnote-20).

Возрастающая сложность, наукоемкость производства, изменения внешней среды предопределяют новые требования к стратегическому управлению, требуют новых подходов. В то же время структурные сдвиги, выражающиеся в увеличении общего числа малых фирм, создании кооперационных и франчайзинговых сетей, ведут к формированию экономики предпринимательского типа, в которой мелкие предпринимательские фирмы будут способны конкурировать с крупными и «изменять правила игры»[[21]](#footnote-21).

Именно поэтому крупные производители ведущих отраслей должны постоянно отслеживать не только явные изменения объективного и субъективного характера, но и выявлять импульсы, способствующие их развитию, и с учетом этого строить свою стратегию.

Политика предприятия задает общую направленность его действий на длительный период времени и отражает его позицию в отношении важнейших внешних институтов: государственных, рыночных и т. п. Но изменения во внешней среде происходят постоянно и обусловливают необходимость применения конкретных средств и приемов, позволяющих быстро и адекватно реагировать на них, тем более, если состояние внешней среды, характеризуется высокой степенью неопределенности. Успех возможен только в том случае, если производитель имеет четкую тактику реагирования. Но под влиянием тактических изменений могут возникнуть и дополнительные импульсы, вследствие чего последующие изменения внешней среды способны еще более усилить неопределенность экономической ситуации. Поэтому возникает потребность в разработке стратегического подхода к решению существующих и возможных проблем развития производства[[22]](#footnote-22).

Первоначально само понятие «стратегия» использовалось только в военном деле и до настоящего времени его основная трактовка дается именно в этом аспекте: «Стратегия - искусство главнокомандующего, искусство планирования и ведения крупных военных операций и войны в целом в отличие от тактики - искусства руководства войсками в бою или при приближении противника»[[23]](#footnote-23); «Стратегия - высшая область военного искусства, изучает закономерности и характер войны, разрабатывает теоретические основы планирования, подготовки и ведения военных операций, занимается определением стратегических задач, вытекает из политики и обслуживает ее. Стратегическая задача - крупная задача, решение которой приводит к резкому изменению обстановки на театре военных действий»[[24]](#footnote-24). На наш взгляд, эти определения дают необходимое понимание того, почему термин «стратегия» получил столь широкое распространение в области экономики и менеджмента. Вместе с тем в специальной литературе по проблемам стратегического управления организациями встречаются достаточно неоднозначные подходы к ее определению. Различия обусловлены, главным образом, степенью гибкости стратегических решений, а также тем, насколько жесткими и точными они должны быть, по мнению разных исследователей.

И.О. Энджел рассматривает как стратегическое любое явление в течение длительного периода влияющее на характер организации. Оно может быть как положительным, так и отрицательным, но в любом случае это решения и действия, принимаемые людьми, имеющие стратегический характер и преследующие определенные цели[[25]](#footnote-25). Не все стратегии имеют собственно стратегический характер и достигают заданных стратегических целей. Этот вывод сделан по результатам анализа влияния факторов неопределенности внешней среды и особенностей развития внутренней среды самой организации, где в любой момент могут произойти непредусмотренные действия и события[[26]](#footnote-26).

Вместе с тем в своих исследованиях И.О. Энджел развивает точку зрения по поводу того, что для характеристики стратегии нельзя использовать временные рамки, поскольку фактор времени связан только с продолжительностью оказываемого влияния на характер организации. Поэтому стратегию нельзя разбивать на долгосрочные планы. Ее также нельзя связывать с изменениями, которые принесут выгоду, - ее надо связывать только с планируемыми изменениями, а это не всегда может осуществиться[[27]](#footnote-27).

Иной подход к исследованию стратегии как одной из ключевых категорий менеджмента предлагает известный российский специалист профессор А.П. Градов. По его мнению, это набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития той или иной системы. Стратегия экономического управления, или экономическая стратегия, вырабатывает правила и приемы, обеспечивающие экономически эффективное достижение стратегических целей, которое базируется на возбуждении заинтересованности всех участников процесса разработки и реализации стратегических программ в эффективном достижении этих целей[[28]](#footnote-28).

Более общее определение стратегии дает Ю.Д. Турусин. Он считает, что стратегию можно рассматривать как набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, и в то же время - как общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации[[29]](#footnote-29).

Скорее всего, определенное несоответствие приведенных определений обусловлено изначально доминировавшими подходами к пониманию сущности и принципов планирования и прогнозирования целей развития предприятий в различных экономических системах. Этот вывод подтверждает исследование работ Ч. Макмиллана, посвященных анализу стратегий ведущих японских корпораций и японской промышленной системы в целом[[30]](#footnote-30).

В отличие от Ч. Макмиллана Б. Санто определяет стратегию как долгосрочное планирование и программу рабочих действий, которая распространяется на всю его продолжительность во времени[[31]](#footnote-31). Очевидно, что этот подход явно противоречит рассмотренной выше позиции И.О. Энджела. Обобщая изложенные точки зрения на определение корпоративной стратегии, можно выделить, по крайней мере, два принципиальных подхода, которые достаточно точно определены О.С. Виханским как «два противоположных взгляда на понимание стратегии»[[32]](#footnote-32).

Указанный подход основывается на том, что все происходящие в среде процессы детерминированы и поддаются полному контролю и управлению. Однако, по мнению О.С. Виханского, данная предпосылка неверна для плановой экономики. Тем более она совершенно не верна в экономике рыночной. Более того, развитие рыночных экономических систем в последние десятилетия говорит о том, что скорость процессов изменения среды, а также величина дополнительных возможностей, которые заключены в этих изменениях, постоянно возрастают. Следовательно, стратегия поведения организации в рыночной экономике должна в первую очередь нести в себе возможность получения преимуществ от изменений.

При втором понимании, которое используется в стратегическом управлении, стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, поскольку стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей[[33]](#footnote-33).

Необходимо отметить, что традиционно в исследованиях по данной проблематике рассматриваются определения ведущих специалистов в области стратегического менеджмента, таких, как И. Ансофф, П. Друкер, М. Портер и др. Так как их трактовки хорошо известны и часто цитируются в различных публикациях, мы сочли возможным не останавливаться на них подробно, чтобы избежать повторений. Тем не менее данные ими определения корпоративной стратегии позволяют отнести их к сторонникам второго подхода.

Однако было бы неверно определять сторонников существующих подходов только на основе принадлежности к конкретной экономической системе — рыночно-формирующейся или рыночно-устойчивой. В этом плане вызывают интерес работы ряда российских специалистов, отражающие, по нашему мнению, компромиссную точку зрения на определение корпоративной стратегии предприятия в формирующейся рыночной среде.

В частности, стратегия определяется как долговременный способ достижения экономических целей системы, включающий распределение ресурсов между альтернативными траекториями ее движения и характер перераспределения ресурсов при изменении действия внутренних и внешних факторов, определяющих это движение[[34]](#footnote-34); как совокупность генеральных (общих) целей и средств их достижения, определяющих направления действий на долговременную перспективу, на основе которых разрабатывается генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения стратегических целей[[35]](#footnote-35). Иными словами, стратегия представляет модель стратегического управления производством и программу ее осуществления[[36]](#footnote-36).

Авторы второго из приведенных выше определений - Н.К. Моисеева и Ю.П. Анискин - наиболее точно, на наш взгляд, определили содержание корпоративной стратегии как одной из ключевых категорий менеджмента, а также особенности процесса ее формирования и реализации с учетом возможных изменений внешней и внутренней среды[[37]](#footnote-37):

процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием, так как он заканчивается установлением дерева целей, набором общих направлений действий, обеспечивающих развитие и укрепление позиций фирмы;

* сформулированная стратегия используется для разработки стратегических (перспективных) планов;
* в процессе разработки стратегии из-за неполной информации об альтернативах нельзя предвидеть все возможности, которые появляются при составлении проекта конкретных мероприятий;
* появление альтернатив в процессе поиска решений может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора и вызвать необходимость корректировки принятой стратегии;
* ориентиры (показатели, характеристики цели) и стратегия находятся во взаимосвязи, так как стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся. Поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия - то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры;
* необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

Как уже отмечалось, составным элементом корпоративной стратегии является сбытовая стратегия. Но далеко не все специалисты выделяют ее в качестве самостоятельного звена. Характерный пример этого - структуризация стратегии А.П. Градовым[[38]](#footnote-38). Однако детальное исследование данного подхода позволяет сделать вывод, что сбытовая стратегия рассматривается как составляющее звено товарной стратегии.

Практически аналогичную зависимость можно выявить на основе изучения подходов к структуризации корпоративной стратегии многих других специалистов. Например, Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, P.M. Качалов полагают, что по содержанию стратегия предприятия должна охватывать решения в области структуры и объемов производства, поведения предприятия на рынках товаров и факторов, стратегические аспекты внутрифирменного управления и т. п.

Верхний уровень составляют 7 направлений (видов) стратегии[[39]](#footnote-39).

1. Товарно-рыночная стратегия - совокупность стратегических решений, определяющих номенклатуру, объем и качество выпускаемой продукции и способы поведения предприятия на товарном рынке.
2. Ресурсно-рыночная стратегия - совокупность стратегических решений, определяющих поведение предприятия на рынке производственно-финансовых и иных факторов и ресурсов производства.
3. Технологическая стратегия — стратегические решения, определяющие динамику технологии предприятия и влияние на нее рыночных факторов.
4. Интеграционная стратегия — совокупность решений, определяющих интеграционные функционально-управленческие взаимодействия предприятия с другими предприятиями.
5. Инвестиционно-финансовая стратегия — совокупность решений, определяющих способы привлечения, накопления и расходования финансовых ресурсов.
6. Социальная стратегия - совокупность решений, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, а также характер взаимодействия с его акционерами.
7. Стратегия управления - совокупность решений, определяющих характер управления предприятием при реализации избранной стратегии.

В соответствии с целью исследования наибольший интерес для нас в рамках данного подхода представляет товарно-рыночная стратегия, которая в свою очередь рассматривается как совокупность собственно товарной стратегии и стратегии предприятия на товарном рынке. При этом товарная стратегия подразделяется на номенклатурно-ассортиментную, инновационную и объемно-масштабную, а рыночная - на стратегию выбора структуры рынка сбыта продукции, стратегию рыночной экспансии и стратегию рыночной конкуренции. На наш взгляд, именно в рамках этой группы стратегий осуществляется тот набор действий и приемов, который характеризует собственно сбытовую стратегию предприятия как функциональную.

Разработке сбытовой стратегии предшествует анализ существующей сбытовой системы в целом и ее отдельных элементов и оценка ее эффективности. Причем анализу подвергаются не только количественные показатели объемов продаж по продукту и по регионам, но и весь комплекс факторов, оказывающих влияние на объемы сбыта: организация сбытовой сети, эффективность рекламы и других средств стимулирования сбыта, правильность выбора рынка, времени и способов выхода на рынок.

Большое значение при осуществлении сбытовой стратегии предприятия имеет решение вопроса о выборе методов работы с конечными потребителями. Первостепенную роль в этом вопросе играет оценка затрат на внедрение технических средств обслуживания покупателей для учета товаров, поступивших на склады и проданных через розничную сеть или непосредственно со склада. Обоснованием эффективности сбытовой стратегии являются многовариантный расчет издержек обращения и выбор оптимального варианта по основным направлениям сбытовой деятельности на целевом рынке или его сегменте.

Сбытовая деятельность предприятия в долгосрочной перспективе, отражающаяся в соответствующей стратегии, включает следующие структурные элементы: а) формирование портфеля заказов; б) выбор целевого рынка или его сегмента; в) выбор системы сбыта и определение необходимости финансовых затрат; г) выбор каналов и методов сбыта; д) выбор способа выхода на рынок; е) выбор времени выхода на рынок; ж) выбор системы товародвижения и расходов на доставку товара потребителю; з) определение форм и методов стимулирования сбыта и необходимых для этого затрат. Рассмотрим их подробнее.

А. Основным этапом сбытовой деятельности является формирование портфеля заказов. Специфика производства и потребления некоторых товаров, например прокат черных и цветных металлов, машины и оборудование, предопределяет их изготовление по заказам потребителей в соответствии с конкретными требованиями. Система заказов связана с тем, что постоянно нужен товар определенного вида и качества. Выдавая заказ на изготовление продукта, заказчик несет материальную ответственность, и поэтому исходит из собственной оценки предстоящей конъюнктуры. Если перспективы сбыта его продукции ухудшаются, он сокращает размер заказа, при благоприятной перспективе, особенно при росте цен, - увеличивает заказ в расчете не только на свое будущее потребление, но и на создание известного запаса в качестве гарантии от потерь при дальнейшем росте цен.

При разработке плана сбыта продукции большое внимание уделяется формированию портфеля заказов и заключению договоров поставок, так как появляется возможность на основе совокупности заключенных договоров и полученных заказов существенно повысить качество и надежность производственного планирования, обеспечить выполнение плана поставок и реализации готовой продукции в соответствии с реальными интересами потребителей[[40]](#footnote-40).

Б. Выбор целевого рынка или его сегмента должен быть обоснованным с точки зрения его емкости, перспектив развития покупательского спроса, степени удовлетворения требований и запросов потребителей к предлагаемому изделию, уровню конкурентоспособности продукции на данном рынке, остроты конкуренции, покупательной способности населения и других факторов.

Выбор целевого рынка или его сегмента является как одним из отправных моментов, так и конечным результатом осуществляемой сбытовой деятельности. При разработке сбытовой политики анализируются и разрабатываются конкретные методы работы с потребителями и выявляются наиболее эффективные средства, рекомендуемые при ее реализации. К ним, в частности, относятся:

* навыки и предпочтения конечных потребителей в отношении характера распределения: оптовая, розничная, посылочная торговля;
* известность фирмы, отношение потребителя к товарному знаку фирмы;
* наличие связей и контактов с потенциальными покупателями;
* формы привлечения внимания потенциального покупателя к новому товару, завоевания его расположения;
* личные контакты с покупателями, оказание консультативной помощи покупателю при размещении заказа, заключении контракта;
* правильная ориентация на те круги потребителей, которые могут стать крупными покупателями;
* диверсификация продукции, предлагаемой на целевом рынке (по моделям, маркам, назначению).

В. Выбор системы сбыта и определение необходимых финансовых затрат. Различают простую и сложную системы сбыта. Для эффективной сбытовой деятельности предприятия важное значение имеет длина канала сбыта, которая определяется по числу уровней. Ширина канала сбыта формируется числом посредников одного типа.

При узком канале производитель проходит через несколько участников сбыта, при широком — через многих. Система сбыта предполагает наличие в структуре фирмы таких подразделений, которые заняты непосредственно реализацией продукции на рынке, как на внешнем, так и на внутреннем. Функции и объем полномочий таких подразделений различны. Сбытовая стратегия предприятия может предусматривать наличие[[41]](#footnote-41):

* собственной системы сбыта (дочерние фирмы и филиалы за границей и в своей стране, в частности производственно-сбытовые и сбытовые - за границей, экспортные - в своей стране);
* представителей фирмы (за границей и в своей стране — заграничные универсальные представители (постоянные и временные), бюро по сбыту, сбытовые конторы, торговые точки);
* систем совместной сбытовой деятельности (совместные сбытовые фирмы, участие в сбытовых ассоциациях и объединениях).

Использование совместных предприятий, осуществляющих сбытовые операции, предпочтительно, когда необходимо учитывать специфические условия конкретной страны или региона (например, национальное законодательство запрещает создание фирм, полностью принадлежащих иностранному производителю), когда прямые контакты с покупателями затруднены существующими правилами торговли (например, обязательное использование торгов в проведении импортных операций), когда рынок поделен между крупными фирмами или труднодоступен.

Выбор системы сбыта зависит от размеров необходимых финансовых затрат, их целесообразности и эффективности, которая определяется путем сопоставления альтернативных вариантов и проведения соответствующих расчетов.

Г. Выбор каналов и методов сбыта на целевом рынке зависит от характера товара. Существующие каналы товародвижения предполагают использование трех основных методов сбыта:

* прямого, или непосредственного, когда производитель продукции вступает в непосредственные отношения с ее потребителями и не прибегает к услугам независимых посредников;
* косвенного, когда для организации сбыта своих товаров производитель прибегает к услугам различного типа независимых посредников;
* комбинированного, или смешанного, когда в качестве посреднического звена используются организации со смешанным капиталом, включающим средства, как фирмы-производителя, так и другой, независимой, компании.

Следует отметить, что выбор того или иного метода организации сбытовой деятельности предприятия зависит от конкретных условий рынка, продаж и стратегии развития самого предприятия.

Важнейшими каналами сбыта являются торговые фирмы (оптовые, розничные, импортные, экспортные, комиссионные, агентские, брокерские и посреднические) и рынки (биржи, аукционы, торги).

При выборе торгового посредника необходимо изучение следующих вопросов: объем услуг, предоставляемых посреднику производителем; отношение посредников к торговой марке производителя; возможность увеличения продаж при помощи посредника; местонахождение посредника по отношению к клиентам; финансовое положение посредника; размер расходов в связи с использованием услуг посредника; объем рекламной деятельности, осуществляемой посредником и условия ее оплаты; наличие жалоб со стороны конечных потребителей на работу посредника[[42]](#footnote-42).

Д. Выбор способа выхода на целевой рынок предполагает решение вопроса о том, каким путем наиболее целесообразно установить контакт с потребителем. При сбыте товаров производственного назначения возможно направление потенциальному покупателю письменного предложения вступить в переговоры или рассмотреть конкретное предложение продавца, а также путем установления личных контактов на выставке или ярмарке в демонстрационном зале.

При сбыте товаров потребительского назначения - это, прежде всего, выбор наиболее подходящего и надежного торгового посредника. Правильный выбор способа выхода на рынок во многом зависит от следующих факторов: наличие опыта работы на целевом рынке, наличие деловых связей с контрагентами на рынке, наличие подходящих посредников или других торговых партнеров на рынке, наличие инфраструктуры на целевом рынке и ее особенности.

Е. Выбор времени выхода на целевой рынок во многом определяется правильностью оценки уровня спроса и потребностей потребителя в товаре, с которым предприятие намеривается выйти. Основную роль играют правильная оценка конъюнктуры и тенденций ее развития, а также значение сезонных факторов. Решающее значение в отдельных случаях имеют подготовленность покупателей к восприятию нового товара и уровень его конкурентоспособности.

Ж. Определение системы товародвижения и расходов на доставку товара потребителю. Выбор системы товародвижения предполагает нахождение дешевого и удобного варианта доставки товара покупателю с учетом условий его транспортировки, складирования и хранения в пути, погрузки и выгрузки с транспортных средств, надежности с точки зрения сохранения качественных показателей.

3. Определение форм и методов стимулирования сбыта и необходимых для этого затрат. Стимулировать, как указывается в экономических словарях, означает «привести в движение». Основные цели стимулирования сбыта следующие:

* придать товару определенный имидж, чтобы сделать его легко узнаваемым;
* увеличить количество товара, поступающего в торговую сеть;
* повысить заинтересованность посредника в активном сбыте той или иной марки и т. д.

Выбор средств стимулирования зависит от поставленных целей. Их можно объединить в три большие группы: предложение цены (продажа по сниженным ценам, льготные купоны, талоны, дающие право на скидку); предложение в натуральной форме (премии, образцы товара); активное предложение (конкурсы покупателей, игры, лотереи).

Наиболее эффективными средствами стимулирования сбыта на целевом рынке являются реклама товара, использование товарного знака и техническое обслуживание проданной продукции.

Рекламная деятельность требует значительных финансовых средств, поэтому важное значение имеют ее целенаправленность, эффективность и своевременность. Определение эффективности рекламной деятельности предполагает проведение анализа расходов на рекламу, как в целом, так и по отдельным элементам: на проведение рекламных компаний, на использование конкретных рекламных средств, на изготовление рекламных материалов и их распределение. В частности, анализируются следующие показатели: расходы на рекламу на тысячу потенциальных покупателей по каждому средству и виду рекламы; сегмент покупателей, обративших внимание на рекламу и купивших товар; популярность продукции предприятия как результат рекламной деятельности, а также соотносятся затраты на рекламные мероприятия и достигаемые с их помощью результаты (увеличение объема продаж)[[43]](#footnote-43).

Организация системы технического обслуживания играет первостепенную роль при осуществлении сбытовой деятельности, поскольку от ее функционирования зависит позиция предприятия на целевом рынке. Хорошая организация технического обслуживания привлекает покупателей больше, чем высокие техникоэкономические характеристики товара и возможность быстрого и квалифицированного ремонта.

Оценка финансовых затрат, необходимых для организации правильной и эффективной системы обслуживания потребителей, предполагает расчет затрат на создание складов запасных частей, ремонтных мастерских с квалифицированным персоналом, передвижных мастерских, оказывающих услуги на месте эксплуатации товара и др. Важное значение при осуществлении сбытовой деятельности предприятия в стратегической перспективе имеет успешное решение проблемы формирования ассортимента и управления им.

Исходя из вышеизложенного, мы считаем, что сбытовая стратегия предприятия, по сути, определяет пути, средства, приемы и методы, с помощью которых продукция попадает к конечному потребителю. В узком смысле она предполагает выбор системы сбыта и конкретных каналов реализации продукции с соответствующим набором управленческих решений и действий, которые направлены на обеспечение максимального объема сбыта при минимальных издержках с учетом особенностей конкретного рыночного сегмента.

Стратегическая цель предприятия заключается в максимально эффективном использовании сбытового потенциала, характеризующего деловое поле. Полнота использования сбытового потенциала выражается соответствующей долей рынка, показателями охвата покупателей, распределения и квот закупки на одного покупателя. Главная же цель формулируется традиционно - обеспечение рентабельности и ее повышение. В рассматриваемой концепции стратегии сбыта описывается принципиальный образ действий, который должен быть выбран, чтобы достичь установленных целей. Для этого ключевое значение имеет выявление конкретных конкурентных преимуществ, определяющих производственный профиль предприятия. Для создания конкурентных преимуществ используются деловые (деловая эффективность предложения), психологические (положительные реакции, вызываемые предложением), экономические (цена продаж, эксплуатационные расходы) возможности, выигрыш во времени (сроки поставок), местоположение, межличностные контакты[[44]](#footnote-44).

Таким образом, сбытовая стратегия представляет собой важный элемент корпоративной стратегии, имеет функциональный характер и направлена на повышение эффективности производственно-финансовой деятельности предприятия посредством осуществления комплекса целенаправленных действий по оптимизации условий и системы продаж производимой продукции. Именно этим определяются, по нашему мнению, ее роль и место в системе стратегического менеджмента предприятия.

# 1.3 Методы стратегического управления сбытовой деятельностью на предприятии

Как любые экономические системы, сбытовые системы являются продуктом человеческой деятельности. Значительная роль менеджеров в организации сбыта не исключает действия объективных факторов. Напротив, создание эффективной системы стратегического управления сбытом возможно при диалектическом сочетании объективных закономерностей и субъективных потребностей. Если потребности не противоречат законам природы и общества, их реализация становится наиболее вероятной[[45]](#footnote-45).

Для промышленных предприятий характерны определенные методы стратегического управления сбытовой деятельностью, использование которых в комплексе и по отдельности дает соответствующий эффект. Применение методов системного анализа, теории исследования операций, кибернетического подхода и прогностики позволяет прогнозировать объемы сбыта, создавать интегрированные системы управления и контроля при осуществлении сбытовой деятельности предприятия, разрабатывать системы сервисного обслуживания, оптимизировать запасы и решать ряд других задач, прежде всего, в стратегической перспективе[[46]](#footnote-46).

В существующей практике принятие решений по управлению сбытом до начала формирования сбытовой стратегии и разработки программы сбыта в значительной степени основывалось на интуиции квалифицированных снабженцев, сбытовиков, производственников, транспортников. Развивая методический аппарат, современный сбыт, наряду с использованием формализованных методов принятия решений, учитывает и субъективный опыт специалистов указанных категории. На этой основе разрабатываются системы экспертной компьютерной поддержки (или экспертные системы), позволяющие персоналу, не имеющему специальной подготовки в области сбыта, принимать быстрые и достаточно эффективные решения. Наиболее важную роль в стратегическом управлении сбытом на предприятиях играют экономические методы, а именно логистическое моделирование сбыта и методы прогнозирования сбыта.

Исследование теории и практики стратегического управления сбытовой деятельностью показывает, что логистическое моделирование сбыта обеспечивает необходимое повышение его эффективности при соблюдении определенных принципов, которые называют принципами логистического моделирования сбыта.

К ним относятся: системность, целостность, иерархичность, функциональность, целенаправленность, управляемость, адекватность, наблюдаемость, альтернативность, комплексность[[47]](#footnote-47).

Существует много различных методов прогнозирования сбыта, имеющих важное значение при осуществлении стратегического управления. Менеджер по сбыту должен ориентироваться на некоторый комплекс простых и сложных методов прогнозирования, чтобы решать задачи различного уровня сложности, а также помнить о том, что никакой метод не может в полной мере учесть все параметры и аспекты развития рынка. В литературе выделяются объективные и субъективные методы прогнозирования[[48]](#footnote-48). Среди них наиболее распространенными являются:

а)опрос группы руководителей различных служб и отделов предприятия. В данном случае прогноз сбыта представляет собой нечто среднее из взглядов опрашиваемой группы руководителей. Этот способ применим тогда, когда отсутствуют детализированные расчеты состояния рынка, нет полной статистики о тенденции сбыта того или иного вида продукции, производимой предприятием;

б)обобщение оценок отдельных торговых агентов предприятия и руководителей его сбытовых отделений. В этом случае анализ рынка дополняется мнением тех, кто непосредственно ощущает реакцию потребителей, острее чувствует малейшие колебания потребительских предпочтений. Учитывается и региональный аспект: отдельные работники и руководители сбыта могут предоставить дополнительную информацию об особенностях реализации продукции в разных регионах. Но организация подобной работы сопряжена с большими расходами;

в)прогнозирование на базе прошлого оборота. В этом случае данные о сбытовой деятельности за прошлый год берутся в качестве основы для прогнозирования сбыта в будущем. Предполагается, что оборот следующего года превысит или будет ниже оборота нынешнего года на некоторую величину. Данный метод используется на предприятиях со слабо меняющимся ассортиментом продукции, незначительными колебаниями товарооборота;

г)корреляционный анализ, т. е. определение статистически значимых факторов влияния на сбыт продукции предприятия. Обычно в рамках специальных обследований определяется теснота корреляционной связи между уровнем сбыта предприятия и различными сторонами хозяйственной деятельности, влияние на сбыт которых должно быть логически доказано или обосновано;

д) анализ ассортимента продукции, при котором прогнозы сбыта по отдельным видам изделий сводятся воедино и образуют планируемый оборот предприятия;

е) пробный маркетинг. Многие специалисты полагают, что это самый точный подход к составлению прогноза сбыта, при котором новый продукт или какие-либо изменения, произведенные в системе товародвижения, осуществляются на очень небольшом по размеру рынке (например, в системе нескольких городов). Составные элементы будущей программы продвижения нового изделия на рынке (цены и виды рекламы, каналы сбыта и тип упаковки) проверяются на ограниченной группе потребителей.

Основными методами изучения спроса являются: выставки, непосредственная работа с потребителями, реклама, работа с предприятиями оптовой торговли. Но изучение спроса потребителей имеет ряд проблем, которые обусловлены особенностями финансового состояния потребителей, несовершенством коммуникационной системы, наличием инфляции и т. п.

Немаловажную роль при осуществлении управления сбытом на предприятиях играют методы обучения и мотивации персонала. Разумные основания для обучения, постоянного повышения квалификации и мотивации работников службы сбыта заключаются в необходимости их полной подготовки к выполнению своих задач по сбыту на оптимальном уровне[[49]](#footnote-49).

Многие методы обучения будут эффективны лишь в том случае, если на предприятии придается большое значение соответствующим аспектам знаний и учебы. Наиболее важными методами обучения являются следующие: лекции, беседы, групповые обсуждения, «мозговая атака», разбор случаев из практики, деловые игры, посещение клиента, визиты и учебные курсы на предприятиях и т. д.

Природа сбытовой деятельности такова, что большое значение при разработке стратегии и плана стимулирования имеют знание и умелое применение управляющим по сбыту соответствующих методов мотивации. Управляющий по сбыту может стимулировать торговый персонал через отдельные методы мотивации или их совокупность. Как правило, это методы одной из пяти категорий:

* методы, результатом которых являются материальное вознаграждение или стимул (заработная плата, комиссионные, пользование служебным автотранспортом);
* методы, результатом которых являются психологическое поощрение или стимул (удовлетворение от работы, общественное признание и т. д.);
* устранение отрицательных стимулов (например, нечестной практики и отношений, фаворитов, несправедливости, неравных территорий сбыта и т. д.);
* косвенные усилия (например, проведение торговых совещаний, конференций, обучение и т. д.);
* дисциплинарные методы (например, выговор, публичное предупреждение, лишение привилегий, увольнение и т. д.).

Эффективность применения того или иного метода управления сбытовой деятельностью предприятия зависит от конкретных условий и специфики производственно-сбытовой деятельности предприятия. Применение соответствующих методов управления сбытовой деятельностью является важным аспектом системного подхода к решению связанных с ней стратегических вопросов.

# Глава 2. Совершенствование стратегического управления сбытовой деятельностью автомобилестроительного предприятия

# 2.1 Обоснование стратегических ориентиров производственно-сбытовой деятельности автомобилестроительного предприятия

Тенденции развития мирового автомобилестроения свидетельствуют о том, что в ближайшее время значение его и смежных отраслей в экономике промышленно развитых стран существенно возрастет. В их числе можно выделить:

* научно-технические тенденции: снижение расхода топлива и вредных выбросов, развитие стратегии сверхлегкого автомобиля, повышение безопасности, улучшение качества, надежности и долговечности, внедрение и развитие разумных автомобильно-дорожных систем;
* экономические тенденции: с одной стороны, снижение издержек производства и цены автомобиля, с другой - растущая в связи с ужесточающимся законодательством и запросами потребителей стоимость новых конструкторских решений и комплекса новых технологий;
* организационные тенденции: резкое усиление конкурентной борьбы в создании «суперавтомобиля XXI века» с целью достижения рыночного превосходства; одновременные инжиниринг и компьютеризация процесса разработки, позволяющие создавать новые модели за 1 - 2 года; глобализация и интеграция автопроизводителей и поставщиков комплектующих изделий как основополагающий фактор индустрии будущего;

- специализация исследований, разработок и производства на основе национального и международного разделения труда (на материнских фирмах сейчас производится 35 - 50 % составных частей собственными силами, остальное поступает на сборочный завод, как правило, по кооперации).

Необходимо отметить, что следствием последней выделенной тенденции является то, что практика взаимоотношений с поставщиками характеризуется атмосферой доверия, основанной на уверенности в качестве и своевременности поставок по долгосрочным договорам. Повышается роль поставщиков на ранних стадиях разработки автомобиля, начиная с научных исследований и проектирования. Поставщик становится полноправным партнером фирмы-изготовителя как по обеспечению качества продукции, так и по распределению прибыли[[50]](#footnote-50).

Особую категорию современных процессов в мировом автомобилестроении составляют тенденции структурной реорганизации. Как показали исследования, эволюция мирового автомобилестроения прошла четыре этапа:

монопредприятия с линейно-функциональной структурой;

корпорации с многоуровневой дивизиональной и матричной структурой, с выделенными бизнес-единицами, центрами ответственности и наличием разрозненных подсистем (финансы, качество, логистика и т. п.);

предприятия с интегрированной системой корпоративного управления;

виртуальные мега-корпорации, включающие цепочку поставщиков, сборочные предприятия, сбытовую сеть и систему технического обслуживания.

В настоящее время в мировой практике существуют практически все перечисленные типы предприятий. Кроме того, как отмечалось выше, эволюция автомобилестроения проходит на фоне процессов глобализации: резкого обострения конкуренции, более открытого и плотного взаимодействия всех субъектов цепочки формирования стоимости, ускорения процессов разработки и постановки на производство новых моделей автомобилей, приоритетной роли потребителя[[51]](#footnote-51).

В последние годы в автомобильной промышленности развитых стран широко применяется принцип хозрасчетных единиц - бизнес-единиц с высокой степенью экономической самостоятельности, которые ведут свои дела на основе согласованных планов и бюджетов доходов и расходов.

Второй тенденцией структурной реорганизации автомобилестроительных компаний является сосредоточение усилий на основных сферах деятельности и развитии разнообразных кооперационных связей с другими фирмами. Это выражается в передаче технологий на другие предприятия, создании совместных предприятий, реализации различных стратегий материально-технического снабжения (многоуровневые поставки, поставки «с колес»); установлении связей с системными поставщиками, которые не только поставляют, но и сами устанавливают на конвейере свои изделия; применении различных систем сбыта[[52]](#footnote-52).

Третья тенденция - увеличение объемов производства путем объединения усилий различных производителей, включение на ранних стадиях в разработку новых компонентов автомобиля важнейших системных поставщиков.

Четвертая тенденция отражает вступление концернов в альянсы по производству различных агрегатов. Например, только по автомобильным двигателям трудно проследить связь между марками, моделями и производителями.

Еще одна тенденция обусловлена характером межличностных отношений как внутри предприятия, так и во внешней среде. В высшем менеджменте она проявляется в целенаправленно организованных назначениях и совмещениях должностей, в постоянной ротации.

Однако реальные возможности производственно-сбытовой деятельности автомобилестроительных предприятий ограничиваются различными проблемами. Наиболее острыми из них, безусловно, являются проблемы повышения потребительских качеств легковых автомобилей, технической и технологической модернизации производственной базы, финансирования исследований, разработки и производства новых моделей[[53]](#footnote-53).

Безусловно, указанные проблемы производственно-сбытовой деятельности автомобилестроительных предприятий требуют комплексной проработки, но их решение должно быть осуществлено в ближайшее время, чтобы автомобилестроение не оказалось в положении, аналогичном отраслям, производящим вычислительную технику, аудио- и видеотехнику и т.п[[54]](#footnote-54).

Изучение практики стратегического управления сбытовой деятельностью ведущих автомобилестроительных компаний показало, что менеджеры наиболее успешных производителей пытаются ориентироваться на определенные фундаментальные изменения, называемые специалистами стратегическими переломными моментами. Эти моменты заставляют переосмысливать их деятельность в различных сферах, в том числе в сбытовой деятельности. Основным условием эффективности стратегического менеджмента при этом становятся информационные технологии. Поэтому, определяя стратегические ориентиры производственно-сбытовой деятельности автомобилестроительного предприятия, важно установить характер и масштабы потенциального воздействия таких изменений на рынки сбыта автомобилей[[55]](#footnote-55).

Как известно, все компании сталкиваются с изменениями и/или их угрозой, так как потребности и оценка предлагаемой ценности потребителями могут внезапно измениться под влиянием какого-либо внешнего фактора; новые конкуренты проникают на существующие рынки; новые технологии открывают новые области применения существующих товаров, услуг или процессов; новые правила или их отсутствие заставляют отказываться от успешных рынков и уходить с них; конкурирующие продавцы хотят сотрудничать, хотя раньше были непримиримыми противниками и т. п.

Исследование показало, что за последнее десятилетие такие известные производители, как Крайслер, Форд, Дженерал Моторс, Мазда, Ниссан, Ровер и Фольксваген, претерпели значительные изменения или находятся в стадии изменений в настоящее время[[56]](#footnote-56).

Для многих компаний переломным моментом стратегического характера стал Интернет. Однако одновременно могут происходить несколько стратегических изменений, и производители должны учитывать их все. Однако, по мнению ведущих аналитиков, на практике почти всегда стратегический переломный момент так воздействует на организацию, что в последнюю очередь об этом узнают ее топ-менеджеры[[57]](#footnote-57).

Другой характерной чертой стратегических изменений стала их взаимосвязь, причем в роли основного фактора выступают информационные технологии. Безусловно, они не новы, но информационные технологии преобразуют суть товаров и услуг, организационных структур, функций, процессов и связей. В результате они выдвинулись на передний план деловых систем фактически во всех отраслях промышленности, в том числе в автомобилестроении. Это означает, что именно информационные технологии способствуют объединению компаний, поставщиков, дистрибьюторов, посредников, покупателей в систему отношений и взаимодействий. Это не только придает ценность уже существующим моделям продукции и формам услуг, но и может создавать новые формы ценностей и, более того, новые формы организаций[[58]](#footnote-58).

1. Усиление акцента на предоставлении услуг во всех товарных группах (семействах автомобилей). Многие современные специалисты считают, что правильнее рассматривать не товары и услуги, а «материальное» и «нематериальное». Это объясняется тем, что все продукты имеют элемент материальности и не материальности. Компании, торгующие материальными товарами, неизменно обещают больше, чем только товары. В тоже время, если товарам придается нематериальный аспект с целью привлечения покупателя, то нематериальные продукты нужно «материализовывать» посредством процедуры, которую называют «управление признаками» или «управление отношениями с покупателем».

Например, когда владелец забирает автомобиль, отремонтированный дилерской фирмой, где он был куплен, он получает не только подробный счет на проведенные работы, но и готовый, бесплатно вымытый автомобиль и, в первую очередь, личную благодарность продавца этого автомобиля.

Ключевой фактор успеха в построении отношений — это информационные технологии, которые используются, чтобы вложить идею и возможности в продукт с целью расширения его функциональности и областей применения. Как следствие, именно информационные технологии становятся в стратегической перспективе критическими конкурентными преимуществами предприятия.

Первый элемент этой стратегии заключается в определении того, какие идеи и возможности покупают клиенты. Затем осуществляется поиск путей материального выражения этих идей посредством разработки новых моделей и т. п.

Главное преимущество стратегии интеллектуального товара состоит не в том, что покупатели получают возможность пользоваться автомобилем с информационными технологиями, а в том, что производитель выбирает стратегию создания индивидуального продукта с учетом интересов и потребностей конкретного покупателя.

2. Финансовая ответственность, приверженность торговой марке и управлению ценностями покупателя. Как показывает мировая практика, по мере того, как рынки становятся более открытыми и конкурентными, покупатели - более требовательными, возможности и операции - более масштабными, а концепция ценности и приверженности - более сложной для производителей, руководители автопредприятий признают, что упор на финансовые меры не адекватен современной ситуации и не может использоваться в качестве способа воздействия на потребителей, а значит, не способствует процветанию компании и ее марок. Базовым принципом становится сбалансированность финансовых и операционных мер. Сегодня дискуссионным является вопрос о создании системы обратной связи с руководством, объединяющей несоизмеримые показатели конкурентоспособности и работы компании. К ним относятся следующие взаимосвязи:

* покупатель — совокупность показателей, отражающих мнение и отношение покупателя к компании и ее предложениям;
* внутреннее ведение дел - показатели, характеризующие отличительные черты технологий, знаний и процессов компании, за счет чего она оправдывает ожидания покупателей и превосходит конкурентов;
* инновации, обучение и рост — показатели, отражающие возможности развития удовлетворенности и мотивации персонала к инновациям, учебе и росту с целью обеспечения длительной конкурентоспособности и стратегического успеха;
* финансовое положение - ключевые финансовые индикаторы, отражающие направленность стратегии на улучшение положения компании в совокупности с показателями состояния, предоставляемыми, например, владельцам акций.

Предложенная западными специалистами «сбалансированная карта показателей» ориентирована не на контроль как ключевую задачу компании, а на реальную ситуацию и стратегию. Несмотря на то, что автомобильные компании имеют схожие с предприятиями других отраслей требования сбалансированной карты, они при этом ограничены жесткими финансовыми параметрами[[59]](#footnote-59).

Разные автомобильные компании имеют общие характеристики, обусловливающие необходимость концентрации на управлении отношениями. Это четко сформулированные цели и задачи, отражающие реальную ситуацию на предприятии в целом; программы, нацеленные на предложение ценности для отдельных клиентов, отслеживание и вознаграждение их приверженности; мощные информационные системы, оценивающие и контролирующие работу персонала и обеспечивающие обратную связь при достижении улучшений; управленческие структуры, политика и процессы, которые поддерживают и улучшают стратегию и действия предприятия. Руководство таких автомобильных компаний понимает, что большие первоначальные затраты на привлечение новых клиентов необходимы для поддержания как можно более длительных отношений с ними[[60]](#footnote-60).

3. Организационные преобразования. Выше упоминалась роль информационных технологий в формировании сбытовой стратегии, а также новых организационных структур, работ и отношений. В современной практике наиболее важное значение имеют три вида изменений в этой области:

* переход от персональной работы с компьютером к групповой. На уровне рабочей группы отдельные персональные компьютеры подсоединяются друг к другу. Такие сетевые системы позволяют ускорить рабочий процесс, проводить более быстрый оборот информации и снизить вероятность ошибок;
* переход от разрозненных систем к объединенным. Компьютерные сети рабочих групп объединяются с помощью электронных систем более высокого уровня по видам деятельности (например, закупки, производство, складирование, логистика, маркетинг, сбыт, обслуживание и т. д.). В итоге компания сокращает количество вертикальных звеньев в структуре с целью ускорения информационных потоков, усиления групповой работы и более быстрого принятия решений;
* от внутренней компьютерной связи к межфирменной: предприятия становятся связанными не только внутренне, их компьютерные и коммуникационные системы распространяются во внешнюю среду, чтобы объединиться с другими предприятиями в отраслевой стоимостной системе - поставщики, каналы распределения, покупатели и даже конкуренты.

Относительно недавно стало проявляться четвертое изменение - от асинхронного к синхронному обращению в режиме реального времени между организациями и их клиентами. Раньше контакты между автопроизводителем и конечными покупателями были однонаправленными, причем продукция реализовывалась по многоступенчатым каналам распределения (оптовые продавцы, розничные продавцы, агенты и т. д.), а коммуникации осуществлялись в ряде средств массовой информации. Однако сочетание продаж и стимулов с рекламой и содействием в продажах части приводило к разрозненности потоков продукции, косвенной и запаздывающей обратной связи.

Ориентируясь в производственно-сбытовой деятельности на интерактивные коммуникации, электронные сети и усложненное программное обеспечение, автомобилестроительные предприятия смогут найти новые способы создания эффективных отношений не только внутри компании, но и со своими поставщиками и покупателями, чтобы улучшить результаты работы всех участников, укрепить их приверженность и обязательства.

4. Розничные продавцы и системные отношения. Чтобы системные отношения были эффективными в стратегической перспективе, многие автопроизводители в настоящее время проводят комплексные исследования и разработки не только в сфере производства автомобилей, но и в области сбыта и систем обслуживания с целью изучения соответствия своих возможностей интересам потребителей. Основными методами таких исследований являются обмен данными и моделирование. Это обеспечивает партнеров так называемыми контурами сбора информации, которые позволяют значительно снизить затраты во всей стоимостной системе. Производитель, который разрабатывает и использует новые информационные технологии, способен удовлетворить системным требованиям крупнейших розничных покупателей, а также получить статус привилегированного поставщика.

Розничные покупатели не столько заинтересованы в определенных торговых марках, сколько в конкретной модели автомобиля. Хорошо спланированный модельный ряд рассматривается как способ удовлетворения максимально возможного числа покупателей на индивидуальном уровне, максимизации прибыльности и содействия в незапланированной покупке. В результате розничные покупатели, как правило, ожидают, что привилегированные производители будут «лидерами товарных групп». Поэтому автопроизводители должны сосредоточить внимание на управлении товарными группами, т. е. семействами автомобилей, делая основной упор на формирование и управление стратегиями и действиями, прежде всего, в области сбыта. Например, рост влиятельных дилерских групп может означать, что конкретная группа уделяет большее внимание тому, как любой из ее партнеров-производителей ведет и развивает целый сегмент (спортивные автомобили, грузовые автомобили и т. п.), чем тому, как он продвигает на рынок собственную торговую марку автомобилей в рамках выбранного сегмента.

Меняющаяся природа отношений розничного продавца с автопроизводителем и потребность в сокращении затрат на маркетинг, распределение и продажу автомобилей приводят к значительным стратегическим изменениям не только в сбытовой практике, но и во всей практике ведения бизнеса. Это обусловлено необходимостью оценки вклада существующих дилерских структур в расширение товарно-рыночных возможностей автопроизводителя, поскольку для эффективной сбытовой стратегии важно не потерять контроль над распределением автомобилей. Ключевыми вопросами, требующими первоочередного решения, являются суммы, которые идут на скидки покупателям и содействие в покупке (промоушн), и деньги, которые тратятся на содержание запасов, доходящих до объемов, способных обеспечить поставки в течение определенного периода времени (например, в США - в течение 60 дней).

Важность этих вопросов определяется тем, что переход на систему производства и сбыта автомобилей в соответствии со спецификациями (по заказу), покупателей мог бы удвоить скорость оборота запасов. Как показывают зарубежные исследования, практическое применение такого подхода в мировом масштабе позволило бы сократить затраты на сбыт автомобилей на $50 млрд, которые можно было бы распределить между производителями автомобилей, дистрибьюторами и, возможно, покупателями[[61]](#footnote-61).

5. Интерактивные информационные средства и массовое обособление. Вопросы, рассмотренные в предыдущем пункте позволяют принять стратегические решение по ключевому направлению деятельности любого современного автопроизводителя. Оно состоит в том, что если раньше компании только собирали и продавали автомобиль, то теперь они хотят работать с покупателями на протяжении всего его жизненного цикла путем финансирования, обслуживания и конечной «переработки» продукции. Конкретные меры по реализации данного направления деятельности определяют характер и масштабы производственно-сбытовой деятельности автомобилестроительного предприятия в целом и его сбытовой стратегии, в частности, а также отражают сущность пятого стратегического изменения.

Применение новых информационных технологий оказывает значительное воздействие на сбытовые коммуникации на потребительских товарных рынках, где основное внимание уделяется созданию долговременных индивидуальных отношений посредством электронных контактов. Они включают в себя:

* новые интерактивные возможности вплоть до использования глобальной сети;
* постоянно увеличивающаяся мощность компьютеров при постоянно снижающихся затратах на них;
* развитие главных баз данных и комплексных систем, способствующих принятию стратегических и тактических решений в области сбыта;
* расширяющаяся совместная работа в сети с покупателями и другими заинтересованными сторонами.

Возможности исследования, моделирования и создания индивидуальных отношений с клиентами ограничены только внутренними ресурсами, целями и представлениями производителя и его способностями обрабатывать значительный объем информации, которой он располагает. Например, с помощью моделирования можно выявить покупателей с определенными личностными характеристиками, заинтересованных в автомобиле особой модели или комплектации, а затем дополнить процесс приобретения различными приемами содействия в области тюнинга. В этом случае преимущество для клиентов, делающих покупки в сети, состоит в одновременном предложении дополнительных товаров и услуг.

Основанная на информационных технологиях интерактивность рассматривается как средство, с помощью которого фирмы постоянно обновляют информацию о меняющихся представлениях клиентов. Интерактивность имеет несколько ключевых характеристик: возможность обращения к отдельному человеку; возможность сбора и запоминания ответа отдельного клиента; возможность повторного обращения к клиенту с учетом именно его ответа.

Таким образом, автопроизводители становятся продавцами, контактирующими один на один с клиентом, получая информацию о его индивидуальных потребностях и предпочтениях и реализуя индивидуальный подход к сбыту. Характерной чертой этого подхода является то, что, благодаря его гибкости «центр тяжести» смещается с товаров и услуг в сторону объединенного программного обеспечения и межфирменного сетевого сообщения дилеров, производителей и поставщиков, включая возможности развития отношений с клиентами.

Систематизированные ключевые изменения, определяющие стратегические ориентиры производственно-сбытовой деятельности автомобилестроительных предприятий, представлены в Приложение 2.

Можно обоснованно сделать вывод, что в сложившихся условиях становится возможным осуществление стратегии массового перехода на продукцию, услуги и коммуникации с учетом индивидуального подхода к покупателям автомобилей. Ее успех зависит, прежде всего, от исследовательских возможностей по выявлению и систематизации предпочтений отдельных потребителей, а не больших их групп, секторов или ниш.

# 2.2 Рекомендации по формированию сбытовой стратегии в системе стратегического менеджмента автомобилестроительного предприятия

Одним из наиболее перспективных инструментов сбытовой стратегии автомобилестроительных предприятий является система управления отношениями с клиентами - CRM (Customer Relationship Management). Эта система представляет собой тщательно проработанную форму маркетинга, основанную на базах данных. Ее преимущество — уникальное программное обеспечение, которое позволяет использовать информацию о потребителе, собираемую для достижения большего эффекта от проведения мероприятий директ-маркетинга.

Как показывает практика, многие производители пытаются собрать воедино информацию о потребителях, имеющуюся в разных отделениях своих компаний, т. е. свести ее в общую базу данных.

Термин CRM стал использоваться более пяти лет назад, но автопроизводители не сразу поняли преимущества этой системы. Первоначально она внедрялась в банках, телекоммуникационных и рассылочных компаниях. Предпосылки появления системы в автомобильной отрасли можно сформулировать следующим образом: необходимость поддержания контактов с людьми, которым уже проданы автомобили, а также с теми, кто может стать покупателем в будущем.

По мнению большинства специалистов, системы CRM успешно применяются при первоначальном контакте сотрудников компании с клиентом, если на каждого сотрудника приходится от 25 до 3 000 потенциальных покупателей. Эти системы ориентированы на следующие области: бюджетирование маркетинга; управление продвижением продуктов; сбор информации о рынке; ведение базы контактов; управление продажами; управление каналами сбыта; снабжение и сервисное обслуживание.

Инструментом взаимодействия с клиентами или потенциальными покупателями чаще всего является корпоративный сайт, служащий для предоставления информации по интересующим вопросам и удержания внимания к продукции. Клиенту необходимо предварительно заполнить специальную форму. Сведения попадают в базу данных по всем клиентам компании и заносятся в отдельную карточку. На основе получаемых данных регламентируются процедуры работы менеджеров по продажам.

Руководители отделов послепродажного обслуживания средствами системы отслеживают проблемы, возникающие у клиентов, и их предложения по совершенствованию товаров. Результатом этой работы становится предпочтение потребителем конкретной автомобильной марки.

Вместе с тем автопроизводители, первоначально высоко оценившие появление на рынке программного обеспечения системы управления отношениями с потребителями, не вполне уверены в том, что затраченные на нее средства окупятся. Действительно, первоначальные инвестиции в CRM - капиталоемкие, что признается специалистами и менеджерами автомобильных компаний. Все компании держат в строжайшем секрете размер средств, выделяемых на внедрение и использование этих систем. Тем не менее, учитывая, что привлечение новых клиентов к брэнду стоит, по некоторым оценкам, примерно в пять раз дороже, чем удержание существующих, компании идут на подобные затраты.

То, что компании, работающие на мировом рынке, все большее внимание уделяют сделкам через Интернет, позволяет сделать следующий вывод: несмотря на очевидные преимущества, расцвет CRM еще впереди. Начав внедрять схемы электронного бизнеса, производители тем самым сформировали альтернативные каналы распространения товаров и услуг, избавив покупателя от необходимости вступать в непосредственный контакт с продавцом. Преимуществами этого, стали минимизация товаропроводящей цепочки, сокращение расходов на маркетинг и сыт. Однако, добившись этого, многие компании потеряли часть клиентов, а в некоторых случаях утратили превосходство над молодыми конкурентами, лучше знающими Web-технологии. Оценив объективно создавшуюся обстановку, эти компании вынуждены заново завоевывать доверие покупателей, продолжая активно использовать возможности Web, но уже для повышения эффективности своей деятельности и увеличения доходов посредством внедрения систем управления отношениями с потребителями[[62]](#footnote-62).

Интернет и CRM оказывают заметное влияние на способ взаимодействия компаний с индивидуальными клиентами. По мнению многих экспертов, именно CRM позволит решить проблему непонимания между клиентами и поставщиками продуктов через систему электронной торговли. Компании, которые внедрили CRM, используют ее возможности, главным образом, для оценки удовлетворенности потребителя, увеличения числа покупаемых товаров, роста прибыли от каждого клиента.

При правильном использовании данные о потребителе помогают компании понять, как лучше обслужить клиента и что он захочет купить в будущем. Несмотря на очевидную сложность этой задачи, труднее обработать данные и определить сферу применения полученной информации, поскольку недостаток данных составляет главную причину неудач в исследованиях поведения потребителей.

Учитывая это, производители программных продуктов активно развивают системы CRM. В последних версиях применяются технологии нейросетей, позволяющие спрогнозировать покупательские предпочтения, даже если клиенты еще не задумывались о будущей покупке. Благодаря таким возможностям можно формировать наиболее эффективную сбытовую стратегию и оценивать рост продаж для определенных категорий клиентов.

Определенную пользу от внедрения CRM ожидают и клиенты компаний, в частности дилеры, постоянные оптовые покупатели или конечные покупатели. По результатам одного из опросов, 83 % клиентов хотели бы получить доступ к информации о состоянии своего платежного баланса и заказов непосредственно на Web-сайте компании-поставщика. Почти 76 % покупателей выразили готовность приобретать товары и услуги через Интернет. Кроме того, покупатели хотят, чтобы на сайте присутствовала дифференциация посетителей, обеспечивалась связь сайта с каналами доставки, а также существовала функция автоматического уведомления пользователей о появлении товаров и услуг, к которым проявляется особый интерес.

В настоящее время большинство ведущих автомобилестроительных компаний оснащают свои сайты дополнительными средствами, позволяющими потребителю изложить жалобы, предложения или запросить дополнительную информацию по интересующему его товару; получить сведения о товарах и услугах и оставить свои комментарии; направить клиента на другие страницы сайта в соответствии с концепцией перекрестных продаж; следить за действиями клиента и интерпретировать их должным образом.

Безусловно, в России Интернет пока не развит настолько, чтобы всерьез говорить о внедрении подобных технологий в повседневную практику. До последнего времени системы CRM использовались только в отделениях крупнейших международных корпораций. Для всех пользователей, интересующихся заводом и его продукцией, существует официальный сайт.

Для дилеров созданы две информационные системы, доступ к которым для посторонних закрыт. Первая система является информационной - каждый официальный дилер, воспользовавшись ею, может в режиме реального времени получить исчерпывающую информацию о ходе исполнения его заказа. Это подразумевает доступ к данным об исполнении договора поставки, в том числе о сборке автомобилей, их отгрузке, ценам и т. д. Вторая система - своего рода «прообраз» создаваемой маркетинговой информационной системы. Одним из основных блоков является сбор маркетинговой информации о региональных рынках; цены на автомобили и запчасти в регионах, объемы продаж, регистрация новых и подержанных автомобилей, данные о конкурентах.

По мнению ряда специалистов, работа по таким направлениям, как тест-драйвы, рекламные кампании на местном уровне, последующая работа с клиентами, логистика и т.д., может быть выведена за рамки дилерской компании и передана другим. Тогда роль дилера ограничится следующими функциями: определение потенциальных покупателей на местном уровне, доставка/передача товара, а также организация местных мероприятий и, хотя это спорно, различные послепродажные услуги. Соответственно за производителем останутся только четыре основные функции: собственно производство автомобиля, конструирование, брэндинг и распределение. Тем не менее, производители будут осваивать и новые области деятельности, включая такие, как финансирование и страхование, управление связями с клиентом и т. д. Они также будут искать новые каналы для сбыта своей продукции, включая продажи через Интернет[[63]](#footnote-63).

Рассматривая возможности совершенствования отношений производителей автомобилей с дилерами, можно выделить шесть основных функций дилеров после продажи автомобиля через Интернет: доставка; предпродажная подготовка; принятие заявок и организация сервисного обслуживания; покупка, подготовка, продажа подержанных автомобилей; прокат и лизинг; обслуживание портала автомобильной информационной поддержки[[64]](#footnote-64).

По результатам проведенного исследования, можно утверждать, что ключевым стратегическим направлением деятельности российских дилерских компаний станет увеличение операций с поддержанными автомобилями. Но целесообразно учесть возможности увеличения доли новых видов деятельности, таких как: сдача автомобиля на прокат (некоторые крупнейшие производители уже имеют некоторую долю в индустрии проката), сдача в аренду и лизинг по контракту через дилерские компании. Тогда российские дилерские компании в будущем смогут стать персональными провайдерами полного спектра услуг сбыта и продвижения продукции автомобилестроительных предприятий. Кроме того, тенденции развития автомобилестроительной промышленности приведут производителей к необходимости предоставлять на свои автомобили пакет пожизненной гарантии как особого направления сбытовой стратегии. Для обеспечения целостности торговой марки такой пакет целесообразно выдавать через специальные агентства, например дилерские, на условиях франчайзингового договора[[65]](#footnote-65).

Следующая важная, на наш взгляд, рекомендация, состоит в том, что в настоящее время нет необходимости размещать сервисные центры на дорогостоящих торговых площадях. Производителю нескольких торговых марок целесообразнее сосредоточить все сервисные службы в одном большом центре, это существенно снизит расходы. Автомобили будут забирать на ремонт и возвращать их владельцам водители дилерских фирм, в некоторых случаях оставляя владельцу на время ремонта другой автомобиль. Это позволит дилеру поддерживать связь с клиентами и контролировать проводимые работы[[66]](#footnote-66).

Если посмотреть на сервисную службу с точки зрения материально-технического обеспечения, то нельзя не заметить ее эффективности. Отношения с клиентами приобретут гибкость, что, несомненно, будет способствовать росту прибыли.

Дилерские фирмы должны активно переключаться на функции «исполнительных агентств». Часть розничных продаж, около 25 %, целесообразно осуществлять в той или иной форме через Интернет. Но, как показало исследование, Интернет-компании не стремятся создавать собственные системы распределения и сбыта.

Существовавшая до недавнего времени система распределения автомобилей посредством дилерских сетей, позволявшая производителям диктовать свои условия на рынке, не дала ожидаемых результатов. Дальнейшее ее развитие ставится под сомнение многими ведущими экспертами в области автомобильного маркетинга и сбыта. Причины такого положения актуальны и для современного российского рынка:

* дилеры часто конкурируют друг с другом, вместо того чтобы активно поддерживать и предоставлять потребителям высокопрофессиональный сервис, который сможет удовлетворить все их потребности;
* владельцы автомобилей все чаще доверяют мнению работников частных автомобильных мастерских, чем экспертизе специалистов в фирме-дилере;
* участились жалобы покупателей на плохое отношение к ним со стороны служащих дилерской фирмы;
* реакция дилера на жесткие условия рынка, будь то рынок продаж или гарантийного техобслуживания, стала абсолютно типична - снижение цены;
* большинство дилеров не имеют четкого представления, как повысить у покупателей понимание ценности услуг, предлагаемых официальным дилером.

По мнению экспертов, если к 2009 г. существующая дилерская модель не докажет, что именно она лучше сможет обслужить потребителя, дилерам придется уступить место новым формам сбытовой стратегии в области распределения и продажи автомобилей. Уже сейчас в Европе и в Северной Америке существуют способы сбыта автомобилей, составляющие серьезную конкуренцию обычным дилерам:

-виртуальные Интернет-компании по продаже автомобилей, которые предоставляют покупателю возможность выбора способа покупки автомобиля;

* автомобильные супермаркеты (распространенные в США) преимущественно влияют на дилеров, находящихся в непосредственной близости от них; но вполне возможно, что такая форма продажи будет развиваться и станет серьезной проблемой для официальных дилеров;
* прямые поставки с завода в совокупности со стратегиями CRM в последнее время все чаще применяются производителями, которые пытаются определить, наиболее дешевый способ доставки их продукции на рынок (опыт Мерседес-Бенц показывает, что такой способ продажи выводит управление отношениями с потребителями из-под контроля дилеров);
* альтернативные продавцы запчастей, которые получили большие возможности для успешной конкуренции после отмены льготных условий для дилеров в 2009 г.;
* независимые станции техобслуживания, постоянно повышающие уровень профессионализма с целью усиления конкуренции с официальными дилерами;
* новые формы продажи автомобилей, основанные на прямом контакте с потребителями, предоставляющие им финансовые услуги, активно продвигаются на автомобильный рынок[[67]](#footnote-67).

По нашему мнению, официальные дилеры, останутся доминирующей моделью продажи и гарантийного техобслуживания новых автомобилей в ближайшие 5-10 лет. Но это не значит, что они не столкнутся с усиливающейся конкуренцией, особенно в рамках рынка, где существует снижение цен, сокращается разница между покупной и продажной ценой, возрастают требования к гарантийному обслуживанию. Наметившиеся тенденции позволяют предположить, что в течение последующих 5 лет появятся и значительно усилятся новые формы продаж.

Реакцией дилеров должны стать быстрая адаптация и трансформация в соответствии с новыми условиями, иначе последствия могут быть очень серьезными. Безусловно, часть из них потеряет свои позиции на рынке. Понимая это, многие автопроизводители приступили к изменению своих дилерских сетей (Фиат, Фольксваген, Сааб и др.). Нельзя недооценивать сложность этого процесса: если любой другой сектор розничной продажи меняется очень быстро, то дилерская сеть едва ли поменялась за десятилетия. Такие темпы неприемлемы для реструктуризации. Чтобы предлагать клиентам лучший сбыт и сервис и получать прибыль, нужно перестроить основные процессы дилерских отношений с автопроизводителями[[68]](#footnote-68).

Прежде чем начать изменения, необходимо выявить возможные проблемы. На рынке, где существует незначительная разница между покупной и продажной ценой, предложение превышает спрос, а на увеличивающихся территориях действует меньшее количество дилеров, действительно, рациональным должны быть восстановление и поддержание соотношения между используемыми средствами и объемами сбыта и соответствующими прибылями. Это актуально в первую очередь для производителей массовых автомобилей, поскольку престижные марки могут осуществлять стратегию эксклюзивной продажи в стиле «бутик». Поэтому с достаточной степенью вероятности можно сделать вывод, что в ближайшем будущем произойдет укрупнение дилеров (при этом их количество будет сокращаться). Это позволит более точно сбалансировать покупательскую способность и расходы на продвижение автомобилей[[69]](#footnote-69).

Ориентация на управление сбытом. Дилеры традиционно управляют продажами. Согласно предлагаемой стратегии, они должны в первую очередь ориентироваться на управление сбытом, развивая полный комплекс профессиональных современных навыков и умений осуществлять продажи (например, использовать большую покупательскую способность) и знание того, что хочет клиент, чтобы представить больший выбор и оптимальный объем.

Дилеры должны научиться развивать новые и уже существующие доходные потоки и использовать их возможности, а также создавать привлекающие клиента предложения. Автомобильный рынок может достигнуть точки насыщения, когда доход клиента все еще растет, поэтому необходимо найти новые пути привлечения большей части этого дохода.

Система CRM. Несмотря на усиление ориентации на потребителя, немногие дилеры владеют данными по изменению клиентской базы, а следовательно, не могут оценить процент недополученной прибыли. Внедрение профессиональной системы CRM может изменить форму отношений с клиентами.

Многие производители хотели бы создать полностью подконтрольные лицензированные дилерские сети. Однако решения, которые в настоящее время принимаются Советом объединенной Европы, не позволяют им сделать это. Поэтому сильные дилерские группы могут построить мульти-брэндовые структуры с обязательным использованием Интернета.

Интернет. По оценке экспертов, многие потенциальные покупатели будут использовать Интернет для получения информации и поиска желаемого продукта, но немногие захотят совершить сделку в сети. Например, в США это примерно 1,5 % покупателей, и прогнозы таковы, что эта цифра не превысит 3 - 5 %. Такую величину сегмента рынка покроют 20 ведущих групп дилеров. Таким образом, это лишь небольшая часть всех сделок. В то же время дилеры, вкладывающие средства в развитие Интернета, получат гораздо больше, чем могут потерять при использовании Интернет-стратегии CRM, которая обеспечит клиентов необходимой информацией и консультацией через любое средство связи - Интернет, e-meil или телефон. Конечная цель - привлечь клиента в реальный офис, где, по статистике, большинство из них сохранят желание совершить покупку.

Оптимизация процессов. Опыт ведущих компаний показывает, что существуют значительные возможности повысить экономическую эффективность и одновременно предлагать клиентам больший объем сервисных услуг с большим качеством. Экспертами по автомобильному рынку проведены исследования по эффективности существующих процедур заказа покупателями автомобилей. Было выявлено свыше 256 административных процедур от поступления заказа на покупку автомобиля до момента предоставления его клиенту. Очевидно, что даже без изменения существующих систем можно сократить количество этапов, по крайней мере, на треть.

Структура. Невозможно усовершенствовать процессы и процедуры, не обращая внимания на структуру. Существующий подход к формированию сбытовой структуры автомобилестроительного предприятия и его дилерской сети далеко не эффективен.

Проведенное исследование подтвердило, что отсутствие взаимопонимания и взаимодействия между службами сбыта, по работе с клиентами и по распределению запчастей (которые часто конкурируют) влечет за собой убытки, экономическую неэффективность, завышенную цену и низкий уровень сервиса. Придя к пониманию этого, многие компании не разделяют службы маркетинга и сбыта по функциональным признакам, используя вместо этого многофункциональные команды, которые отвечают требованиям рынка[[70]](#footnote-70).

Технология. Политика, проводимая дилерами относительно информационных технологий, препятствует возможности улучшить процесс привлечения клиентов. Предлагаемая стратегия позволяет уменьшить административное бремя, потому что, в первую очередь, подразумевает использование электронных средств вместо большого количества бумаг. С другой стороны, помогает улучшить процесс продажи, потому что клиенты больше доверяют сделкам, которые видят на мониторе компьютера. Информационные технологии также позволят заменить журнал учета продаж, заполняемый от руки, на более эффективное управление запросами и отчетами, свести воедино происходящее в демонстрационном зале с решениями CRM.

Персонал. Невозможно изменить бизнес без поддержки, вовлечения, обучения и развития персонала. Опыт западных автомобильных фирм показывает, что существующая практика управления персоналом часто мешает прогрессу. Некоторые системы поощрения используются как плохая замена эффективного управления персоналом и рабочими процессами. Но невозможно построить последовательную систему предоставления услуг и компанию с сильной корпоративной ультурой при текучести кадров. По нашему мнению, развитие системы управления персоналом в области сбыта — это не только обучение на специальных курсах, но и тренировка, наставничество, предоставление возможностей для карьерного роста и развития, а также реальных полномочий, улучшение условий работы.

Организационное развитие. Как известно, лучшая стратегия защиты от жесткой конкуренции не принесет пользы, если у руководства компании нет знаний и способностей осуществить выбранную стратегию. По мнению руководителей ведущих автомобильных компаний, именно система управления в автомобильной отрасли промышленности может оказать наибольшее противодействие проведению необходимых изменений. Из-за того, что автомобильная промышленность сконцентрирована на самой себе, она оказалась изолированной от методик, практики и появляющихся возможностей современного мирового бизнеса. По их мнению, слишком много руководителей дилерских компаний остаются дилетантами. Стиль их управления устарел, несмотря на то, что организации быстро растут и расширяются. Более того, так как организация растет, руководство все больше отдаляется от повседневных проблем, а маленькая структура и отсутствие организационной культуры не могут поддержать возрастающую обратную связь с потребителем. Происходят срывы и провалы в работе, подрываются моральные устои внутри коллектива - все это проявление бюрократии, которая привела к падению многих крупных дилерских компаний в мире[[71]](#footnote-71).

Итак, если автомобилестроительные предприятия и их дилерские сети хотят успешно развиваться в условиях рынка, они должны более внимательно отнестись к необходимости изменений в своем бизнесе. Модель официального дилера может существовать еще длительный период, но смогут выжить только те, кто учтет изменившиеся условия[[72]](#footnote-72). Это особенно актуально для России: практически все ведущие отечественные автопроизводители подошли к осознанию указанной проблемы, начав изменения своих дилерских сетей и взаимоотношений с ними. По сути, это процесс естественного отбора — процветание должно быть заработано, а не получено случайно.

Оценка конкурентоспособности автомобиля. Оценка конкурентоспособности автомобиля как один из ключевых инструментов разработки сбытовой стратегии производителя в значительной степени базируется на рыночных, в том числе социологических исследованиях. Эта информация необходима для решения стратегических и тактических прикладных задач в области сбыта, позволяющих в конечном итоге увеличить прибыль от производства и реализации автомобилей или снизить убытки.

Концепция оценки конкурентоспособности автомобиля определяется рыночной сущностью понятия конкурентоспособности автомобиля. Предлагаемый подход основан на принципах современного маркетинга и направлен на поддержку внедряемой многими автопредприятиями, в том числе предприятии «**DAEWOO**», упомянутой системы параллельного инжиниринга. Он сориентирован на практическое решение следующих задач:

* позиционирование автомобиля на рынках сбыта;
* планирование объемов продаж;
* определение путей увеличения рентабельности продаж;
* изменение системы товародвижения автомобиля на рынке сбыта;
* изменение поставляемых комплектаций в существующих пределах;
* модернизация существующего автомобиля;
* разработка нового автомобиля;
* формирование стратегий рекламных компаний;
* формирования имиджа фирмы, стратегии «паблик рилейшнз» и др.

Формирование конкурентоспособности автомобиля обусловлено встречным влиянием различных групп факторов как со стороны автомобиля и его производителя, так и со стороны потребителя.

Факторы первой группы можно разделить на две категории: 1) факторы предложения - цена автомобиля, условия продажи, потребительские свойства; 2) факторы присутствия - степень развития сервисной сети, стоимость сервиса и ремонта, имидж автомобиля, имидж марки (производителя), рекламная поддержка.

Факторы второй группы представляют собой факторы спроса, а именно: платежеспособность; требования к потребительским свойствам; требования к уровню сервисной сети; допустимый уровень затрат на сервис и ремонт; социальный статус; отношение к марке автомобиля; информированность об автомобиле.

В свою очередь, рынок сбыта представляет собой совокупность рынка предложения (производителей и продавцов автомобилей) и рынка спроса (потребителей). Очевидно, что конкурентоспособность автомобиля возникает и проявляется по отношению к его аналогам в зоне взаимодействия рынка спроса и рынка предложения. Таким образом, конкурентоспособность автомобиля характеризует способность предложения удовлетворить спрос на автомобили на данном рынке сбыта, а также возможности и готовность потребителей принять данный автомобиль.

Определение показателя потребительского уровня автомобиля и его аналогов производится методами сравнения технических характеристик, технических измерений и экспертных оценок. Показатель уровня рыночной привлекательности является интегральной характеристикой исследуемого автомобиля, отражающей его доступность для потребителя, гарантийное и сервисное обслуживание, соответствие запросам потребительских групп, условия продажи, имидж фирмы-производителя и самого автомобиля и т, д. Фактически уровень рыночной привлекательности автомобиля обусловлен, с одной стороны, ценой, условиями продажи, имиджем, сервисом и т. д.; с другой - степенью соответствия свойств автомобиля и перечисленных факторов запросам целевых групп потребителей.

На наш взгляд, целесообразно выделить два вида показателей рыночной привлекательности автомобиля:

* базовый показатель рыночной привлекательности, характеризующий маркетинговое обеспечение товародвижения автомобиля, которое формируется по следующим показателям: цена автомобиля, соотношение цена/качество, условия продажи, гарантийные условия, количество станций фирменного техобслуживания, стоимость техобслуживания, имидж автомобиля в обществе, имидж фирмы-производителя в обществе, уровень рекламной поддержки и т. д.;
* целевой показатель рыночной привлекательности, характеризующий соответствие свойств автомобиля и условий товародвижения запросам целевых групп потребителей.

В соответствии с исходными составляющими конкурентоспособности целесообразно использовать два вида конкурентоспособности автомобиля:

* базовая конкурентоспособность - характеризует потребительский уровень автомобиля и маркетинговое обеспечение его продвижения;
* целевая конкурентоспособность - характеризует соответствие потребительского уровня автомобиля и маркетингового обеспечения его продвижения запросам целевых потребительских групп.

Иначе целевую конкурентоспособность можно определить как соответствие базовой конкурентоспособности автомобиля требованиям выделенного сегмента рынка. Поле конкурентоспособности как характеристика, взаимосвязанная с конкурентоспособностью, относится к тому же виду, что и соответствующая конкурентоспособность[[73]](#footnote-73).

Развитие системы автокредитования в рамках сбытовой стратегии предприятия автомобилестроения, в том числе предприятии «**DAEWOO**», на наш взгляд, целесообразно осуществлять в региональном аспекте. Именно в регионах одним из ключевых факторов, влияющих на увеличение продаж автомобилей, будет являться емкость конкретного рынка.

# 2.3 Особенности стратегического управления сбытовой деятельностью предприятия«**DAEWOO**»

К числу ведущих отраслей машиностроения во всех странах мира, безусловно, относится автомобилестроение. Оно создает основу для развития других отраслей, стимулирует занятость как в производстве автомобильной техники и комплектующих изделий, так и в обслуживании автомобильного транспорта. Автомобилестроение существенно влияет на рост товарооборота, укрепление денежной системы страны, определяет потребность в продукции всего промышленного комплекса[[74]](#footnote-74).

Вместе с тем, хотя большинство автомобильных компаний, начало модернизировать собственные сбытовые сети, эта работа ведется достаточно пассивно и непоследовательно, что позволяет другим участникам мирового рынка, находящимся внутри и за пределами автомобильной отрасли, использовать ситуацию в своих интересах. В частности, одной их ключевых «угроз» для каналов сбыта и распределения является Интернет.

Примером может служить выход «DAEWOO» на рынок Великобритании в 1995 г., где эта торговая марка была совершенно не известна (узнаваемость - 4 %). Компания предложила модели Нексия и Эсперо, которые представляли собой обновленные версии старых моделей Опель/Воксхол десятилетней давности: Нексия базировалась на модели Астра, а Эсперо — на модели Кавалер. Однако на фоне жестко ограниченного времени и небольшого бюджета компания ставила целью получение 1 % рынка. В результате Дэу смогла завладеть планировавшейся долей рынка всего за три месяца после начала продаж и, более того, поддерживала этот показатель в течение года[[75]](#footnote-75).

Исследования показали, что личные впечатления отдельных потребителей от покупки и владения автомобилем не были идеальными. Агрессивные продавцы, скрытые затраты, плохое послепродажное обслуживание и реклама, сконцентрированная на изображении технических характеристик или впечатлений от вождения, не были привлекательными для значительной части покупателей. Но более трети покупателей считают свой автомобиль, прежде всего, средством передвижения, и больше интересуются практическими вопросами, возникающими в процессе вождения автомобиля, чем его техническими характеристиками и конструкцией.

«**DAEWOO**» решила продавать владение автомобилем как услугу, а не автомобили как товары. Цены на автомобили были фиксированными, чтобы избежать торга, и на 10 % ниже средних в соответствующих рыночных секторах. Но они не были самыми низкими, если рассматривался каждый сектор в отдельности. К тому же цена включала в себя доставку на дом, налог с владельца автомобиля за первый год, номерные знаки, полный бак бензина, гарантию на 3 года или 60 тыс. миль пробега, 3 года членства в Автомобильной Ассоциации, бесплатное техническое обслуживание в течение первых 3 лет, включая работу и запчасти, гарантию возврата денег или обмена в течение 13 дней после покупки. Таким образом, компания сконцентрировалась на предложении «замечательной» услуги для клиентов, что означало полный контроль над каналами связи с покупателем.

Несмотря на хорошо продуманную сбытовую стратегию и правильно спланированную рекламную компанию, «DAEWOO» у не могла реально повлиять на определенного покупателя или составить определенную угрозу для других производителей. Но ее опыт показал, что серьезная конкуренция может возникнуть с любой стороны (для чего необходимо незначительно изменить целевые восприятия покупателя в ассоциации с торговой маркой). Поэтому в приведенном примере влияние «**DAEWOO**» следует оценивать не конкретными показателями доли рынка, а реакцией других участников на ее успех.

Основанная в 1967 г. корпорация DAEWOO, название которой переводится как «Великая вселенная», к середине 90-х гг. XX в. включала более 30 крупных подразделений, производящих различную продукцию — от полупроводников и телевизоров до автомобилей и кораблей, с общей стоимостью активов $98,9 млрд.

В 1992 г. на паритетной основе государственной компанией “Узавтосаноат” и Daewoo для сборочного производства легковых автомобилей было создано “Уздэуавто”. В 2005 г. «Уздэуавто» выкупило долю корейской компании, которая, как известно, обанкротилась. В 1994 году результатом образования совместного узбекско-корейского предприятия Uz-Daewoo Auto Co. стало строительство автомобильного завода в Узбекистане. Учредителями СП Uz-Daewoo Auto Co. выступили ассоциация «Узавтосаноат» и корпорация Daewoo.

Уже в июле 1996 года в Асаке состоялась церемония открытия завода, который начал производить популярные модели качественных и доступных по цене автомобилей.

Первое время с конвейера завода сходила техника, собранная, в основном, из импортных комплектующих. Позже производство деталей было локализовано, что привело к снижению стоимости автомобилей.

В мае 1998 года ассоциация «Узавтосаноат» вступила в престижную Международную организацию производителей автотранспорта (OICA) и стала ее тридцать третьим полноправным членом.

В 2002 г. компания General Motors приобрела контрольный пакет акций автомобильной корпорации Daewoo Motor. Затем на её базе создала компанию GM Daewoo Automotive and Technology (GM DAT). «УзДЭУ авто» решило получить и бренды обанкротившегося партнера — Nexia, Matiz, Damas, под которыми выпускала соответственно седаны, малолитражки и мини-вэны. В мае 2007 г. правительство Узбекистана подписало с GM DAT стратегическое соглашение о сотрудничестве, предусматривающее модернизацию Nexia и Matiz, дальнейшую локализацию производства, и даже возможность производства на «УзДЭУ авто» новых моделей. А в марте 2008 года создано новое совместное предприятие «GM Uzbekistan».

Таковы вехи истории компании, которая на протяжении нескольких лет остается в списке десяти самых продаваемых брендов в РФ, и не только не сдает свои позиции, но и продолжает расширять рынки сбыта.

В настоящий момент автомобили, производимые «Уздэуавто», на российском рынке представляют 5 дистрибьюторов, которые ведут неустанную совместную работу по повышению имиджа и улучшению качества обслуживания российского потребителя. Они имеют обширную дилерскую сеть, которая успешно продает практически половину автомобилей, производимых на заводе в Узбекистане. Кроме того, ведется постоянный анализ рынка и мониторинг потребностей конечного потребителя с целью дальнейшей модернизации производства и расширения модельного ряда.

Узбекский завод стал знаменит своей отличной технической оснащенностью. В целях достижения максимальной эффективности производства здесь применяется многоярусный принцип компоновки технологических линий.

Доля рынка Uz-Daewoo в России по итогам 2009 года составила 3,5 % (51 414 автомобиля, по данным АЕБ). Высокими результатами выделились Центральное Черноземье, Северо-западный округ, Татарстан, Башкортостан, южные регионы. Кредитные продажи Uz-Daewoo на российском рынке за год выросли почти в 3 раза и к декабрю составили порядка 20 %. В 2010-м планируется их увеличение до 25 %. На экспортных рынках наибольшая доля у компании в Казахстане – 7,2 %. Далее идут: Беларусь – с долей в 2,8 % и Украина – 1,5 %. В нынешнем году Uz-Daewoo прогнозирует продажи на рынках России и СНГ на уровне 65 тыс. автомобилей.

В 2009 году Uz-Daewoo продолжила активное продвижение в российских регионах и странах СНГ. Дистрибуторские предприятия заработали в Грузии, Армении, Кыргызстане, Туркменистане, Афганистане. Количество дилеров в России и СНГ выросло на треть. Число торгово-сервисных центров достигло 170 (в начале 2009-го их было 130, а в 2008-м – 118). Российская дилерская сеть Uz-Daewoo – одна из наиболее масштабных, 135 предприятий. На территории страны Nexia и Matiz продаются в 76 городах. На 2010 год намечено открытие дилерских центров в городах с населением от 400 тыс. чел.

Как отметил Тохир Жалилов, управляющий директор ЗАО «ДжиЭм Узбекистан», главная стратегическая задача 2010 года – интеграция ряда программ в единый комплекс по качественному обслуживанию клиентов: «Это корпоративные продажи от Uz-Daewoo Leasing, субсидированное автокредитование от Uz-Daewoo Finance, сертификация специалистов от Академии Uz-Daewoo. В 2009 году мы создали бюджетные версии автомобилей Nexia и Matiz, увеличили срок гарантии на них до 3-х лет, открыли новые рынки. В 2010 году развитие будет таким же динамичным: рост качества работы на всех уровнях, рост дилерской сети, рост продаж», – подчеркнул Жалилов[[76]](#footnote-76).

По данным Комитета автопроизводителей Ассоциации европейского бизнеса, автомобили марки Uz-Daewoo вошли в топ-10 среди иномарок, продаваемых в России, заняв 8-ю позицию.

При этом в декабре 2009 года, по сравнению с аналогичным периодом 2008-го, рост продаж по марке в целом составил 33 %. По моделям ситуация такая: декабрьские продажи Nexia выросли на 48 %, а Matiz – на 14 %. В отчете АЕБ отмечается, что из числа вошедших в топ-10 по итогам года моделей, Nexia стала единственной, произведенной за рубежом. Остальные участники первой десятки производятся в России.

В годовом рейтинге моделей иномарок, независимо от критерия территории производства, Matiz занимает пятое место, следуя сразу за Nexia с ее четвертой позицией. Близкие к этому результаты узбекский автопроизводитель стабильно показывал в течение всего 2009 года. Сказались факторы динамичного формирования дилерской сети, развития программы субсидированного автокредитования Uz-Daewoo Finance, проведения нестандартных маркетинговых программ.

Вместе с тем по Самарской области продажи лишь на 10 месте (приложение 3)[[77]](#footnote-77).

В середине января к программе субсидированного автокредитования Uz-Daewoo Finance, которая действует с мая 2009 года, присоединился Русфинанс Банк. Теперь кредит с нулевой процентной ставкой доступен покупателям Nexia и Matiz по тарифу с комплексным страхованием: вместе с полисом КАСКО заемщик получает полис страхования жизни и здоровья.

Наличие обширной сети представительств Русфинанс Банка отвечает основным стратегическим задачам автопроизводителя: динамичное развитие в регионах и комплектация оптимального для покупателей набора услуг по кредитованию и страхованию. Ставки Русфинанс Банка по кредитам в рамках Uz-Daewoo Finance составляют от 0 % до 12,9 %. Минимальный начальный взнос – 35 % от стоимости машины. При цене Nexia в 270 тыс. руб. эта сумма составит 94,5 тыс. руб., при цене Matiz в 205 тыс. руб. – около 72 тыс. руб. Срок кредитования – до пяти лет.

Банк работает по схеме экспресс-кредитования, когда кредит оформляется непосредственно в автосалоне по паспорту и водительскому удостоверению. Подтверждения доходов банк не требует. Досрочное погашение кредита без штрафных санкций возможно в любой момент.

Одновременно клиенты Uz-Daewoo получают возможность оформления двух страховых полисов. Ставка КАСКО является для всех одинаковой и не зависит от возраста, стажа и количества страховых случаев. На оба вида страхования полисы оформляются сразу на весь срок действия кредитного договора. Расходы по страхованию включаются в ежемесячные платежи по кредиту.

20 октября 2009 к действующей программе льготного автокредитования Uz-Daewoo Finance присоединился коммерческий банк Открытие. С 20 октября 2009 года Nexia и Matiz можно приобрести в салонах официальных дилеров Uz-Daewoo в рассрочку на более длительный срок – три года.

Помимо этого, расширилась география опции «автомобили в рассрочку». Регионы присутствия ЗАО «КБ Открытие», кроме Москвы, включают ряд крупных центров, охваченных дилерской сетью Uz-Daewoo: Новосибирск, Пензу, Самару, Саратов, Тверь, Тольятти, Тулу. Специально для покупателей Nexia и Matiz банк предусмотрел беспроцентную рассрочку на период от 12 до 36 месяцев с полугодовым интервалом.

Первый совместный продукт банка и автопроизводителя разработан на базе классического механизма рассрочки: сначала автосалон передает автомобиль клиенту с отсрочкой платежа, а затем переуступает его долг банку. Начальный взнос при покупке Nexia и Matiz в рассрочку составит от 30 % стоимости машины, а отсрочка оставшегося платежа – 12, 18, 24, 30 или 36 месяцев. Ежемесячный взнос будет равен 1/12, 1/18 и т.д. отсроченной суммы. При покупке Nexia в максимальной комплектации за 325 тыс. руб. размер беспроцентной рассрочки может составить до 227,5 тыс. руб. Досрочное погашение без штрафа и комиссии возможно в любой, удобный автолюбителю день. Страхование по рискам КАСКО – обязательно.

«При разработке программ кредитования банк всегда стремится учесть потребности заемщиков», – рассказывает Игорь Дуда, заместитель Председателя Правления КБ Открытие. «На сегодняшний день наша основная задача – предложить клиенту оптимальный продукт по выгодной цене. Наряду с этим мы ведем постоянную работу по увеличению числа точек выдачи кредитов. Автомобили Uz-Daewoo продаются в 67 российских городах. Мы планируем существенно расширить регионы присутствия Банка благодаря сотрудничеству с автосалонами – официальными дилерами марки»[[78]](#footnote-78).

Генеральный директор представительства Uz-Daewoo в России Тохир Жалилов выразил уверенность, что для покупателей Nexia и Matiz беспроцентная рассрочка от КБ Открытие станет еще одним удобным финансовым инструментом: «Банк импонирует нам готовностью находить удобные для клиентов решения. Значит – действительно идти навстречу приверженцам марки, большинство которых – представители среднего класса, и нуждаются в финансовой поддержке», – пояснил Жалилов[[79]](#footnote-79).

9 марта 2010 лизинговая компания Carcade и автопроизводитель Uz-Daewoo подписали соглашение о сотрудничестве на 2010 год. Carcade Лизинг стала первым партнером нового проекта Uz-Daewoo Leasing, направленного на развитие продаж Nexia и Matiz юридическим лицам и частным предпринимателям.

Ключевая особенность партнерства – возможность нулевого удорожания транспорта для лизингополучателя, которая обеспечивается субсидией автопроизводителя. Первым шагом в рамках Uz-Daewoo Leasing стало включение автомобилей Nexia и Matiz в уже действующую программу Carcade «Лизинг для всех». Упрощенная процедура сделки позволяет за пять рабочих дней оформить транспорт в лизинг на срок от одного до трех лет. При этом авансовый платеж составит от 10 до 50 % от стоимости автомобиля. Пакет документов в значительной мере облегчен.

Широкая региональная сеть Carcade и специализация на лизинге транспорта для малого и среднего бизнеса отвечают стратегическим интересам Uz-Daewoo. Уровень корпоративных продаж Nexia и Matiz по итогам 2009 года составил порядка 10,5 %. Среди покупателей: крупные сети ресторанов и кафе, банки, таксопарки, различные службы экспресс-доставки почты, документов, товаров. С развитием проекта Uz-Daewoo Leasing автопроизводитель намерен в ближайшие год-полтора увеличить долю В2В продаж примерно до 15-16 %.

Стимулирование сбыта автомобилей кроме ставших традиционных участия в розыгрышах и лоттериях, Происходит и в результате спеуиальных аС 1 декабря 2007 года по 31 января 2008-го во всех официальных дилерских центрах России компании «Uz-Daewoo» проходила акция «Новогоднее чудо». Сначала организаторы планировали закончить акцию в последний день 2007 года, однако мероприятие показало столь высокую эффективность, что «Новогоднее чудо» было продлено еще на месяц.

Суть акции заключалась в том, что в каждом дилерском автоцентре «Uz-Daewoo», расположенном в городе, принимающем участие в «Новогоднем чуде», покупателю предлагалось самостоятельно выбрать скидку на любую понравившуюся модель автомобилей Matiz и Nexia. Максимальный размер скидки составлял 70 тысяч рублей.

По словам руководителя дистрибутора компании «Uz-Daewoo» Тохира Жалилова, только за декабрь в ходе акции «Новогоднее чудо» уровень продаж автомобилей Nexia и Matiz в России в целом возрос более чем на 40%. В отдельных случаях в некоторых региональных городах продажи увеличились на 200 процентов. При этом значительная часть покупателей решила приобрести автомобили именно в связи с привлекательными для них условиями акции.

Следует отметить, что «Новогоднее чудо» - первая акция компании «Uz-Daewoo», которая проводилась на федеральном уровне. В ней приняли участие жители Москвы, Санкт-Петербурга и еще более 40 региональных городов России.

Практически весь персонал прошел полноценную стажировку по своей специальности в компании Daewoo и в других автомобильных компаниях мира. Это позволило оптимизировать рабочий процесс и постоянно поддерживать уровень качества готовой продукции.

С 1 апреля 2010 года стартовала специальная программа Uz-Daewoo по обмену и утилизации автомобилей. По данной программе каждый желающий получает возможность обменять старый автомобиль на новые Nexia или Matiz любой комплектации.

Это программа взаимозачёта, которая позволяет зачесть стоимость автомобиля с пробегом в счёт приобретаемого нового автомобиля Uz-Daewoo.

К обмену принимаются не только модели Uz-Daewoo, но и легковые автомобили других марок.

Условия программы:

Стоимость принимаемого к обмену автомобиля оценивается специалистом дилерского центра.

Автомобиль находится в собственности у передающего его лица не менее одного года.

Автомобиль находится в технически исправном состоянии.

Модели Uz-Daewoo оцениваются не менее чем в 70 000 руб.

Срок действия данного предложения ограничен. Имеются ограничения по возможности участия в программе. Модельный ряд, участвующий в программе, может быть изменен. Данное предложение носит исключительно информационный характер, и ни при каких условиях не является публичной офертой, определяемой положениями статьи 437 (2) ГК РФ.

Во всех официальных дилерских центрах компании «Uz-Daewoo» действуют выгодные условия Программы корпоративных продаж, которые позволяют оперативно и с минимальным количеством затрат сформировать или обновить автопарк для своего предприятия.

В рамках Программы осуществляется продажа автомобилей Nexia и Matiz с учетом предоставления гибких корпоративных скидок.

Для корпоративных клиентов действует такая услуга, как «зеленый коридор», благодаря которой проводится экстренный или внеплановый ремонт автомобилей, а также первоочередные поставки машин.

С каждым корпоративным клиентом работает персональный менеджер, который старается свести к минимуму временные затраты, связанные с заказом, покупкой автомобилей и оформлением документов.

Программа включает в себя такие категории корпоративных клиентов, которые позволяют охватить максимальное количество организаций во всех сферах деятельности. К ним относятся: лизинговые компании, корпоративные пользователи, компании по прокату автомобилей, такси, автошколы, предприятия сферы общественного питания, средства массовой информации, журналисты, ключевые партнеры, органы государственной власти.

Также по Программе корпоративных клиентов обслуживаются покупатели, которые приобретают автомобили в качестве приза в лотереях, акциях, розыгрышах, конкурсах. В числе постоянных клиентов «Uz-Daewoo»: ВТБ24 банк, ТЕХИНВЕСТ, Агент 002, бюро недвижимости, Pony Express, служба доставки, Тануки, сеть ресторанов японской кухни, Якитория, сеть ресторанов японской кухни, Тарас Бульба, сеть ресторанов украинской кухни, Shindler GB Chemicals & Pharmaceuticals Ltd.,Авиакомпания «S7», Органы государственной власти (ГАИ, РУВД,УВД).

# Заключение

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы. Рыночные условия выдвигают сбытовую деятельность в число направлений деятельности предприятия, имеющих первостепенное значение для определения эффективности современного хозяйствования. В трудах западных специалистов поведение в сфере сбыта, и в частности стратегическое, выступает как результат более чем полувекового развития и опыта применения маркетинга и менеджмента.

Сбытовую деятельность в качестве объекта стратегического менеджмента предприятия можно трактовать как процесс продвижения готовой продукции на рынок и организации товарного обмена с целью извлечения предпринимательской прибыли.

В развитой рыночной экономике эффективная сбытовая деятельность является одним из важнейших факторов успешного решения основной проблемы товарного производства - реализации продукции. Основу осуществления сбытовой деятельности предприятия составляет разработка сбытовой стратегии, чтобы определить оптимальные направления и средства, необходимые для наибольшей эффективности процесса реализации товара. Это предполагает обоснованный выбор форм и методов сбытовой деятельности, ориентированных на достижение конечных результатов в стратегической перспективе.

Стратегическое управление сбытовой деятельностью автомобилестроительного предприятия представляет собой элемент комплексного воздействия на производство, каналы распределения и на потребителя (клиента) путем оперативного планирования, управления, контроля.

На большинстве предприятий - производителей автомобилей стратегия сбытовой деятельности является прерогативой соответствующих подразделений сбыта. Их функции достаточно разнообразны и часто определяются исторически сложившимися на предприятии производственными отношениями и отношениями с клиентами.

Как правило, деятельность сбытового аппарата может быть организована следующими способами: по территории, по продукту, по группам покупателей. Самой распространенной формой организации стратегического управления сбытом на автомобилестроительном предприятии является организация по территории (региону) через дилерскую сеть.

Исследование показало, что на практике сбытовая стратегия касается только сбытовой деятельности, но она должна быть интегрирована с корпоративной стратегией и системой общего менеджмента предприятия. Для разработки эффективной стратегии управления сбытом необходимо исследовать все стороны деятельности предприятия - от первых вариантов конструкции автомобиля и технологии производства до его поставки покупателю.

Сбытовая ориентация предприятия предполагает определенным образом организованную работу всех его подразделений и служб, что может быть достигнуто путем осуществления управления с помощью таких методов, как системный анализ, исследование операций, кибернетический подход, диагностика и др.

Сбытовая стратегия представляет собой важный элемент корпоративной стратегии, так как имеет функциональный характер и направлена на повышение эффективности производственно-финансовой деятельности предприятия посредством осуществления комплекса целенаправленных действий по оптимизации условий и системы продаж производимой продукции. Именно этим определяются, по нашему мнению, ее роль и место в системе стратегического менеджмента предприятия.

Исследования показали, что в настоящее время в мировом масштабе прибыль автомобилестроительных предприятий от технических и технологических инноваций не очень значительна. Как для производителей, так и для продавцов принципиальное значение приобретает радикальный переход от ориентации на технику и производство к ориентации на рынок сбыта.

Победить в конкурентной борьбе смогут те компании, которые в качестве основной цели выберут удовлетворение нужд покупателей. Это предполагает два ключевых направления их стратегии: постоянное отслеживание изменений потребностей рынка и запросов покупателей и, как следствие, укрепление в их сознании положительного восприятия торговой марки.

Реакцией на неудовлетворенные запросы потребителей является готовность мирового автомобильного рынка к стратегическим инновациям различного рода, результатом внедрения которых, скорее всего, станет преобладание конкретных торговых марок, представляющих ценность для потребителей на отдельных его сегментах. Поэтому для успеха сбытовой стратегии автомобилестроительных компаний важно пересмотреть значение мнения потребителей в развитии рыночной ситуации. С этой целью необходимо:

* сформировать четкое понимание того, как покупатели на различных сегментах воспринимают ценностные характеристики предлагаемого продукта по сравнению с продуктами конкурентов;
* сопоставить эти представления с реальной рыночной информацией и содействовать ее использованию в условиях прозрачности бизнеса производителя;
* постоянно накапливать максимально достоверные данные о ситуации на рынке и изменении потребностей покупателей.

Сформулированные рекомендации применимы и для российских автопроизводителей, стремящихся активно интегрироваться в мировую систему сбыта автомобилей, поскольку, только имея реальное представление о состоянии рынка, тенденциях и проблемах его развития, можно понять специфику конкретных действий на нем в соответствии с потребительскими предпочтениями, прежде всего, в области стратегического управления сбытом.

В связи с этим при разработке стратегических ориентиров производственно-сбытовой деятельности как основы стратегического управления сбытом на автомобилестроительном предприятии важно решить следующие задачи:

* исследовать изменения в управленческой практике предприятия в целом и в системе стратегического управления сбытовой деятельностью, в частности;
* установить взаимосвязь стратегических ключевых изменений с изменениями в теории и методологии менеджмента и их отражение в специальных источниках информации;
* проанализировать возможное влияние изменений на динамику развития автомобильного рынка сбыта.

Имеется несколько фундаментальных изменений на потребительских рынках, а именно: усиление акцента на предоставление услуг во всех товарных группах; возрастание финансовой ответственности, влияния приверженности торговой марке и управления ценностями потребителей; организационные преобразования; воздействие изменений в розничной торговле и системных отношениях; увеличение интерактивных средств и массовое обособление.

Таким образом, можно сделать вывод, что в сложившихся условиях становится возможным осуществление стратегии массового перехода на продукцию, услуги и коммуникации с учетом индивидуального подхода к покупателям автомобилей. Ее успех, прежде всего, зависит от исследовательских возможностей для выявления и систематизации предпочтений отдельных потребителей, а не больших их групп, секторов или ниш.

Учитывая опыт наиболее успешных западных автопроизводителей, предприятию «DAEWOO» целесообразно оценить возможности использования в области сбытовой деятельности стратегии трансформации, при которой все процессы по выбору форм и систем сбыта автомобилей и их продвижения поддерживаются соответствующими структурными подразделениями, системами взаимодействия и информации, профессионально подготовленным в области сбытовой деятельности персоналом, который имеет хорошую мотивацию. Основными элементами предлагаемой стратегии являются: ориентация на управление сбытом, система CRM, Интернет, оптимизация процессов, структура, технология, персонал, организационное развитие, оценка конкурентоспособности автомобиля и автокредитование.

# Библиографический список

1. Daewoo думает о новой модели для России. По материалам сайта http://uzdaewoo.ru/publications/daewoo\_\_dumaet\_o\_novoy\_modeli\_dlya\_rossii/
2. Аврамов В. Мотивации болгарских менеджеров по продажам // Проблемы теории и практики управления. - 2010. - № 1. - С. 95 - 97.
3. Аньшин В.М. Инновационная стратегия фирмы: Учеб. Пособие.-М., Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. 2005.- 623 с.
4. Базарова А.С. Организация бухгалтерского и налогового учета в организациях, занятых производством автомобилей // Налоги (газета). - 2010. - № 44. - С.32.
5. Балабанова Л.В. Оптовая торговля: маркетинг и коммерция. - М.: Экономика, 1991.- 234 с.
6. Балашов В. Опыт маркетинга на предприятии // Консультант директора. -2010. - №1.-С.26- 28.
7. Банк Открытие и Uz-Daewoo объявили о совместной программе автокредитования. По материалам сайта http://uzdaewoo.ru/publications/bank\_otkritie\_i\_uzdaewoo\_\_obyavili/
8. Барышева А.В. Лицом к клиенту // Маркетинг в России и за рубежом. - 2009. -№3.-С. 15-24.
9. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М., 2000. – 421 с.
10. Бастрыгин С.М. Временный ввоз автомобилей в Россию: новые проблемы // Право и экономика. – 2010. - № 4.- С.13.
11. Бачурин А. Экономика и организация промышленного производства. - М.: Мысль, 1993.- 321 с.
12. Берлин А.В. Функциональная перестройка управления сбытом готовой продукции на крупных промышленных предприятиях // Вопр. экономики. - 2008.-№7-С. 120-128.
13. Брэддик У. Менеджмент в организации. - М.: ИНФРА-М, 2007.- 612 с.
14. Буредев В. Организационные аспекты планирования сбытовой деятельности предприятия в современных условиях // Бизнес. - 2008. - № 11-12. - С. 34 - 35.
15. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / Под ред. Г.Л. Гуртова. - М.: Экономика, 1995. - С.8-7.
16. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1995.- 652 с.
17. Военный энциклопедический словарь. - М.: Воениздат, 1986.- 542 с.
18. Голубков Е.П. Основы маркетинга. Учеб. - М.: Финпресс, 2009. – 601 с.
19. Голубков Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации // Маркетинг в России и за рубежом. - 2008. - № 2. - С. 103 - 123.
20. Гуреев С. Internet-маркетинг // Маркетинг. - 2008. - № 5. - С. 99 - 111.
21. Дилерская сеть Uz-Daewoo в России и СНГ : курс на новые регионы. По материалам сайта http: // uzdaewoo.ru/ publications/ dilerskaya\_set\_\_uzdaewoo\_v\_rossii\_i/
22. Ерихов М.М. Учет влияния эксплуатационных расходов при оптимизации алгоритмов продажи автотехники с рассрочкой платежа//Вестн. машиностроения. -2006. -№3.-С.10-15.
23. Ефимов В. Стратегический план развития бизнеса для действующего предприятия // Финансовый бизнес. - 2009. - №1. - С. 33- 37.
24. Инновационная и конкурентная стратегия корпораций: Науч.-аналит. обзор / РАН ИНИОН. - М., 1994. – 412 с.
25. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. - М.: Экономика, 2007. – 437 с.
26. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер и др. - М.: Экономика, 1997. - 401 с.
27. Ларин Л.С. Производственная логистика: Учеб. пособие,- Саранск: Изд-во Мордов. ун-та. 1998.- 784 с.
28. Лысакова Н. Управление каналами сбыта товаров промышленного назначения // Маркетинг. - 2010. - № 2 (51). - С. 47 - 54.
29. Мазманова Б.Г. Стимулирование персонала, занятого продажами // Маркетинг в России и за рубежом. - 1999. - № 4. - С. 32 - 36.
30. Макмиллан Ч. Японская промышленная система. - М.: Прогресс, 2008. – 511 с.
31. Маркова В. Методические вопросы планирования производства на основе маркетинга // Маркетинг. - 2008. - № 5. - С. 43-51.
32. Маслихина Л. Анализ и оценка сбыта продукции -М.: ИНФРА-М, 2008.- 844 с.
33. Моисеева Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. - М.: Внешторг-издат, 2003.- 625 с.
34. Мошкович М. Автомобильные недоимки // ЭЖ-Юрист. - 2010. - №8. - С.5.
35. Мусатов Л.А. Виды маркетинговых исследований // Экономика и жизнь. - 2008. -№20.-С. 18.
36. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: Учеб. / Р.Б. Ноздрева, В.Ю. Гречков. - М.: Юристъ,2000.-С.104.
37. Оганесян А.С. Управление эффективностью торговой сделки//Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - № 4. - С. 31 - 37.
38. Основы менеджмента: Учеб. для вузов. - М.: Высш. шк. - 2001. –651 с.
39. Панов А.Н. Менеджмент машиностроительного предприятия // Вестн. машиностроения. -2009.- № 8. - С. 59 - 62.
40. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: Учеб. - М.: ИНФРА-М, 2008. – 761 с.
41. Попов Е.П. Стратегия персональных продаж // Маркетинг. - 2008. - № 5.- С. 41-45.
42. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Экономист. - 1998.- №11.-С. 69-71.
43. Россидес Н. Рыночная стоимость торговой марки: ее значение для построения маркетинговой стратегии // Маркетинг в России и за рубежом. - 2001. - №2.- С.5-9.
44. Россидес Н. Рыночная стоимость торговой марки: ее значение для построения маркетинговой стратегии // Маркетинг в России и за рубежом. - 2010. - №2.-С.5-9.
45. Самостроенко Г. Формирование маркетинговых систем распределения // Экономист. - 2010. - С. 60 - 62.
46. Селиванов Н.С. Маркетинг и реклама//Маркетинг. - 1999. - № 6. - С. 60-65.
47. Сергеева С.Е. Эффективный маркетинг - ключ к успеху компании // Маркетинг в России и за рубежом. - 2000. - № 2. - С. 18 - 22.
48. Статистика по продажам иномарок по Самарской области по данным сайта http://www.carobka.ru/articles/126
49. Сысоева С. Эффективная программа продвижения - путь к лидерству // Маркетинг. - 2009. - № I. - С. 61 - 65.
50. Ташбаев Р.А. Тонкий расчет // Совр. торговля. - 2006. - № 5. - С. 29- 30.
51. Ткаченко С. Возможности сбыта машиностроительной продукции // Экономист. - 2006. - № 11. - С. 42-43.
52. Удовиченко Н.С. Эффективный маркетинг - ключ к успеху компании // Маркетинг в России и за рубежом. - 2008. - № 3. - С. 32-41.
53. Управление исследованиями и инновациями. - М.: Наука, 1993.-719 с.
54. Федоров Д.С. Построение карты восприятия как эффективный инструмент выбора рыночной позиции продукта // Маркетинг в России и за рубежом. -2010.-№ 6.-С. 17-24.
55. Федосеев В.В. Экономико-математические методы и модели в маркетинге: Учеб. пособие. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.- 762 с.
56. Хлусов В.П. Основы маркетинга. - М.: ПРИОР, 2010. - 160 с.
57. Шеремет А.Д., Баканов М.И. Теория экономического анализа: Учеб. - М.: Финансы и статистика, 1996. - 236 с.
58. Шкардун В.Д. Основы маркетинга продукции предприятия.- М., 1999.-81 с.
59. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия. - М.: Финансы и статистика, 1996. - 512 с.
60. Щиборщ К.В. Анализ рынка сбыта при инвестиционном проектировании // Маркетинг в России и за рубежом. - 2010. - № 1. - С. 37- 46.
61. Экономика предприятия: Учеб. / Под ред. Н.А, Сафронова. - М.: Юристъ, 1999.-584 с.
62. Экономика предприятия: Учеб. для вузов / Под ред. В.Я. Горфинкеля, Швандара. - М.: ЮНИТИ -ДАНА, 2002. - 718 с.
63. Экономика предприятия: Учеб. для вузов / Под ред. П.П. Табурчака, В.М. Тушина. - Ростов н/Д.: Феникс, 2002.-320 с.
64. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова. - СПб.: Спец. лит., 1995. – 422 с.
65. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова. - СПб.: Спец. лит., 1995. - 414 с.
66. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений / Под ред. Л.И. Баканова, А.Д. Шеремета. - М.: Экономика, 1998.-395 с.
67. Яновский A.M. Влияние на потребителя с помощью рекламы // Маркетинг.-2008.- №6. -С. 50-60.

Приложение 1

Место стратегического управления сбытом в системе « производство-потребление»

Стратегическое управление сбытом

Потребитель

Производство

Каналы распределения

Приложение 2

Основные стратегические ориентиры производственно-сбытовой деятельности автомобилестроительных предприятий, обусловленные ключевыми изменениями

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ключевое стратегическое изменение | Стратегические ориентиры | |
| производственной деятельности | сбытовой деятельности |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Акцент на предоставление  услуги по каждому продукту | Акцент на преимуществах продукта или услуги по сравнению с конкурентами, | Акцент на взаимозависимость «товар - услуга». Акцент на улучшение впечатления всех клиентов от контактов с товарами/услугами и формирование длительных отношений с клиентами |
| 2. Сбалансированная ответственность. Приверженность  торговой марке и управление ее ценностью для покупателя | Акцент на внутренних факторах производства. В частности, сосредоточение на мерах финансового контроля | Концентрация на сбалансированных стратегических, операционных и организационных мерах по техническим характеристикам, преимуществам и возможностям улучшения автомобиля. Концентрация на внутренних и внешних возможностях |
| 3. Организационные преобразования | Главное внимание - функциональной специализации и координации | Сосредоточение на внутренних и внешних процессах взаимозависимости товаров и услуг |
| 4. Усиление значения розничной торговли и системные отношения с клиентами | Усиление системных отношений и взаимозависимости в системе ценностей производителей и отраслевых ценностей на основе расширения использования информационных технологий | Преимущественно конкурентные взаимоотношения между розничными продавцами и поставщиками. Решение проблемы владения (принадлежности) розничными каналами сбыта |
| 5. Интерактивные средства информации и массовое обособление | Сосредоточение на возможностях массового обособления, как в производстве автомобилей, так и в развитии интерактивных контактов с отдельными покупателями | Концентрация на однонаправленных поставках продукции и на массовых коммуникациях с клиентами, для которых предназначены поставки |

Приложение 3

Статистика по продажам иномарок по Самарской области

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Марка | янв. | фев. | март | апр. | май | июнь | июль | авг. | сент. | окт. | нояб. | дек. | Всего |
| Chevrolet | 262 | 161 | 96 | 135 | 173 | 210 | 152 | 148 | 173 | 154 | 136 | 156 | 1959 |
| Toyota | 327 | 173 | 159 | 172 | 196 | 138 | 148 | 146 | 137 | 116 | 102 | 136 | 1950 |
| KIA | 133 | 123 | 259 | 105 | 137 | 141 | 90 | 187 | 152 | 195 | 198 | 221 | 1941 |
| Ford | 187 | 256 | 236 | 151 | 117 | 97 | 111 | 84 | 115 | 105 | 85 | 96 | 1640 |
| Hyundai | 131 | 161 | 86 | 97 | 83 | 75 | 61 | 72 | 39 | 69 | 89 | 100 | 1063 |
| Nissan | 108 | 116 | 151 | 115 | 100 | 81 | 80 | 71 | 43 | 55 | 52 | 61 | 1033 |
| Renault | 50 | 105 | 68 | 63 | 127 | 96 | 97 | 60 | 57 | 92 | 122 | 92 | 1029 |
| Opel | 106 | 77 | 48 | 63 | 49 | 71 | 78 | 67 | 53 | 46 | 18 | 45 | 721 |
| Peugeot | 82 | 109 | 46 | 50 | 45 | 70 | 53 | 50 | 57 | 73 | 41 |  | 676 |
| Daewoo | 20 | 44 | 72 | 75 | 69 | 58 | 43 | 36 | 61 | 49 | 39 |  | 566 |
| Mazda | 92 | 101 | 77 | 15 | 49 | 35 | 23 | 21 | 22 | 21 | 31 | 38 | 525 |
| Suzuki | 19 | 27 | 18 | 9 | 14 | 27 | 50 | 73 | 54 | 56 | 50 | 38 | 435 |
| FIAT | 33 | 24 | 53 | 48 | 59 | 29 | 40 | 28 | 50 | 21 | 27 |  | 412 |
| Skoda | 69 | 73 | 42 | 47 | 27 | 21 | 23 | 16 | 19 | 24 | 21 | 21 | 403 |
| VW | 37 | 46 | 59 | 43 | 32 | 22 | 36 | 13 | 7 | 20 | 21 | 31 | 367 |
| Citroen | 23 | 29 | 31 | 27 | 28 | 17 | 23 | 25 | 25 | 15 | 18 |  | 261 |
| Audi | 17 | 21 | 32 | 31 | 22 | 28 | 14 | 25 | 22 | 22 | 16 | 8 | 258 |
| Lexus | 40 | 14 | 12 | 14 | 29 | 23 | 21 | 18 | 18 | 22 | 16 | 13 | 240 |
| Subaru | 25 | 26 | 10 | 9 | 8 | 16 | 17 | 14 | 14 | 15 | 14 | 24 | 192 |
| SsangYong | 7 | 18 | 16 | 5 | 12 | 8 | 24 | 14 | 10 | 14 | 18 |  | 146 |
| Honda | 13 | 26 | 15 | 11 | 9 | 8 | 7 | 6 | 4 | 15 |  | 9 | 123 |
| BMW | 6 | 12 | 12 | 10 | 6 | 14 | 21 | 10 | 5 | 3 | 2 | 1 | 102 |
| Mercedes-Benz | 4 | 4 | 1 | 6 | 4 | 3 |  | 2 | 1 | 11 | 8 | 5 | 49 |
| Chance |  |  |  |  |  |  | 2 | 9 | 8 | 9 | 6 | 7 | 41 |
| Hummer | 1 | 5 | 6 | 5 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 |  | 1 | 2 | 31 |
| Chery | 1 | 1 | 1 |  |  |  | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 25 |
| Volvo | 2 | 9 | 4 |  | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 |  |  |  | 25 |
| Cadilac | 3 | 1 | 3 | 4 |  | 3 | 1 |  |  |  |  | 1 | 17 |
| Land Rover |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 | 3 | 5 |
| SAAB | 1 |  |  |  |  |  |  | 1 | 1 |  |  | 1 | 4 |

1. Барышева А.В. Лицом к клиенту // Маркетинг в России и за рубежом. - 2009. -№3.-С. 18. [↑](#footnote-ref-1)
2. Экономика предприятия: Учеб. для вузов / Под ред. П.П. Табурчака, В.М. Тушина. - Ростов н/Д.: Феникс, 2002.- С.120. [↑](#footnote-ref-2)
3. Бачурин А. Экономика и организация промышленного производства. - М.: Мысль, 1993.-С.54-55. [↑](#footnote-ref-3)
4. Лысакова Н. Управление каналами сбыта товаров промышленного назначения // Маркетинг. - 2010. - № 2 (51). - С. 47 - 54. [↑](#footnote-ref-4)
5. Экономика предприятия: Учеб. для вузов / Под ред. В.Я. Горфинкеля, Швандара. - М.: ЮНИТИ -ДАНА, 2002. – С.234. [↑](#footnote-ref-5)
6. Экономика предприятия: Учеб. / Под ред. Н.А, Сафронова. - М.: Юристъ, 1999.-С.344. [↑](#footnote-ref-6)
7. Бачурин А. Экономика и организация промышленного производства. - М.: Мысль, 1993.- С.54. [↑](#footnote-ref-7)
8. Аврамов В. Мотивации болгарских менеджеров по продажам // Проблемы теории и практики управления. - 2010. - № 1. - С. 95 - 97. [↑](#footnote-ref-8)
9. Балашов В. Опыт маркетинга на предприятии // Консультант директора. -2010. - №1.-С26- 28. [↑](#footnote-ref-9)
10. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия. - М.: Финансы и статистика, 1996. – С.112. [↑](#footnote-ref-10)
11. Шкардун В.Д. Основы маркетинга продукции предприятия.- М., 1999.- С.7. [↑](#footnote-ref-11)
12. Брэддик У. Менеджмент в организации. - М.: ИНФРА-М, 1997.- С.17. [↑](#footnote-ref-12)
13. Шеремет А.Д., Баканов М.И. Теория экономического анализа: Учеб. *-* М.: Финансы и статистика, 1996. – С.201. [↑](#footnote-ref-13)
14. Барышева А.В. Лицом к клиенту // Маркетинг в России и за рубежом. - 2009. -№3.-С. 15-24. [↑](#footnote-ref-14)
15. Хлусов В.П. Основы маркетинга. - М.: ПРИОР, 2010. – С.16. [↑](#footnote-ref-15)
16. Буредев В. Организационные аспекты планирования сбытовой деятельности предприятия в современных условиях // Бизнес. - 2008. - № 11-12. - С. 34 - 35. [↑](#footnote-ref-16)
17. Брэддик У. Менеджмент в организации. - М.: ИНФРА-М, 2007.-С.54-61. [↑](#footnote-ref-17)
18. Берлин А.В. Функциональная перестройка управления сбытом готовой продукции на крупных промышленных предприятиях // Вопр. экономики. - 2008.-№7-С. 120-128. [↑](#footnote-ref-18)
19. Инновационная и конкурентная стратегия корпораций: Науч.-аналит. обзор / РАН ИНИОН. - М., 1994. – С15. [↑](#footnote-ref-19)
20. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений / Под ред. Л.И. Баканова, А.Д. Шеремета. - М.: Экономика, 1998.-С.39. [↑](#footnote-ref-20)
21. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. - М.: Экономика, 2007. - С.101. [↑](#footnote-ref-21)
22. Голубков Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации // Маркетинг в России и за рубежом. - 2008. - № 2. - С. 103 - 123. [↑](#footnote-ref-22)
23. Маслихина Л. Анализ и оценка сбыта продукции -М.: ИНФРА-М, 2008.-С.11. [↑](#footnote-ref-23)
24. Военный энциклопедический словарь. - М.: Воениздат, 1986. – С.710. [↑](#footnote-ref-24)
25. Управление исследованиями и инновациями. - М.: Наука, 1993.-С.12. [↑](#footnote-ref-25)
26. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова. - СПб.: Спец. лит., 1995. – С.14. [↑](#footnote-ref-26)
27. Там же. [↑](#footnote-ref-27)
28. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова. - СПб.: Спец. лит., 1995. – С.115. [↑](#footnote-ref-28)
29. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: Учеб. / Р.Б. Ноздрева, В.Ю. Гречков. - М.: Юристъ,2000.-С.104. [↑](#footnote-ref-29)
30. Моисеева Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. -М.: Внешторг-издат, 1993.- С.44. [↑](#footnote-ref-30)
31. Федосеев В.В. Экономико-математические методы и модели в маркетинге: Учеб. пособие. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.- С.111. [↑](#footnote-ref-31)
32. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1995.-С.88. [↑](#footnote-ref-32)
33. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1995.- С.87-88. [↑](#footnote-ref-33)
34. Аньшин В.М. Инновационная стратегия фирмы: Учеб. Пособие.-М., Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. 2005.- С.19-20. [↑](#footnote-ref-34)
35. Основы менеджмента: Учеб. для вузов. - М.: Высш. шк. - 2001. –С.208. [↑](#footnote-ref-35)
36. Инновационная и конкурентная стратегия корпораций: Науч.-аналит. обзор / РАН ИНИОН. - М., 1994. – С.19. [↑](#footnote-ref-36)
37. Панов А.Н. Менеджмент машиностроительного предприятия // Вестн. машиностроения. -2002.- № 8. - С. 59 - 62. [↑](#footnote-ref-37)
38. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова. - СПб.: Спец. лит., 1995. - С. 112. [↑](#footnote-ref-38)
39. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски,стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер и др. - М.: Экономика, 1997. -С.96-97. [↑](#footnote-ref-39)
40. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / Под ред. Г.Л. Гуртова. - М.: Экономика, 1995. - С.8-7. [↑](#footnote-ref-40)
41. Балабанова Л.В. Оптовая торговля: маркетинг и коммерция. - М.: Экономика, 1991.- С.82-84. [↑](#footnote-ref-41)
42. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / Под ред. Г.Л. Гуртова. - М.: Экономика, 1995. – С.257. [↑](#footnote-ref-42)
43. Голубков Е.П. Основы маркетинга. Учеб. - М.: Финпресс, 2009. – С.143. [↑](#footnote-ref-43)
44. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1995.- С.32. [↑](#footnote-ref-44)
45. Щиборщ К.В. Анализ рынка сбыта при инвестиционном проектировании // Маркетинг в России и за рубежом. - 2010. - № 1. - С. 37- 46. [↑](#footnote-ref-45)
46. Самостроенко Г. Формирование маркетинговых систем распределения // Экономист. - 2010. - С. 60 - 62. [↑](#footnote-ref-46)
47. Ларин Л.С. Производственная логистика: Учеб. пособие,- Саранск: Изд-во Мордов. ун-та. 1998.-С.62. [↑](#footnote-ref-47)
48. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М., 2000. – С.154. [↑](#footnote-ref-48)
49. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М., 2000. –С.88. [↑](#footnote-ref-49)
50. Сергеева С.Е. Эффективный маркетинг - ключ к успеху компании // Маркетинг в России и за рубежом. - 2000. - № 2. - С. 18 - 22. [↑](#footnote-ref-50)
51. Селиванов Н.С. Маркетинг и реклама//Маркетинг. - 1999. - № 6. - С. 60-65. [↑](#footnote-ref-51)
52. Базарова А.С. Организация бухгалтерского и налогового учета в организациях, занятых производством автомобилей // Налоги (газета). - 2010. - № 44. - С.32. [↑](#footnote-ref-52)
53. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Экономист. - 1998.- №11.-С. 69-71. [↑](#footnote-ref-53)
54. Оганесян А.С. Управление эффективностью торговой сделки//Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - № 4. - С. 31 - 37. [↑](#footnote-ref-54)
55. Бастрыгин С.М. Временный ввоз автомобилей в Россию: новые проблемы // Право и экономика. – 2010. - № 4.- С.13. [↑](#footnote-ref-55)
56. Мусатов Л.А. Виды маркетинговых исследований // Экономика и жизнь. - 2008. -№20.-С. 18. [↑](#footnote-ref-56)
57. Макмиллан Ч. Японская промышленная система. - М.: Прогресс, 2008. - С.111. [↑](#footnote-ref-57)
58. Мазманова Б.Г. Стимулирование персонала, занятого продажами // Маркетинг в России и за рубежом. - 1999. - № 4. - С. 32 - 36. [↑](#footnote-ref-58)
59. Федоров Д.С. Построение карты восприятия как эффективный инструмент выбора рыночной позиции продукта // Маркетинг в России и за рубежом. -2010.-№ 6.-С. 17-24. [↑](#footnote-ref-59)
60. Россидес Н. Рыночная стоимость торговой марки: ее значение для построения маркетинговой стратегии // Маркетинг в России и за рубежом. - 2010. - №2.-С.5-9. [↑](#footnote-ref-60)
61. Мошкович М. Автомобильные недоимки // ЭЖ-Юрист. - 2010. - №8. - С.5. [↑](#footnote-ref-61)
62. Гуреев С. Internet-маркетинг // Маркетинг. - 2008. - № 5. - С. 99 - 111. [↑](#footnote-ref-62)
63. Яновский A.M. Влияние на потребителя с помощью рекламы // Маркетинг.-2008.- №6. -С. 50-60. [↑](#footnote-ref-63)
64. Удовиченко Н.С. Эффективный маркетинг - ключ к успеху компании // Маркетинг в России и за рубежом. - 2008. - № 3. - С. 32-41. [↑](#footnote-ref-64)
65. Ткаченко С. Возможности сбыта машиностроительной продукции // Экономист. - 2006. - № 11. - С. 42-43. [↑](#footnote-ref-65)
66. Панов А.Н. Менеджмент машиностроительного предприятия // Вестн. машиностроения. -2009.- № 8. - С. 59 - 62. [↑](#footnote-ref-66)
67. Сысоева С. Эффективная программа продвижения - путь к лидерству // Маркетинг. - 2009. - № I. - С. 61 - 65. [↑](#footnote-ref-67)
68. Ефимов В. Стратегический план развития бизнеса для действующего предприятия // Финансовый бизнес. - 2009. - №1. - С. 33- 37. [↑](#footnote-ref-68)
69. Ерихов М.М. Учет влияния эксплуатационных расходов при оптимизации алгоритмов продажи автотехники с рассрочкой платежа//Вестн. машиностроения. -2006. -№3.-С.10-15. [↑](#footnote-ref-69)
70. Попов Е.П. Стратегия персональных продаж // Маркетинг. - 2008. - № 5.- С. 41-45. [↑](#footnote-ref-70)
71. Ташбаев Р.А. Тонкий расчет // Совр. торговля. - 2006. - № 5. - С. 29- 30. [↑](#footnote-ref-71)
72. ПоловцеваФ.П. Коммерческая деятельность: Учеб. - М.: ИНФРА-М, 2008. –С.47. [↑](#footnote-ref-72)
73. Моисеева Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. - М.: Внешторг-издат, 2003.- С.21. [↑](#footnote-ref-73)
74. Россидес Н. Рыночная стоимость торговой марки: ее значение для построения маркетинговой стратегии // Маркетинг в России и за рубежом. - 2001. - №2.- С.5-9. [↑](#footnote-ref-74)
75. Маркова В. Методические вопросы планирования производства на основе маркетинга // Маркетинг. - 2008. - № 5. - С. 43-51. [↑](#footnote-ref-75)
76. Дилерская сеть Uz-Daewoo в России и СНГ: курс на новые регионы. По материалам сайта http://uzdaewoo.ru/publications/dilerskaya\_set\_\_uzdaewoo\_v\_rossii\_i/ [↑](#footnote-ref-76)
77. Статистика по продажам иномарок по Самарской области по данным сайта http://www.carobka.ru/articles/126 [↑](#footnote-ref-77)
78. Банк Открытие и Uz-Daewoo объявили о совместной программе автокредитования. По материалам сайта http://uzdaewoo.ru/publications/bank\_otkritie\_i\_uzdaewoo\_\_obyavili/ [↑](#footnote-ref-78)
79. Daewoo думает о новой модели для России. По материалам сайта http://uzdaewoo.ru/publications/daewoo\_\_dumaet\_o\_novoy\_modeli\_dlya\_rossii/ [↑](#footnote-ref-79)