Таблица 3

Расчетная лесосека по федеральным округам и ее использование в перспективный период, млн м^3

Федеральные округа	Расчетная лесосека	Фактический объем заготовки древесины за 2007г.	Недоиспользованные резервы расчетной лесосеки	Прогнозируемое увеличение объемов заготовки древесины	Остающийся резерв расчетной лесосеки после 2020 г.
Центральный	32	10	22	8	14
Северо-Западный	107	41	66	27	39
Южный	1	0,1	0,9	0,2	0,7
Приволжский	59	19	40	16	24
Уральский	75	9	66	10	56
Сибирский	206	34	172	28	144
Дальневосточный	91	15	76	12	64

Учитывая, что деятельность лесного комплекса базируется на использовании лесных ресурсов, в Стратегии должны быть проведены расчеты их потенциала на перспективный период в целом по России, округам и основным субъектам, в которых намечается реализация инвестиционных проектов модернизации действующих и строительству новых предприятий по переработке древесины (табл. 3).

Приведенные данные имеющегося потенциала лесных ресурсов и его фактического использования в настоящем показывают, что все федеральные округа располагают объемами древесного сырья, достаточными для перспективного наращивания объемов лесопользования, развития деревообрабатывающих и целлюлозно-бумажных производств.

Заключительным разделом Стратегии должно являться определение экономических, финансовых и социальных показателей, которые могут быть достигнуты в результате реализации основных стратегических задач:

– рост валового внутреннего продукта;

– рост поступлений в бюджеты всех уровней;

– создание новых рабочих мест;

– улучшение структуры лесопромышленного производства и структуры лесного экспорта;

– рост производительности труда;

– обеспечение устойчивого управления лесами и повышение уровня лесопользования и доходности лесного хозяйства;

– увеличение доли РФ в мировом лесном секторе.

МЕРЧАНДАЙЗИНГ КАК СОВРЕМЕННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ ЛЕСОПИЛЬНО-ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩИХ ПРОИЗВОДСТВ

Н.И. КОЖУХОВ, *проф. каф. экономики и организации внешних связей МГУЛ, д-р экон. наук,*
П.Г. АФАНАСЬЕВ, *соискатель каф. экономики и организации внешних связей МГУЛ*

kozhukov@mgul.ac.ru

В условиях интенсивной конкуренции внедрение новых прогрессивных методов реализации продукции требует от менеджмента развития каналов товародвижения и использования современных технологий в управлении процессом распределения товаров. В основу технологии реализации товара может быть положен мерчандайзинг. На основе информации о типах покупателей с его помощью представляется возможным эффективнее управлять уровнем продаж. Как в оптовой, так и в розничной системе распределения товара мерчандайзинг помогает раскрыть лучшие стороны товара; повлиять на выбор товара; стимулировать к покупке большего объема товара.

Таблица 1

Характеристика типов покупателей

Типы покупателей	Мотивы покупателей	Источники информации о товаре	Способы стимулирования покупателей	Отношение покупателей к торговому предприятию
Чувствительные к цене	Рационализм, направленный исключительно на более низкую цену	Каталоги Прайс-листы Интернет Реклама о распродажах	Ценовое стимулирование	Непостоянство, низкая степень лояльности
Чувствительные к качеству товаров и услуг	Комфорт Подражание Желание выделиться (имидж марки, имидж торгового предприятия) Гарантия качества и защита от подделок	Реклама в СМИ Каталоги Интернет Выставки Ярмарки Презентации Представление товара и реклама в торговом зале	Создание привлекательного имиджа торгового предприятия Мерчандайзинг Консультации торгового персонала Использование бренда торгового предприятия Установление партнерских отношений с торговым предприятием	Высокая степень лояльности

Таблица 2

Цели мерчандайзинга и заинтересованность в нем разных субъектов маркетинга

<table>
<tr><td rowspan="2">Цели мерчандайзинга</td><td colspan="3">Характер и степень заинтересованности в мерчандайзинге</td></tr>
<tr><td>производителя</td><td>оптовика</td><td>розничного торгового предприятия</td></tr>
<tr><td colspan="4">Обеспечение товарных запасов розничного торгового предприятия</td></tr>
<tr><td>Повышение привлекательности товаров</td><td>Увеличение</td><td>Увеличение</td><td>Оптимизация с точки зрения обеспечения торговли</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Продвижение новых товаров</td><td colspan="3">Достижение высокого уровня привлекательности</td></tr>
<tr><td>своих товаров</td><td>своих товаров</td><td>ассортимента в целом</td></tr>
<tr><td>Формирование приверженности покупателей маркам производителей</td><td>Высокая степень заинтересованности</td><td>Средняя степень заинтересованности</td><td>Заинтересованность в обновлении торгового ассортимента, поддержании имиджа магазина, увеличении количества покупателей и покупок</td></tr>
<tr><td>Расширение рынка сбыта, завоевание новых покупателей</td><td>Высокая степень заинтересованности</td><td>Средняя степень заинтересованности</td><td>Заинтересованности в формировании приверженности торговой компании</td></tr>
<tr><td>Определение ценовой стратегии</td><td colspan="3">Сильная степень заинтересованности</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Продвижение товаров</td><td colspan="3">Гибкая ценовая политика, обеспечивающая продвижение товаров</td></tr>
<tr><td>собственных</td><td colspan="2">всего торгового ассортимента</td></tr>
<tr><td>Формирование имиджа предприятия</td><td colspan="3">Непрерывное совершенствование</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">Каждое предприятий формирует свой имидж</td></tr>
</table>

Менеджер отдела продаж торговой компании должен не только хорошо знать мотивы покупательских предложений, но и уметь быстро классифицировать покупателей [1] (табл. 1).

С помощью средств мерчандайзинга можно решить следующие задачи:

– увеличить оборот в целом за счет увеличения количества лояльных покупателей;

– стабилизировать кривую спроса, избежав резких перепадов покупательской активности;

– увеличить оборот по той или иной наиболее выгодной категории товара.

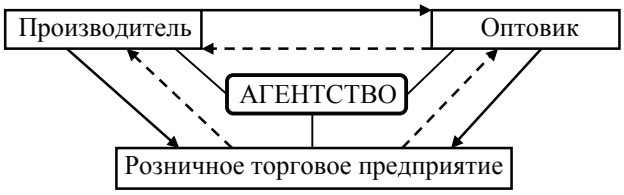


Рис. 1. Интегрированная кампания по мерчандайзингу

Первоначально приемы мерчандайзинга применялись за рубежом в супермаркетах. Затем их стали использовать и производители (поставщики) товаров, в результате чего мерчандайзинг стал инструментом, дающим ощутимые конкретные преимущества.

Инициатором проведения мерчандайзинга в реализации продукции может быть производитель, оптовый торговец и розничный торговец. Цель у всех субъектов маркетинга одна: увеличить уровень продаж товаров через розничное торговое предприятие и обеспечить приверженность покупателей своим торговым маркам.

Но цели различных субъектов могут входить в противоречие, что можно подтвердить, анализируя цели мерчандайзинга для различных субъектов маркетинга (табл. 2).

Действительно, цели и задачи мерчандайзинга у разных субъектов маркетинга несколько различаются, но все заинтересованы в том, чтобы политика продвижения товаров в торговле непрерывно совершенствовалась.

В сложившейся практике торговли каждый субъект маркетинга разрабатывает и внедряет различные программы мерчандайзинга, в которых четко оговариваются определенные мероприятия, такие как создание запаса, формирование ассортимента, расположение и представление товара. Эффективный мерчандайзинг должен быть результатом совместных усилий производителя, оптовика и розничного торговца.

Мерчандайзинг осуществляется только с учетом интересов всех трех участников, при этом во главу угла ставятся потребности покупателя. Главная роль отводится торговой компании, так как именно ей приходится координировать усилия различных поставщиков по продвижению своих товаров. При организации процедур мерчандайзинга в цепочке «производитель – оптовик – торговец» может возникнуть ряд разногласий, поскольку каждый из них, в конечном счете, преследует исключительно свои интересы и пытается решить проблемы по-своему. Производитель организует свою систему доставки, оптовик расширяет ассортимент и создает свои торговые марки, торговец также создает свои торговые марки (private labels) и организует собственное производство. Все участники процесса имеют свои команды мерчандайзеров или нанимают команды из специализированных фирм. Для поддержания эффективности мерчандайзинга всем сторонам необходимо договорится о единой контролируемой системе продаж по всем звеньям этой цепочки и создать единую команду мерчандайзеров, эффективная работа которой будет направлена на осуществление программы в целом.

Сплошными стрелками обозначены необходимые, но недостаточные каналы обеспечения товаром, рекламными материалами и информацией. Для того чтобы схема реализовывалась с максимальным эффектом, необходимо организовать программу мерчандайзинга и обеспечить дополнительные обратные коммуникационные каналы.

Ориентированные на маркетинг поставщики понимают принципы, которыми руководствуется торговец. Важно знать, чего хотят покупатели и какие предложения ждут от конкретной торговой компании.

Выполняя научную работу по совершенствованию организационной структуры мерчандайзинга, авторы провели длительный (полугодовой) эксперимент в производственно-торговой корпорации «СМ квадрат». Данная корпорация имеет производственные структуры, в которых производят разнообразную продукцию: стройматериалы, двери, лестницы и др., а также закупочно-торговые подразделения.

Для выявления конкурентных преимуществ, внедрения новых прогрессивных методов распределения товаров промышленного назначения в качестве методической базы проведения эксперимента был выбран бенчмаркинг. Как известно, сущностью бенчмаркирования является выбор объектов для сопоставления технологических процессов фирм партнеров (или конкурентов) и поиск

различий при выполнении схожих (аналогичных) операций.

В данном случае система сопоставляемых показателей для определения оптимальной организационной структуры мерчандайзинга включает: гибкость управленческой структуры, m_i; экономия денежных средств, m_e; качество связи (скорость и компетентность в решении проблем) с отделом продаж производителя или торгового предприятия, m_j; уровень применения инструментария мерчандайзинга для формирования роста и удержания наиболее «ценных» клиентов, m_k.

Партнером корпорации «СМ квадрат» в процедуре бенчмаркирования была торговая компания «Стройкомплект», специализирующаяся на оптимизации управления и распределения стройматериалов, производимых лесопильно-деревообрабатывающими предприятиями.

Исходя из анализа результатов бенчмаркинговых сопоставлений, применяемых этими партнерами (конкурентами), моделей управления запасами и распределения товаров, была поставлена цель для старшего менеджера отдела продаж – ввести в организационную структуру оптового центра стройматериалов мерчандайзеров по обслуживанию ключевых клиентов.

Группа ключевых клиентов, потребляющих продукцию лесопильно-деревообрабатывающих предприятий, была определена в рамках уже существующего торгового канала, формируемого на основе кластера потребительской активности и системы классов торговых точек.

Кластер потребительской активности формировался под влиянием CRM-системы и включал этапы (шаги):

– характеристика всех клиентов данного оптового центра стройматериалов и сущности контактов с ними;

– определение наиболее прибыльных клиентов как по объемам сбыта, так и по вкладу в прибыль;

– оценка и анализ поведения наиболее прибыльных клиентов под углом зрения:

• как стимулировать поведение, свойственное наиболее прибыльным клиентам;

• как стимулировать такое поведение среди других сегментов потребительской базы;

• как обеспечить дополнительную продажу других товаров клиентам;

– установление контактов с другими потенциально высокоприбыльными клиентами;

– управление деятельностью оптового центра как в стратегическом, так и в тактическом плане, каким образом доставлять удовольствие от закупок наиболее прибыльным клиентам.

Одним из наиболее полезных свойств CRM-системы является возможность вычисления пожизненной ценности клиентов (customer lifetime value – CLV), определяемой как ценность клиента для компании на протяжении всего периода взаимодействия этого клиента с компанией [2].

CLV – принципиально важный показатель для формирования долгосрочных стратегий привлечения, формирования, роста и удержания «нужных» клиентов.

При этом наиболее прибыльные стратегии маркетинга можно, по нашему мнению, выстраивать безотносительно того, являются ли эти клиенты индивидуальными потребителями или корпоративными. Во многих компаниях бизнес вращается вокруг попыток понять, каких клиентов стоит удерживать, а каких нет. Это может привести к тому, что менеджеры будут искать все более сложные способы измерить CLV (пожизненную ценность клиента), чтобы выделить самых перспективных клиентов с точки зрения будущих покупок. Например, во время проведения эксперимента по внедрению мерчандайзинга в оптовый центр продажи стройматериалов обратился индивидуальный потребитель с заказом на партию строганой узкой лиственничной доски для строительства 16 км забора. Заказ был принят как у перспективного клиента с точки зрения будущих покупок, а изготовление такого специфического пиломатериала поручили ЗАО «Спас-Клепиковский ЛПК», в котором перерабатывают привозимый из Красноярского края лиственничный полубрус (лафет).

Оценка организационной структуры мерчандайзинга сопоставляемых объектов была выполнена по схеме «идеальной структуры», оцениваемой в 10 баллов (рис. 2).

Таблица 4

Оценка эффекта деятельности мерчандайзеров

Календарный период 2006 г.	Объем продаж стройматериалов, тыс. руб. (V)	Прирост объема продаж, тыс. руб. (ΔV)	Затраты на модернизацию, тыс. руб. (M)	Прирост затрат на мерчандайзинг, тыс. руб. (ΔM)	Экономический эффект (Э)
апрель	1054	28	2,1	0,0	–
май	1272	218	17,0	14,9	0,19
июнь	1415	143	17,8	0,8	2,25
июль	1519	104	18,7	0,9	1,42
август	1578	59	19,2	0,5	1,44
сентябрь	1621	43	19,3	0,1	5,16

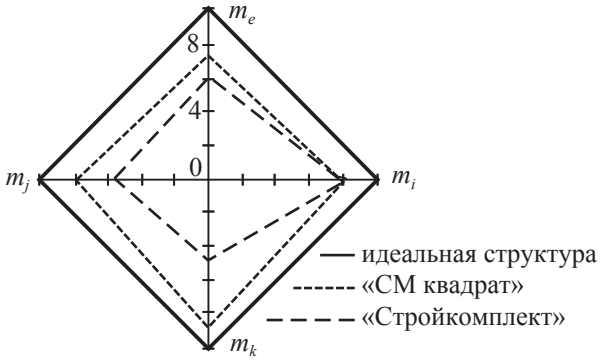


Рис. 2. Система измерений объекта сравнения «организационная структура мерчандайзинга»

По показателю m_i (гибкость управленческой структуры) торговые подразделения компании «Стройкомплект» приближаются к «СМ квадрат». По остальным показателям данной системы измерений компания «Стройкомплект» значительно отстает от своего партнера (конкурента).

В процессе обучения и последующего введения в организационную структуру мерчандайзеров по обслуживанию ключевых клиентов положение изменилось, и за шесть месяцев эксперимента эти показатели практически сравнялись.

Оценка экономического эффекта от проведенной модернизации организационной структуры мерчандайзинга была выполнена на основе анализа соотношений прироста объема продаж с затратами на обучение, проведение тренингов и оплаты труда мерчандайзеров (табл. 4).

Таким образом, экономический эффект мерчандазера (Э)

$$Э = (\Delta V/\Delta M) \times (M/V).$$

Исходя из приведенных расчетов, можно сказать, что к шестому месяцу функционирования новой организационной структуры мерчандайзинга объем продаж возрос на 567 тыс. руб. при увеличении затрат на мерчандайзинг на 17,2 тыс. руб. в месяц.

Следует отметить, что до начала эксперимента затраты на мерчандайзинг составляли 2,1 тыс. руб. в месяц – это размер бонуса, выплачиваемого торговому представителю за выполнение функций мерчандайзера (по апрель включительно).

При анализе результатов эксперимента влияния каких-либо специфических факторов выявлено не было. А поскольку период с апреля по сентябрь является ежегодно наиболее активным для закупок стройматериалов, то специальных корректировочных инструментов в расчетах не применялось. В данном случае упор был сделан на определение принципиальной позиции фирмы, а именно, о целесообразности совершенствования структуры мерчандайзинга.

Вывод был однозначным: в сочетании с CRM-системой целесообразно иметь хорошо развитую структуру мерчандайзинга, которая, наряду с наращиванием объема продаж, позволяет улучшать отношения с клиентами и удерживать их в своем активе.

При этом для клиентов проявлялся так называемый побочный эффект в виде сокращения общих затрат времени на совершение закупок товара, на осмотр и выбор товара, на расчеты за покупку и другие послепродажные услуги.

Библиографический список

1. Парамонова, Т.Н. Маркетинг в розничной торговле. Учебно-практическое пособие / Т.Н. Парамонова, И.К. Красюк –М.: ФБК-Пресс, 2004. – 224 с.
2. Кожухов, Н.И. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий лесного сектора / Н.И. Кожухов, П.И. Шагин. – М.: МГУЛ, 2006. – 154 с.