Санкт-Петербургский государственный университет

**ТУРЫГИНА Анна Алексеевна**

**Выпускная квалификационная работа**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ**

**В ИННОВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ**

Направление 38.03.01 «Экономика»

Основная образовательная программа бакалавриата «Экономика»

Профиль Экономика фирмы и управление инновациями

Научный руководитель:

д.э.н., профессор

ОСИПОВ Сергей Владимирович  
Рецензент:

ассистент

МАЕВСКИЙ Алексей Вадимович

Санкт-Петербург  
2018

# Оглавление

[Введение 3](#_Toc514001514)

[Глава 1. Организация управления продажами в инновационно-ориентированной компании 5](#_Toc514001515)

[1.1 Сущность управления продажами 5](#_Toc514001516)

[1.2 Система управления продажами инновационной продукции 11](#_Toc514001517)

[1.3 Особенности управления продажами в инновационно-ориентированной организации 16](#_Toc514001518)

[1.4 Прогнозирование объема продаж инновационного продукта 24](#_Toc514001519)

[Глава 2. Анализ системы управления продажами в ООО «ПроИнСофт» 37](#_Toc514001520)

[2.1 Организационно-экономическая характеристика инновационно-ориентированной компании ООО «ПроИнСофт» 37](#_Toc514001521)

[2.2 Исследование внешней среды компании ООО «ПроИнСофт» 45](#_Toc514001522)

[2.3 Прогнозирование объема продаж инноваций компании ООО «ПроИнСофт» 52](#_Toc514001523)

[Заключение 57](#_Toc514001524)

[Список использованных источников 60](#_Toc514001525)

[Приложение 63](#_Toc514001526)

# Введение

Развитие современных технологий, глобализация всех аспектов жизни, в том числе и бизнеса, ежедневно повышающаяся конкуренция на рынке приводят к тому, что компаниям для удержания своего положения на рынке требуется все больше внимания уделять особенностям управления продажами. Изменение в значениях получаемой прибыли возможно через манипуляции с продажами продукции. Особенную важность организация управления продажами приобретает в инновационно-ориентированных компаниях, ведь им для привлечения и удержания клиентов надо прилагать больше усилий из-за новизны и уникальности продукции. Качество организации процесса продажи товаров потребителям становится ключевым критерием при оценке функционирования организации, чем и обуславливается актуальность данной работы.

В настоящее время на международной арене наблюдается преимущество за теми компаниями, которые хорошо организовывают систему продаж, оптимально взаимодействуют с клиентами, производя инновационную продукцию. Целью данной работы является определение ключевых параметров при организации управления продажами в компании, разрабатывающей инновационную продукцию. Для этого была выявлена сущность управления продажами, основные принципы и особенности в инновационно-ориентированной компании. Прибыль компании приносят клиенты, поэтому и является актуальным вопрос организации компетентного отдела управления продажами, изменения структуры всей организации в пользу большей гибкости и клиентоориентированности, обеспечения удобного и функционального пути между товаром и клиентом.

Продажи зародились еще в древние времена и прошли долгий путь становления. Появилось множество инструментов, способов и методов управления продажами, которые непрерывно развиваются и улучшаются. Новые требования предъявляются к менеджерам и руководителям отделов продаж. В настоящее время требуются профессиональные знания об основах этических норм, технологиях обслуживания потребителей, навыках убеждения людей. Для руководителя приобретает особое значение мотивация сотрудников, их контроль и координацияработы. Теперь управление продажами занимает особое место в компаниях, методы анализа и оценки процессов взаимодействия с клиентами принимают новые формы, охватывающие развитие современного рынка, особенности внешней и внутренней среды. Методы принятия управленческих решений в вопросах маркетинга, менеджмента, планирования на стратегическом и оперативном уровнях, управления продажами становятся все более востребованными и значимыми для руководителей компаний.

Организация управления продажами в компании занимает особое положение в силу своей значимости на уровне функционирования всей организации. Грамотная политика в отношении продажи товаров позволяет избегать множества ошибок, связанных с несогласованными действиями сотрудников фирмы, постановкой целей и проработкой мероприятий по планированию и прогнозированию необходимого уровня ресурсов для оптимального функционирования предприятия. Быстрота и качество доставки продукта до клиента становятся определяющими факторами успешности функционирования компании. В свою очередь организованная система управления продажами позволяет осуществлять скоординированную деятельность коллектива, оптимально распределять обязанности и сроки выполнения, а также сформировать подходящую фирме систему мотивации сотрудников и контроля над их деятельностью.

При организации управления продажами в инновационно-ориентиованной компании важно помнить про особенности продукта, соответственно вырабатывать подходящие каналы сбыта и крайне внимательно учитывать деятельность и важность посредников. В инновационно-ориентированной компании система маркетинга продукта должна занимать центральное положение.

# Глава 1. Организация управления продажами в инновационно-ориентированной компании

## 1.1 Сущность управления продажами

Процесс покупки для удовлетворения своих потребностей зародился еще в глубокой древности. Изначально продажи носили натуральный характер, но с возникновением денег перешли в форму товарно-денежных отношений. Процесс эволюционировал многие годы, теоретики выдвигали гипотезы, которые подтверждались или опровергались опытом, а практики пытались разобраться в механизме осуществления продаж, но, тем не менее, этот вопрос так и остается изученным не до конца. На протяжении времени развития данного понятия появилось множество приемов и методик обеспечения наиболее эффективного управления продажами. Теперь этот вопрос включает в себя разные уровни менеджмента в компании, тактическое и стратегическое планирование, углубленный маркетинг и логистику, финансирование и прогнозирование, а специалисту по продажам необходимо обладать обширными знаниями, связанными с особенностями осуществления продаж, новейшими методами и инструментами, а также с этическими нормами при осуществлении данного процесса.[[1]](#footnote-1)

Годы постоянного развития и совершенствования рыночной системы подводят нас к сегодняшнему экономическому положению. Рыночная конкуренция заставляет компании постоянно разрабатывать новые товары, механизмы производства, организационные особенности, правила, детали и нормативы, поэтому в настоящее время особое лидирующее положение занимают инновационно-ориентированные компании.[[2]](#footnote-2) «**Инновация** - это внедренный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике организации рабочих мест или во внешних связях».[[3]](#footnote-3) Инновации уже долгое время являются ресурсом для развития экономики и роста компаний.[[4]](#footnote-4) Уникальная инновационная разработка позволяет фирме-производителю некоторое время превосходить конкурентов и использовать все преимущества данного положения. Исследование компании PWC в 2017 году рейтинга Global Innovation 1000 показало, что компании, которые вкладывают в развитие инноваций, более успешны, чем другие компании. При этом отмечено, что в настоящее время большую популярность приобретают открытые инновации (61%) и кооперация с клиентами, партнерами и поставщиками (55%), чем традиционные РИД (34%).[[5]](#footnote-5) Многие компании стремятся к положению инновационной монополии, владея своими разработками единолично. Данное положение способствует повышению конкуренции на рынке, ведь другие компании стремятся догнать и опередить лидера. Монополия создается на основе запатентованной разработки с высоким коммерческим потенциалом, владелец которой не видит целесообразности в предоставлении лицензии.[[6]](#footnote-6)

Инновации могут быть инкрементальными или радикальными, в зависимости от степени новизны изменения. Инкрементальные заключаются в небольшой доработке чего-то уже существующего, а радикальными инновациями являются совершенно новые продукты. Также инновации могут быть технологическими или институциональными в зависимости от связи с НИОКР. Институциональные не связаны с НИОКР и заключаются в новой матрице культуры или, например, в новой процедуре ведения операций в экономике. Й. Шумпетер классифицирует инновации на пять типов. К первому он относит изготовление новой продукции или создание нового качества. Следующим идет внедрение нового технологического способа или метода производства. К третьему типу определяет новые рынки сбыта, а далее получение нового источника сырья, существовавшего раннее или только созданного и, наконец, проведение соответствующих организационных мер по совершенствованию внутренней структуры предприятия, изменение способов сбыта или оказания услуг. Первые четыре типа относятся к технологическим инновациям, в то время как последний тип является институциональной инновацией.[[7]](#footnote-7)

По данным Федеральной службы государственной статистики, в 2016 году в РФ доля инвестиционных предприятий в общем числе компаний составило порядка 11%.[[8]](#footnote-8) Это крайне низкий показатель в масштабах мировой экономики. К сравнению, в Германии за последние десять лет среднегодовой прирост инновационных разработок составляет 5%.[[9]](#footnote-9) Американские компании тратят около 20% своей чистой выручки на инновации. Инновации сопровождаются большими рисками, ведь существует серьезная неопределенность результата, связанная с новизной продукта и незнанием потребителями его свойств. Для устранения этого фактора необходим больший упор на маркетинг продукции, применение особых методов продаж и наличие особых знаний и навыков у менеджеров по продажам и посредников. Из-за этого повышается важность управления продажами в компании через контроль менеджеров, их мотивацию и организацию, а также через управление процессом договорной деятельности и прогнозирование объема продаж.[[10]](#footnote-10)

Другая проблема инновационных компаний заключается в сложности нахождения ресурсов для инвестирования в разработки. Чаще всего это длительный процесс, требующий большого количества средств на первоначальной стадии, когда отсутствует возможность получения прибыли. Эти факторы сказываются на темпе развития инновационной активности в России. Также высокие ставки по кредитам - большой барьер для российской инновационной деятельности. Тяжело быть уверенным, что новый продукт будет приносить стоящие усилий доходы.

Однако в настоящее время развиваются различные способы поддержки инновационной деятельности государством: прямые и косвенные методы финансирования. К прямым методам относятся гранты, взносы в уставный капитал и кредиты, предоставляемые инновационным компаниям. За 2016 год было обеспечено финансирование государственных академий наук в виде выданных субсидий на сумму 130705,1 млн. руб., что составляет 13,8% от внутренних затрат на исследования и разработки. Также проводилось прямое финансирование в виде грантов на поддержку научно-технической и инновационной деятельности на сумму 22642,2 млн. руб.[[11]](#footnote-11) Косвенное финансирование заключается в предоставлении гарантий, льгот по уплате налогов, сборов, таможенных платежей. В настоящее время от уплаты НДС освобождаются предприятия, занимающиеся НИОКР в определенных отраслях. Возможен повышенный вычет расходов с коэффициентом 1,5 на затраты на определенные типы НИОКР. Особые экономические зоны предоставляют преимущества, в том числе налоговые каникулы или налоговый кредит для НИОКР либо технического перевооружения собственного производства, внедренческой или инновационной деятельности, инвестиций в создание энергоэффективных объектов.[[12]](#footnote-12)

Также в настоящее время ведется активная работа по улучшению правовой базы для научных и инновационных процессов, в том числе по защите прав создателей инноваций. Образовательные услуги государства, а также предоставление информационной и консультационной поддержки оказывают содействие развитию инноваций в стране. Так, например, в 2017 году вырос на треть объем закупок у малых и средних предприятий с госучастием благодаря работе Корпорации МСП за счет увеличения доли и расширения линейки высокотехнологичной продукции.[[13]](#footnote-13)

Организация сбыта продукции влияет на объем продаж компании. Управление продажами представляет собой синтез различных организационных технологий и приемов, которые вырабатываются предприятиями на основе собственного опыта, либо базируются на опыте других успешных российских или западных компаний. Управлением продажами нельзя пренебрегать даже в маленьких фирмах, ведь от этого напрямую зависит успешность деятельности. Выбор целевой аудитории, каналов сбыта, организация логистики и управления персоналом, методы анализа рынка, кредитования для финансирования маркетинговых операций отличают эффективно функционирующее предприятие.

Организация управления продажами в мировой практике развивалась эмпирическим путем, поэтому сейчас сформировано множество различных методов, технологий и приемов, которые постоянно совершенствуются и приобретают новые формы. Управление продажами, с точки зрения теории и практики, охватывает все действия, способствующие увеличению взаимодействия с клиентами. При этом понятие «управление продажами» так и не сформировалось в мировой практике. Это обусловлено тем, что экономика стремительно меняется, и, соответственно, меняются технологии и механизмы управления продажами. Некоторые авторы рассматривают управление продажами в структуре системы управления предприятием, другие - как управление сотрудниками отдела продаж, включая их подбор, мотивацию, обучение, руководство и контроль, есть авторы, которые рассматривают управление продажами как управление каналами распределения, сбытом продукции.

Рассмотрим различные позиции авторов относительно понятия «управление продажами». С точки зрения Ч. Фатрелла, управление продажами - это эффективное и результативное достижение целей, поставленных перед торговым персоналом, с помощью планирования, подбора, обучения и руководства персоналом, а также контроля организационных ресурсов.[[14]](#footnote-14) Он связывает управление продажами с эффективностью работы сотрудников компании и организацией их деятельности. В этом, по его мнению, заключается успех функционирования всей организации.

В свою очередь, Д. Джоббер и Дж. Ланкастер считают, что управление продажами - это найм, отбор, мотивация и подготовка персонала; организация работы торговых представителей в отношении управления ими и вознаграждения за труд.[[15]](#footnote-15) Они связывают организацию управления продажами в компании с работой сотрудников отдела, а также с работой торговых представителей, если они присутствуют в канале сбыта. Системное организованное управление в их понимании образует собой эффективную работу по взаимодействию с клиентами.

С другой стороны, А Н. Рекхэм отождествляет управление продажами с методом спин-продаж, суть которого заключается в том, что работники службы продаж задают определенные вопросы во время работы с клиентами в определенной последовательности. Он считает, что именно продуманные вопросы обеспечивают максимально эффективные взаимоотношения между покупателем и продавцом. Ведь тогда получается выяснить потребности клиента, скрытые и явные, а значит, можно постараться решить их. При этом он классифицирует вопросы на ситуационные, с которых следует начать диалог с клиентом; проблемные, которые в большей мере содействуют успеху продажи; извлекающие, которые формируют восприятие ценности покупателем; направляющие, фокусирующие покупателя на решении.[[16]](#footnote-16)

Отечественные авторы иначе рассматривают понятие «управление продажами». Если западные авторы больше тяготеют к функциональному подходу, то российские характеризуют управление продажами с точки зрения системного и процессного подхода. Так, В.А. Вертоградов считает, что управление продажами - это управление работой сотрудников отдела продаж, а точнее их активностью.[[17]](#footnote-17) На потенциале сотрудников основывается эффективность работы сбыта продукции предприятия.

Другое мнение принадлежит российскому автору И. Н. Кузнецову. Он определяет управление продажами как многоэтапный процесс, который, наряду с обязательным планированием продаж, должен включать в себя организацию продаж и мотивацию сотрудников, а также постоянный контроль над уровнем продаж.[[18]](#footnote-18) Данное определение отличается своей сутью от обозначенных ранее. Он, в отличие от других авторов, добавляет планирование и контроль над уровнем продаж.

В свою очередь С.В. Шпитонков считает, что управление продажами - это деятельность, направленная на анализ, планирование, организацию и контроль процесса продаж с целью увеличения прибыли, получаемой компанией.[[19]](#footnote-19) Он не позиционирует всю ответственность над успехом компании конкретно на отделе продаж и его сотрудниках, но определяет общие методы, необходимые для продуктивного функционирования предприятия.

На основании вышеизложенных мнений зарубежных и отечественных авторов можно сделать вывод о том, что **управление продажами** - это процесс, направленный на увеличение получаемой компанией прибыли через управление сотрудниками, взаимодействующих с клиентами, их найм, мотивацию и контроль, а также через анализ внутреннего состояния и внешней среды компании и прогнозирование объемов продаж.

Управление продажами является сложным и комплексным процессом. Современные рыночные условия заставляют компании разрабатывать новые продукты, услуги, методы и способы осуществления своей деятельности. Поэтому все большую значимость приобретают особенности осуществления управления продажами в инновационно-ориентиованной компании. Таким компаниям свойственны большие риски, связанные с финансированием разработок, маркетингом продукции, коммерциализацией интеллектуальной собственности, организацией каналов сбыта и подготовкой персонала. Новые товары, рынки, виды сырья, внутренние и внешние процессы воздействуют на создание инструментов и способов осуществления сбытовой деятельности. Понятие управления продажами включает в себя совокупность функций контроля персонала, инструментов анализа внутреннего и внешнего состояния организации и методов прогнозирования объемов продаж.

## 1.2 Система управления продажами инновационной продукции

Управление продажами в компании является комплексным процессом. Необходима организация всей внутренней структуры таким образом, чтобы она максимально соответствовала особенностям продаваемой продукции. Скоординированная политика во всей организации приводит к эффективной работе сотрудников. При построении системы продаж в организации важно соблюдать взаимосвязь ее компонентов. Цепочка от отдела производства продукции или закупки готовой через финансовое и маркетинговое подразделения к менеджерам по сбыту и логистике оказывает решающее значение во взаимодействии с клиентами. Все это выражается в дизайне внутренней системы, знаниях и способностях сотрудников, а также в выборе фирмой организационной структуры и взаимодействиях всех отделов компании.

Для начала, важно определить организационную структуру компании. От ее гибкости, адаптивности зависит легкость при разработке инноваций в компании. Их внедрение касается изменений технологий производства, социального аспекта в силу движения штата сотрудников в случае необходимости, политики и экономики компании. Продвижение инновационной продукции затрагивает не только рыночную структуру и бизнес среду, но и формальную и неформальную структуру организации фирмы. Поэтому структура компании должна быть готова к изменениям, которые обусловлены инновативностью. Согласно исследованиям, есть прямая зависимость между фактором гибкости фирмы и ее инновационной активностью.[[20]](#footnote-20)

Также следует учитывать работу сотрудников отдела продаж. Согласно принципам Human Resource Management (HRM), самым главным активом любой компании является человек.[[21]](#footnote-21) Бизнес не может успешно существовать без эффективного контроля над данным ресурсом. Необходимо решить, каким будет отдел продаж в фирме, какие люди будут осуществлять его функционирование, какими навыками они должны обладать и как координировать их деятельность. Все это очень важные детали в работе всей фирмы, ведь от этого зависят, в первую очередь, затраты компании на содержание отдела, а также то, какие прибыли будет приносить действующая компания через продажу продукции. В инновационно-ориентированных компаниях значимость сотрудников с подходящими навыками выше в силу уникальности продукции.

Расходы на менеджеров по продажам достаточно велики. Каждый дополнительный сотрудник увеличивает затраты компании, которые в перспективе должны окупиться приростом прибыли. В настоящий момент на рынке влияние менеджеров по продажам сильнее вложений со стороны других подразделений. Талантливый сотрудник способен приносить компании значительные прибыли. Важно определить необходимое количество работников для оптимизации сбытовой деятельности в настоящий момент и в перспективе. Изменения внешней экономической среды, внутренней структуры предприятия и прочие коллапсы способны серьезно повлиять на потребность в трудовых ресурсах. Особое положение вопрос о подборе персонала занимает в инновационно-ориентированных компаниях. В силу особой специфики новой продукции необходимы особые навыки у менеджеров по продажам.

Для найма соответствующих работников руководство должно четко осознавать масштабы его будущей работы и определять, соответствуют ли навыки сотрудника заявленной должности. Для этого на собеседовании с кандидатом задаются определенные вопросы, решаются кейсы. Особенно это характерно инновационно-ориентированным компаниям. Для подбора персонала в таких фирмах следует внимательнее относиться к кандидатам, глубже выяснять их навыки и способности. К функциям менеджера по продажам в общем случае относят переговоры с клиентами, презентацию товаров, подготовку коммерческого предложения и выставление счета.[[22]](#footnote-22)

По мере развития компании также необходимо компетентно осуществлять управление отделом продаж через планирование, организацию, координацию мотивацию и контроль сотрудников. Выполнение данных функций в совокупности обеспечивает эффективную работу отдела. Особые принципы свойственны каждой отдельной организации. В инновационно-ориентированных компаниях планирование зависит от многих тяжелоопределяемых параметров, организация и координация направлены в сторону особенностей инновации. Менеджеры по продажам должны соблюдать этические нормы при общении с клиентами. Ведь для клиента продавец – это отражение компании.

Мотивация через вознаграждения сотрудников за работу, а также изучение их потребностей и степени удовлетворения положительно сказываются на функционировании организации. Многие теоретики, психологи и прочие специалисты проводят исследования мотивации сотрудников. Двухфакторная модель Херцберга разделяет на гигиенические и мотивирующие.[[23]](#footnote-23) К первым относятся физические условия работы, безопасность, заработная плата и межличностные отношения. Воздействуя на эти факторы, мотивация сотрудников не возрастет, они только удерживают на работе. К мотивирующим факторам, тем, что способствуют росту производительности, относятся профессиональный успех, продвижение по службе, ответственность. Согласно проводимым исследованиям, опрос сотрудников показал, что, исключая заработную плату и бонусы, на повышение мотивации влияют личные встречи с начальником, регулярные признания достижений, продвижения на работе по заслугам и участия в совещаниях компании.

Следует также проводить обучение сотрудников, семинары и тренинги, ведь это инвестиции компании в свое будущее, в привлеченных в будущем клиентов. Повышение квалификации персонала способствует повышению потенциала всей компании. В современном мире высокое значение приобретают навыки работников отдела продаж. Среди большой вариации различных методов и инструментов продажи необходимо определить те, что наиболее соответствуют компании и клиенту. Инновационно-ориентированные компании используют особые методы. В силу уникальности продукции и ее оригинальности требуется особый подход к каждому клиенту.

Разделение функций между сотрудниками отдела является ключевым моментом в работе отдела. Руководитель должен распределять нагрузку между сотрудниками равномерно, иначе могут возникать застои и простои в работе.[[24]](#footnote-24) Он должен вести административное руководство отделом, проводить периодические мероприятия по усилению мотивации сотрудников, контролю, планированию и организации их работы. Руководитель должен направлять работу всего отдела согласно намеченным целям фирмы. Благодаря контролю начальника отдела продаж, возможно обеспечение соответствия закрепленному плану продаж, срокам поставки. Он занимается переговорной деятельностью с клиентами и обучает новичков работе. Последнее является особо важным в инновационно-ориентированной компании, где упор в методах продаж ставится на особенности продукта, а значит, что персонал должен обладать специальными навыками.

Обязанностями руководителя является разработка стратегии поиска новых клиентов. Для этого он должен быть компетентен в вопросах создания и совершенствования каналов поиска потребителей. Навыки анализа современной рыночной ситуации также важны при постановке плана задач и продаж на ближайшее время. При анализе внешней среды инновационно-ориентированной компании должны учитываться ее характерные особенности. Контроль над деятельностью всего отдела, мониторинг соответствия плана реальности, а также мотивация сотрудников входят в обязанности начальника отдела продаж.[[25]](#footnote-25) Также к его задачам относится разработка, внедрение и корректировка новейших методов, позволяющих совершенствовать текущее исполнение деятельности. Руководитель отдела продаж отвечает за найм сотрудников в отдел, их обучение. Его работа является примером для всего отдела сотрудников. В его обязанности также должно входить проведение консультаций с сотрудниками, помогать им с особо важными клиентами.[[26]](#footnote-26)

Следующий компонент системы эффективной организации - обеспечение максимально удобного и легкого способа связи товара и клиента. Сюда относится первоначальное грамотное информирование потребителя об особенностях товара, его качествах и характеристиках. Если речь идет об инновационном продукте, то очень важно рассказать о его пользе, эффективности и важности, иначе осведомленность о продукте у клиентов будет недостаточна для обеспечения требуемого уровня спроса на товар. К этому же компоненту относится организация эффективного варианта продажи. Это очень важно, чтобы клиент мог выбрать из различных способов приобретения подходящий именно ему, позволяющий экономить его силы и время, тогда у компании появляется больше шансов для привлечения новых клиентов и удержания старых, а также повышения лояльности потребителей. Согласно исследованиям, приобретение новых клиентов стоит в 5 раз дороже, чем удержание существующих, и только 16% компании нацеливаются на удержание.[[27]](#footnote-27)

Необходимо, помимо финансового аспекта, продумать вопросы логистики. Теперь перед компаниями стоит вопрос о том, каким способом обеспечить доставку максимально быстро, качественно и дешево. Ведь если для клиента будет неудобным вопрос транспортировки товара, то, скорее всего, фирма потеряет своего потребителя. Часто этот вопрос относится на аутсорсинг, и в определенных ситуациях это является более выгодным вариантом управления продажами.

Также возможно достижение экономической оптимизации через ускорение оборачиваемости товаров и сокращение издержек обращения. Известно, что чем быстрее оборачиваемость, тем меньше потребность в оборотных средствах.[[28]](#footnote-28) Каждая компания должна стремиться к максимально возможному способу организации процесса продажи, тогда и необходимость в ресурсах для обеспечения данного процесса будет меньше. Это возможно через сокращение складских запасов, если они имеются, уменьшение срока дебиторской и кредиторской задолженности, уменьшение времени производства продукции.

Важным инструментом при управлении продажами в компании является организация процесса купли-продажи максимально простым, быстрым и качественным способом. Для этого необходимо обеспечить бесперебойное обслуживание заказов клиентов на всех стадиях. Необходимо определить финансовые составляющие максимально четко и грамотно. Продумать, какова политика компании относительно предоставления коммерческого кредита или различных скидок клиентам. Ведь от этого зависит лояльность потребителей, их отношение к продукту.

Взаимодействие с другими подразделениями компании также является одним из звеньев системы управления продажами в компании. Информационное взаимодействие между отделами - залог хорошо функционирующей фирмы. Невозможно отделу добиться успеха обособленно от всей фирмы. Отделы финансов и бухгалтерии должны быть связаны с отделом продаж, как и склад или отдел маркетинга. Скоординированная направленность на достижение миссии фирмы всеми подразделениями отличает эффективное предприятие. Коммуникации между отделами и организационная важность являются важным аспектом в построении сильной корпоративной идентификации. Связи позволяют повышать сплоченность сотрудников с философией компании и ее стратегическими направлениями, а также влиять на осознание каждым членом команды глобальных целей. Тогда повышается мотивация сотрудников, их вовлеченность в жизнь компании.

Организация управления продажами невозможна без координированной работы всех отделов компании. Важно соответствие организационной структуры компании тенденциям в изменениях потенциала продукции, основанных на инновационных разработках. Работа сотрудников компании также является важным аспектом. От их потенциала, квалификации, мотивации и усердий зависит успех деятельности. Найм сотрудников играет большую роль в будущем всей фирмы. Обучение сотрудников, а также контроль над их деятельностью, регулировка и коррекция относятся к обязанностям руководителя отдела продаж. Повышение простоты и удобства для клиента - залог длительных отношений с ними. А повышение оборачиваемости на предприятии повышает финансовую эффективность всего проекта. Поэтому так важна взаимосвязь всех подразделений при достижении миссии компании.

## 1.3 Особенности управления продажами в инновационно-ориентированной организации

Важность изучения особенностей управления продажами обуславливается тем, что это позволяет избегать многих ошибок в работе компании. Многие фирмы на ранних стадиях своего развития пренебрегают вниманием к вопросам управления продажами, у них отсутствует четкая структура взаимодействия с клиентами. А когда сбытовая деятельность не организована, происходит множество коллапсов на различных этапах процесса продажи товаров или услуг покупателям.[[29]](#footnote-29) Поэтому и возрастает важность функционального подхода к организации управления продажами в компании. Ведь тогда поднимается вопрос о планировании, кадровом обеспечении, подготовке, руководстве и контроле персонала.

Планирование необходимо для того, чтобы команда для работы с потребителями была построена оптимально и эффективно. Даная функция является базисом для всех остальных. Кадровое обеспечение отвечает за найм работников по сбыту продукции компании и руководству различными отделами. Правильно подобранный персонал повышает вероятность успешного ведения продаж. Подготовка включает в себя обучение персонала, чтобы их квалификация отвечала требованиям развивающегося рынка. В настоящее время это является крайне важным вопросом, популярны различные семинары и курсы повышения квалификации. Руководство необходимо для направления сотрудников в сторону успеха. Практика показывает крайне высокую важность данной функции. Контроль для своевременной оценки и корректировки деятельности работников выделяется многими авторами, ведь отражает разницу между руководителем и подчиненным.

Рисунок 1 Функции управления продажами

Источник: Фатрелл, Ч.М. Управление продажами / Ч.М. Фатрелл. – 6-е изд., перераб. и доп. – СПб.: НЕВА, 2004. – С. 30.

Распределение функций управления продажами отличаются в каждой конкретной фирме. В зависимости от сферы деятельности, производимого продукта, инновативности меняется их значимость и воздействие на организацию. Особые изменения касаются инновационно-ориентированных фирм.

Организация продаж имеет большое значение, ведь от этого зависит структура системы управления предприятия. Важно обозначить особенности процесса продажи, учесть такие детали, как особенность продукта, производимого в компании, целевая аудитория, каналы сбыта и способности менеджеров, взаимодействующих с клиентами.

Особенность продукта является влияющим фактором на организацию отдела управления продажами в любой компании. Отличается работа отдела в инновационно-ориентированной компании. На инновативность компании, то есть на ее склонность к инновациям, согласно М. Портеру, влияют четыре условия: факторные условия, условия спроса, сопутствующее производство и организационная структура.[[30]](#footnote-30) Первые способствуют созданию инноваций своим отсутствием в случае необходимости. При неимении какого-то фактора производства компании вынуждены создавать его самостоятельно. Условия спроса подразумевают наличие требовательного покупателя, для удовлетворения нужд которого создаются новые продукты или услуги. Сопутствующее производство говорит о необходимости в конкурентах, борьба за лидерство с которыми будет подталкивать компанию к производству чего-то нового. А организационная структура определяет возможность и готовность компании к инновациям, гибкость производства и управления.

Особую важность приобретает исследование потребностей потребителей при планировании производства инновационной продукции. Одним из методов исследования является работа с фокус-группой. Данный метод базируется на эффекте групповой динамики и относится к качественным методам маркетинговых исследований.[[31]](#footnote-31) Суть метода заключается в привлечении участников к фокусированию на исследуемой теме или проблеме через групповую дискуссию под руководством опытного модератора. Таким образом получается определить отношение отобранных потенциальных потребителей к продукту и выяснить их мотивации, субъективные мнения. Метод фокус-групп относительно экономичен и способен сразу дать результаты, однако подготовка к проведению исследования обычно занимает много времени, ведь необходимо заранее обозначить круг вопросов для обсуждения. Также сложен отбор участников для дискуссии, они должны быть компетентны и открыты для обсуждений.[[32]](#footnote-32)

Также возможно проведение глубинного интервью для определения неудовлетворенной нужды клиентов. Глубинное интервью требует особой подготовки структуры вопросов заранее, чтобы более качественно можно было определить мнение потребителя. На глубинном интервью можно определить логику рассуждений потенциального потребителя, выяснить достоинства и недостатки продукта. Данный метод позволяет определить уникальную информацию, недоступную иными способами. Особый уровень доверия, устанавливающийся во время проведения интервью, обеспечивает большим количеством полезной информации о потенциальном клиенте. «Формат интервью способствует тому, чтобы давались подробные ответы на интересующие исследователей вопросы».[[33]](#footnote-33) В отличие от метода фокус-групп, при проведении глубинного интервью получаемое мнение респондента не зависит от мнений других людей. Используя глубинное интервью, можно определить потребности и мотивы, которые лежат в основе поведения клиентов и покупателей, получить данные о стратегиях потребителей и принципах, на которых строится их выбор товаров и услуг, механизмах, формирующих принятие решений должностными лицами, методах преодоления всевозможных проблем работниками организаций, их ожиданиях, ценностях.

Метод исследования потребительских предпочтений с помощью анкетного опроса более прост в применении, в отличие от перечисленных выше методов. Опрашиваемому предлагается ответить на несколько вопросов анкеты. По форме проведения анкетирование может быть групповым или индивидуальным, очным или заочным. Чаще всего предлагается ответить на закрытые вопросы анкеты, либо полузакрытые. Согласно статистике, на открытые вопросы респонденты отвечают реже других.[[34]](#footnote-34) Данный метод позволяет быстро и экономично получить мнение потенциальных потребителей, однако при этом сильно теряются точность и углубленность исследования.

В последнее время набирает популярность нейромаркетинг, когда через специальные методы воздействия на эмоциональные и поведенческие реакции потребителя происходит проникновение в его сознание.[[35]](#footnote-35) Суть нейромаркетинга в том, чтобы через объективные методы получения информации выяснить предпочтения потребителей, а также сформировать действенные рекламные сообщения о продукте, используя исследование различных состояний головного мозга: стресс, память, эмоциональные реакции, внимание.[[36]](#footnote-36) Он является самым затратным, по сравнению с перечисленными выше.

Нельзя забывать об особенностях, свойственных инновационной продукции. Как уже было отмечено, люди не знают, чего ожидать от продукта, поэтому необходимо более четко информировать потенциальных покупателей о продвигаемом продукте, объяснять особенности использования продукции. Если инновации не будут получать необходимую информационную и техническую поддержку, потребители могут и не узнать о них. Участие в различных семинарах и выставках, активная реклама для потенциальной аудитории, методы пропаганды и рассылки новостей способствуют узнаванию продукции. Сэмплинг в последнее повышает свою активность. Суть его заключается в том, что проводится маркетинговая акция по раздаче бесплатных образцов товара, тестеров, аксессуаров или расходников основного товара. Таким образом стимулируются продажи товара через предоставление возможности предварительной пробы продукта.[[37]](#footnote-37) Для инновационной продукции сэмплинг особенно популярен. Первичный запуск продукта всегда рискован, а если у потенциального потребителя уже будет представление об инновации, то продажи пойдут быстрее.

Также не стоит забывать, что эксплуатация, использование инновационной технологии должна сопровождаться поддержкой со стороны продавца. Для этого можно прибегнуть к консультациям, сделать упор на послепродажном сервисном обслуживании. Благодаря обратной связи, которая складывается между продавцом и потребителем, получается модернизировать продукт, исправлять недочеты и погрешности.

Планирование и организация оптимальной структуры каналов сбыта, и определение правил управления ими и целей их деятельности является очень важным звеном в управлении продажами. Очевидна важность данной работы, ведь таким образом решается, как к покупателю попадет товар. Особенную значимость данная задача приобретает в инновационной компании, ведь в силу своей уникальности и необычности данный товар требует особого подхода при планировании каналов сбыта. Их структура будет отличаться в зависимости от типа продукта, его характеристик и отличительных особенностей. Целью построения любого канала сбыта является максимизация прибыли, полученной через его использование, поэтому планирование и организация являются особо важными процессами.

Вопрос выбора каналов сбыта занимает одно из ключевых положений. Фирма-производитель самостоятельно решает, хочет она продавать продукцию напрямую, либо прибегнуть к услугам посредников. Каждый из данных методов имеет свои преимущества и недостатки. Если фирма выбирает самостоятельно сбывать свою продукцию, то она становится ближе к рынку, ближе к своим покупателям. Становится легче оценивать изменение потребительских предпочтений, строить длительные отношения с клиентами, ощущать отклик покупателей на изменения в составе продаж. Но при этом все возможные риски остаются у фирмы-производителя, существует необходимость в постоянной работе, направленной на стимулирование сбыта, на исследование рынка, на установление контактов с покупателями.[[38]](#footnote-38) Если же фирма не желает взваливать на себя решение этих вопросов, она может прибегнуть к услугам посредников, то есть использовать не прямой, а косвенный канал сбыта.

Согласно Ф.Котлеру, различают разные уровни каналов сбыта. Одноуровневый канал включает в себя одного посредника. Чаще всего в его роли выступает розничный продавец. Два и три посредника находятся в цепочке двухуровнего и трехуровнего каналов соответственно. В обоих каналах чаще всего представлены оптовый и розничный продавцы, а в трехуровневом канале также будет присутствовать мелкий оптовик. Возможны вариации и с большим числом участников, но при этом важно помнить, что чем больше уровней в канале сбыта, тем тяжелее его контролировать.[[39]](#footnote-39) Для инновационно-ориентированных компаний характерно использование нулевого канала сбыта в силу особенностей товара, но возможна работа с хорошо подготовленными посредниками.[[40]](#footnote-40)

Рисунок 2 Примеры распределения каналов сбыта разных уровней

Источник: Котлер, Ф. Основы маркетинга: учебник / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2015. – С. 254.

Инновационно-ориентированные компании сталкиваются с определенными трудностями при планировании каналов сбыта. Неизвестная потребителям продукция создает дополнительные условия при организации ее продажи, ведь необходимо определить такой путь, при котором удовлетворенность клиентов будет максимальна.[[41]](#footnote-41) Именно ориентированность на потребности клиентов отличает клиентоориентированное предприятие. А это, в свою очередь, по данным последних исследований,[[42]](#footnote-42) способно гарантировать больший успех деятельности компании, благодаря повышению лояльности и удовлетворенности клиентов.

На этапе планирования каналов сбыта необходимо установить, будет ли покупатель приобретать продукт напрямую у производителя, либо в этой цепочке будет дополнительное звено - посредник, или даже несколько посредников. И в обоих случаях фирме-производителю необходимо установить тесные взаимоотношения с участниками каналов сбыта, чтобы совместная работа проходила гладко, и у покупателя сформировалось хорошее представление о продукте и фирме в целом. Важные особенности присущи продаже инновационной продукции. При работе с таковой принято считать, что напрямую продавать эффективнее, ведь, в таком случае, возрастает связь с рынком, сильнее заметна ответная реакция клиентов на новую продукцию.[[43]](#footnote-43) Но подготовленные посредники также могут обеспечить эффективный канал сбыта инновационной продукции.

Посредник, с которым фирма предпочтет работать, может быть разным. Различают несколько типов посредников, в зависимости от распределения рисков между фирмой-производителем и посредников, а также в зависимости от дополнительных услуг, предоставляемых посредником. Это может быть независимая фирма, но тогда у фирмы-производителя не будет возможности контролировать продажи, ценообразование, оказывать сопроводительные услуги. Но все риски по сбыту берет на себя независимая компания.

Также можно обратиться к услугам дилеров и дистрибьютеров по сбыту продукции. Дилеры больше склонны к работе по продаже в розницу, в отличие от дистрибьютеров, но оба схожи тем, что осуществляют продажи согласно маркетинговой стратегии фирмы-производителя. Такой контроль над методами продажи является преимущественным фактором при выборе посредника. Комиссионеры и консигнаторы, в свою очередь, большинство рисков оставляют у фирмы-производителя, компенсируя это своими богатыми знаниями о целевом рынке и способностями к консультированию потребителей.

Еще одним посредником может выступать агент по сбыту. Он от лица и за счет фирмы-производителя содействует заключению сделки купли-продажи, а также проводит исследование рынка и различные рекламные мероприятия. Брокеры также могут выступать в роли посредника между фирмой-производителем и потребителем. «В отличие от агентов, брокеры не состоят в договорных отношениях с производителем и действуют на основании поручений, редко выполняя дополнительные функции помимо целевой задачи поиска покупателей».[[44]](#footnote-44)

Следующей особенностью, которую следует учесть при организации работы отдела продаж инновационной продукции, является его кадровый потенциал, ведь главные ресурсы отдела управления продажами - это его сотрудники. От их навыков, умений и талантов зависит процесс продажи продукции компании. В их компетенции находятся преддоговорные отношения, соглашения с клиентами и последоговорная работа.[[45]](#footnote-45) На первом этапе сотрудники, ответственные за продажу товаров и услуг компании потенциальным клиентам, занимаются стратегическими и тактическими задачами, анализируя сложившийся на рынке спрос на продукцию и подстраивая работу всей фирмы в соответствии с требованиями окружающей действительности. Если на данном этапе роль сбытовика выполнена, то он переходит к следующей стадии - непосредственной продаже товара. Этот, казалось бы, нетривиальный процесс на деле оказывается намного сложнее и многограннее, ведь существует множество различных методов и тактик, которые соответствуют определенной ситуации и клиенту. На данном этапе обсуждаются вопросы цены, оплаты, доставки продукта. Принято считать, что именно данная работа является ключевой для менеджера по продажам. Но на практике на результативность работы с клиентами влияет последоговорная деятельность, она формирует отношение покупателя к продавцу и его лояльность.

При этом хорошего продавца отличает его умение организовать работу, определить текущие приоритеты. Он должен обладать знаниями о технологии работы с клиентами. Навыки инициирования интереса, взаимодействия с клиентами и закрытия сделок являются очень эффективными и полезными на практике. Также грамотный эрудированный продавец, знающий ответы на интересующие клиента вопросы о товаре, способен удержать клиентов и привести новых фирме, что особенно важно в инновационно-ориентированной компании.

В инновационно-ориентированной компании присутствуют дополнительные условия работы. Важно учитывать особенности процесса продажи, такие детали, как особенность продукта, производимого в компании, целевая аудитория, каналы сбыта и способности менеджеров, взаимодействующих с клиентами. При работе с инновационной продукцией возникают сложности для отдела сбыта на этапе маркетинга продукта, стимулировании его продаж. Здесь важно использовать особые методы, способствующие распространению новой неизвестной продукции. Также особые условия затрагивают каналы сбыта. Продавец должен обладать особыми навыками при продаже инновационной продукции. Работа с посредниками осуществляется с дополнительными условиями, необходимыми новому продукту. Все лица, занимающиеся продажей продукции клиентам должны обладать особыми навыками, знаниями для успешной работы с инновационными товарами или услугами.

## 1.4 Прогнозирование объема продаж инновационного продукта

Процессу прогнозирования объема продаж в каждой фирме необходимо уделять особое внимание. Это позволяет направлять и координировать деятельность фирмы в соответствии со стратегическими целями компании и планами продаж. Прогнозный объем продаж в стоимостном или количественном выражении на определенный период в будущем, основанный на планируемом маркетинге фирмы и предполагаемой ситуации на рынке способствует сокращению издержек функционирования фирмы и обеспечивает большую доходность.[[46]](#footnote-46) Особое значение приобретает прогнозирование в инновационно-ориентированой компании. Для них свойственно больше рисков, и, соответственно, большая неопределенность, требующая контроля.

Результаты прогнозирования необходимы для составления **бюджета компании**, а также финансового плана в перспективе. Предполагаемые доходы компании позволяют объективно оценивать финансовые возможности предприятия, перспективы его развития. Благодаря данным прогноза, можно более эффективно использовать потенциал компании в настоящем и будущем, можно ориентироваться, сколько и каких ресурсов необходимо фирме для существования, а значит, более грамотно подходить к вопросу привлечения заемных средств, определять возможности реинвестирования свободных финансовых ресурсов.

Следующим пунктом, для которого является необходимым прогнозирование, является составление **производственного графика**.[[47]](#footnote-47) Здесь речь идет о планировании таких ресурсов, как объем персонала, оборудования, сырья, материалов и инструментов для поддержания необходимого уровня производства. Благодаря качественному прогнозу, появляется возможность экономии за счет оптимизации производственного плана. Снижение объема заработной платы персонала, цены закупок у поставщиков оборудования, материалов или сырья, а также минимизации складских запасов ведут к повышению эффективности работы предприятия. А ускорение оборачиваемости оборотных средств производства ведет к снижению затрат на их привлечение.[[48]](#footnote-48)

Прогнозирование объема продаж также является очень важным фактором при **планировании маркетинга товаров**. Определенный объем товаров требует соответствующего количества клиентов. А значит, должны проводиться мероприятия, направленные на повышение или понижение покупательской активности для предприятия в соответствии с производительностью компании. Это могут быть различные маркетинговые стратегии, прогнозируемые на конкретный период времени, с определенным заранее бюджетом и исходом для фирмы. Прогнозирование маркетинга является более точным на «зрелых» рынках, с установившимся кругом потребителей, структурой спроса и конкуренции. Там присутствует большая степень формализованности с четко разграниченными плановыми периодами и методами продвижения. Иная ситуация на рынках с высокой колеблемостью. Непредсказуемость поведения потребителей и конкурентов на рынке влечет неопределенность при планировании маркетинга.[[49]](#footnote-49)

Немаловажное значение прогноз объема продаж имеет для **управления сотрудниками**, для контроля их количества, работы и мотивации. Необходимость увеличения штата сотрудников, повышения их компетенции вызывает увеличивающийся объем продаж и производства и наоборот. Большее производство влечет за собой большие продажи, а значит, менеджеров по продажам в фирме должно быть больше. А хорошо мотивированные сотрудники работают более эффективно и качественно. Они должны понимать, что от их стараний зависит прибыль всей компании.

Прогнозирование объема продаж – это не легкий процесс, и заниматься им должны только хорошо разбирающиеся в продажах люди, хорошо знающие рыночную ситуацию и методы прогнозирования.[[50]](#footnote-50) Для этого можно привлекать специалистов со стороны, а можно и обеспечить прогнозирование собственными силами компании. Мотивация здесь также играет важную роль, причем для сотрудников разных уровней она различается. Менеджеры по продажам прогнозируют продажи для определения будущего уровня своей работы, объема планируемых продаж. Руководитель отдела продаж рассматривает прогноз с точки зрения фирмы в целом, чтобы оценить потребность в персонале в будущем, пересмотреть систему мотивации сотрудников в соответствии с новыми требованиями рынка. А руководитель маркетингового отдела заинтересован в прогнозе для корректировки плана продвижения продуктов фирмы в зависимости от требуемого количества клиентов.[[51]](#footnote-51)

При прогнозировании объема продаж очень важно различать объем продаж клиентам или объем потребления клиентами.[[52]](#footnote-52) Первое говорит о том, сколько фирма сможет продать, а второе – сколько купят товаров. Более точным является первый прогноз, ведь он основывается на внутренних накопленных данных. Прогноз же потенциального потребления вопрос маркетингового отдела, его работы и реализации продвижения товаров. Важно соотнести два прогноза и в случае расхождения данных, повлиять на их сближение, увеличить маркетинговые шаги для соответствия большому объему продаж или наоборот.

Всегда следует помнить об изменчивости покупательской оценки товара компании. У любого товара есть срок морального устаревания, а значит, что со временем лояльность покупателей изменится. Для прогнозирования эмоциональной реакции на товар в будущем можно воспользоваться моделью Кано. Полученные результаты позволяют определить удовлетворенность и лояльность покупателей.[[53]](#footnote-53)

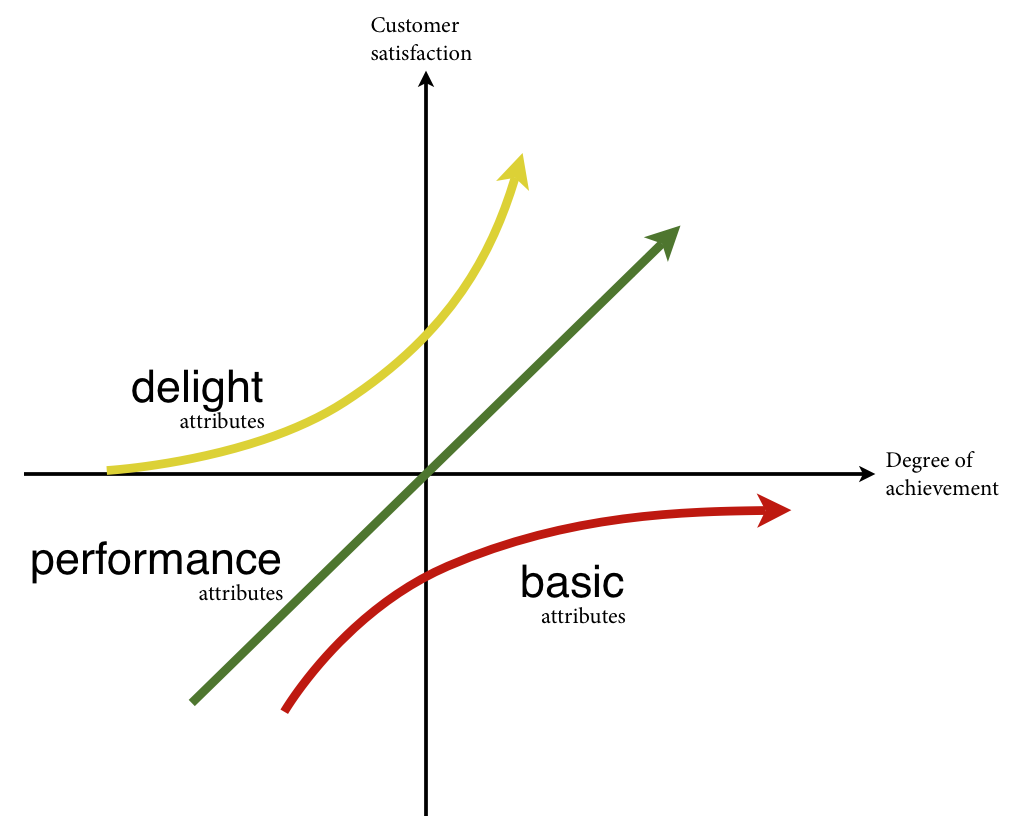


Рисунок 3 Характеристики в моделе Кано

Источник: Lance, B. The customer-driven organization: Employing the Kano Model / B. Lance, Coleman Sr. – 1st edition – San Francisco: Productivity Press, 2014. - P. 14.

Японский консультант Нориаки Кано предположил, что лояльность потребителей связана с их эмоциональной реакцией на особенности продуктов, и выделил возможные реакции: от неприязни до восхищения. К типу №1 «Восхищающие характеристики» относят неожиданные особенности, те, что удовлетворяют ранее неудовлетворенную потребность. Поэтому их отсутствие не вызывает неудовлетворения, а только наличие добавляет привлекательности товару.[[54]](#footnote-54) Лучший способ для выявления данных характеристик - проведение исследования нахождения неожиданных приятных особенностей продукта, путем опроса большого количества клиентов компании.

Лояльность клиентов не вечна, их требования постоянно меняются, поэтому не стоит забывать о постоянном улучшении продукции, ее совершенствовании. То, что сегодня вызывает восхищение клиентов, уже завтра может стать обязательным параметром.

«Базовые характеристики» являются типом №2 в моделе Кано.[[55]](#footnote-55) Для всех клиентов они являются сами собой разумеющимися. Без них не может существовать продукт на рынке. При этом отдача от наращивания обязательных характеристик постепенно ослабевает, приближаясь к нейтральному состоянию. Отсутствие данных качеств вызывает негативное отношение клиентов, а наличие совершенно не вызывает восторга. Они являются базовыми для потребителей.

И последним типом №3 является «Основные характеристики». Данные качества вызывают удовлетворение, если они есть, и неудовлетворение в случае отсутствия.[[56]](#footnote-56) Такая линейная зависимость свойственна базовым характеристикам: стоимость, использование, безопасность.

Графики модели Кано иллюстрируют влияние различных типов характеристик. По ним видно, что обеспечивают удовлетворение клиентов продукцией только «привлекательные» и «одномерные» качества. А значит, что на этих характеристиках и следует делать упор компаниям при создании своей продукции для сохранения лояльности покупателей.

Прогноз объема продаж в фирме является очень важным фактором, а значит, должен выполняться непрерывно и четко. Для получения более точного результата следует сопоставлять результаты разных методов прогнозирования. Прогнозирование продаж является особо важным звеном в функционировании фирмы. Корректный прогноз указывает руководителям, какие дополнения необходимо произвести на фирме для успешного существования в будущем, чтобы планируемые объемы соответствовали реальным.

Для построения корректного прогноза, важно учитывать не только особенности товара и его моральный срок устаревания, но и факторы внешней рыночной среды. Это главным образом касается действий конкурентов на рынке. Для анализа внешней среды можно применять модель пяти конкурентных сил Портера. Ученый при помощи пяти выделенных им структурных единиц, которые присущи каждой отрасли, создал модель, которая позволила описать способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара. Каждая из пяти выделенных сил в модели является отдельным уровнем конкурентоспособности товара:

1. Угроза появления новых игроков;
2. Рыночная власть поставщиков;
3. Рыночная власть покупателей;
4. Угроза появления заменителей;
5. Внутриотраслевая конкуренция.[[57]](#footnote-57)

Золотое правило модели Майкла Портера состоит в том, что чем слабее выражено влияние конкурентных сил, тем выше уровень возможности получения большей прибыли у компании. Наиболее влиятельные конкурентные силы, согласно Майклу Портеру, определяют среднюю прибыльность отрасли.[[58]](#footnote-58)

Угроза вторжения новых игроков в отрасль создает опасность прибыльности компании. Новые игроки обычно являются носителями новых производственных мощностей, технологий, ресурсов. Это может стать потрясением для отрасли и выразиться в изменении поведения потребителей, появлении новых норм и стандартов в работе уже действующих игроков, повлиять на результаты прогноза компании.

Сила влияния потенциальных конкурентов определяется двумя основными факторами:

* реакция существующих игроков;
* входные барьеры отрасли.

В случае, когда значение обоих факторов высоко, влияние новых игроков на прибыль существующих компаний окажется минимальным. Таким образом, для работы с потенциальными конкурентами следует правильно выстроить входные барьеры. Майкл Портер выделил шесть предпосылок, которые, в свою очередь, влияют на силу барьеров входа в отрасль:

1. Экономия на масштабе.
2. Дифференциация продукта и сила существующих торговых марок.
3. Потребность в капитале. Чем больший изначальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем труднее оказывается вход для новых компаний.
4. Высокие постоянные издержки. Чем выше объем постоянных затрат, тем труднее новым компаниям на начальных этапах производства получить прибыль от продаж.
5. Доступ к каналам распределения.
6. Политика правительства. Чем значительнее ограничения, которые действуют в отрасли, чем жестче требования к продукту, чем выше уровень влияния государства на отрасль, тем менее привлекательной она оказывается для новых игроков рынка.[[59]](#footnote-59)

Покупатели, являясь потребителями готового товара, играют одну из ключевых ролей, оказывая влияние на конкурентоспособность компаний на рынке. Именно потребители обеспечивают существование рынка путем удовлетворения своих потребностей через потребление готовой продукции. Кроме того, за счет предъявления более высоких требований к товару, его качеству и сервису потребители могут оказывать существенное воздействие на ужесточение конкуренции. Это означает, что производители будут вынуждены повышать вслед за возросшими требованиями качество своего товара, тем самым повышать уровень издержек, что в свою очередь приведет к снижению прибыли. Таким образом, можно выделить следующие ситуации, в которых покупатели оказывают наибольшее влияние на производителей:

1. Существует высокая чувствительность к цене со стороны покупателей, а также они хотят в перспективе снизить объемы своих затрат;
2. Деятельность компаний в отрасли в значительной степени зависит от отдельных покупателей;
3. В случае если имеет место большой объем закупок со стороны сконцентрированных покупателей, компания будет вынуждена идти на уступки, чтобы обеспечить гарантированный доход и прибыль;
4. Промежуточные покупатели имеют свою долю прибыли, которая заставляет их снизить издержки, связанные с закупочной деятельностью;
5. С экономической точки зрения для покупателя безразлично, у какого именно производителя приобретать товар, т.е. продукция не обладает уникальностью, и покупатель свободно может переключаться между ними, не неся дополнительных рисков;
6. Потребители не довольны качеством товара, который существует на рынке.

Поставщики представляют собой владельцев ресурсов для производства товаров в отрасли, поэтому они также оказывают значительное влияние на уровень конкурентоспособности компаний на рынке. В случае если уровень закупочной цены сырья повысится или компании-производители будут вынуждены заключать сделки на невыгодных для них условиях, это отразится на себестоимости производимой продукции. Ситуации, в которых поставщик получает значительную возможность влияния на прибыль компании:

1. В отрасли наблюдается ограниченное количество поставщиков, их мало (крайний случай: монополия или олигополия на рынке);
2. Ресурсы и сырье, предоставляемое поставщиками, имеют ограничение по объему и/или времени, что не позволяет удовлетворить потребность рынка;
3. Переключение между поставщиками затруднено в связи с высокими издержками, т.е. имеет место уникальность сырья или существуют особые обязательства перед поставщиками;
4. Для компании покупка продукции обходится дешевле, чем ее производство;
5. Для самих поставщиков рассматриваемая отрасль не имеет высокой значимости, а реализация своих ресурсов или сырья не приносит высокого дохода для поставщика.[[60]](#footnote-60)

Если говорить о товарах-субститутах, то следует отметить, что они оказывают ограничительный эффект на возможность роста цен. Другими словами, они влияют на установление верхней границы цены, действующей на рынке. В случае роста производственных и сырьевых издержек это снижает уровень рентабельности компаний. Решением данной проблемы может стать повышение качества продукции отдельной компании, чтобы она смогла получить преимущество перед производителем субститута и отделиться от него, иначе в отрасли будет существовать ограничение роста рынка. Ситуации, которые представляют наибольшую угрозу для компании со стороны производителей товаров-заменителей:

1. Субституты производятся крупными компаниями, которые занимают значительную долю альтернативного рынка и имеют там высокую прибыль, поэтому невысокая прибыль на рассматриваемом рынке их вполне устраивает, не нанося серьезного вреда для бизнеса в целом;
2. Товары-заменители имеют лучшее соотношение с точки зрения показателя «цена-качество», что способствует повышению лояльности потребителей и их переключению на товар-субститут.

Говоря о факторах, определяющих положение компании на рынке, ее успех и уровень прибыльности, нельзя исключить влияние производителей-конкурентов, действующих в той же отрасли. Соперничество между компаниями заключается в том, чтобы любыми возможными силами и средствами завоевать как можно большую долю потребителей конечной продукции.[[61]](#footnote-61) Высокий уровень конкуренции приводит к появлению так называемой «ценовой конкуренции», повышению издержек, связанных с продвижением товара, иногда к повышению качества производимой продукции, а также повышению объемов средств, которые компания вкладывает в новые разработки. Все указанные процессы ведут к снижению прибыльности в отрасли. Факторы, которые способствуют высокому уровню конкуренции:

1. Большое количество производителей, которые имеют примерно одинаковые доли рынка, размер и потенциал;
2. Постоянный передел рынка или захват доли рынка друг у друга в условиях незначительного его роста или падения;
3. Снижение цен или другие способы увеличения продаж;
4. При высоком уровне стандартизации продукции различных игроков потребителю безразлично, кому отдать предпочтение, поэтому он может постоянно переключаться с одного на другого производителя. Это ведет к нестабильности будущих доходов и прибыли отдельной компании;

Для осуществления грамотного планирования работы необходимо произвести прогнозирование будущего, сравнить различные сценарии развития на основе имеющихся данных о ресурсах компании, ее издержках, существующем выпуске товара, а также другие внутренние и внешние факторы. Сейчас существуют различные методы прогнозирования, которые лучше всего использовать комплексно, чтобы получить максимально верный результат.

**Метод на основе мнения группы руководителей (экспертное прогнозирование)** способен дать довольно точные результаты в случае, если руководители обладают достаточной квалификацией для предвидения конъюнктуры рынка. Каждый руководитель в компании определяет три значения прогноза объемов продаж: пессимистичный (Qпесс), наиболее вероятный (Qнв)и оптимистичный (Qопт), которые корректируются методом шести сигм:

. (1)

После этого определяется среднее значение корректированных прогнозных значений всех руководителей компании:

, (2)

где n – количество руководителей.

С помощью коэффициента вариации необходима проверка степени достоверности:

,[[62]](#footnote-62) (3)

гдеδ- среднеквадратическое отклонение.

Достоверной считается значение, если коэффициент оказался меньше 33%. В обратной ситуации, необходима коррекция данных путем отброса крайних значений и повтора расчета среднего значения и коэффициента вариации.[[63]](#footnote-63)

Данный метод подходит для новых компаний, когда отсутствуют данные о рынке, динамике сбыта. Также при использовании данного метода важно помнить, что различные руководители владеют информацией в рамках своей квалификации: руководитель производственного отдела способен спрогнозировать в рамках производственного цикла, руководитель отдела маркетинга видит будущие продажи с точки зрения продвижения продукции, и их видения могут сильно различаться.

Схожим с вышеуказанным методом является **метод прогнозирования на основе мнения агентов по сбыту**. Для инновационно-ориентированных компании данным метод является более достоверным, ведь при работе с новой продукцией, еще неизвестной фирме, у людей, которые занимаются конкретно продажами, будет больше сведений о настроениях потребителей. В силу тенденции агентов по сбыту занижать прогнозы, чтобы в случае превышения получить большие бонусы, расчет корректированного объема продаж рассчитывается по следующей формуле:

. (4)

Принято считать, что специалисты по продажам владеют большей информацией, нежели руководители компании. Результаты данного метода дает интегральный и структурный прогноз.[[64]](#footnote-64)

**Метод справедливой доли рынка** является более подходящим для прогнозирования объема продаж инновационной продукции, по сравнению с другими. Определение объема продаж строится на конкурентной обстановке на рынке, при выигрыше по показателям цена/качество товар будут покупать больше по сравнению с другими. Для этого определяется справедливая доля рынка:

, (5)

гдеD- ожидаемая доля оцениваемой инновационной продукции на рынке; CSIоц- степень удовлетворенности покупателя оцениваемой инновационной продукцией; CSIi- степень удовлетворенности потребителя продукцией i–го конкурента; Pоц- цена оцениваемой инновационной продукции; Pi цена товаров конкурентов; Ep- эластичность спроса по цене.

Исходя из соответствующей компании емкости рынка, рассчитывается прогнозное значение объема продаж по следующей формуле:

, [[65]](#footnote-65) (6)

где Е- емкость рынка.

Данный метод определения прогнозного значения объема продаж не учитывает лояльность клиентов, и применим только на олигополистических рынках. Даже если товар выигрывает по показателям цена/качество объективно, лояльный потребитель может продолжить использовать знакомый привычный бренд, независимо от его не выигрывающих характеристик. Также данный метод «требует постоянных пересчетов из-за подвижности фактора цены и трудно прогнозируется появление новых конкурентов и новых товаров».[[66]](#footnote-66)

**Метод прошлого товарооборота** довольно часто применяется на практике, но «не подходит для прогнозирования объема инновационной продукции»[[67]](#footnote-67). В случае периодической инкрементальной инновации его можно использовать, а при радикальной он не будет обеспечивать должного уровня доверия. Для определения прогнозного значения объема продаж необходимо сопоставить текущий товарооборот с предыдущим по следующей формуле:

, (7)

где Qтек– текущий объем товарооборота; Qпр- объем товарооборота в предыдущий период.

Данный метод является легким и быстрым при расчете, но предоставляет «только годовой горизонт прогнозирования».[[68]](#footnote-68)

Для определения прогнозного значения объема продаж также можно использовать **метод экстраполяции**. Для этого по данным о товарообороте за последние несколько лет (чем больше срок - тем лучше прогноз) строится эмпирическая линия регрессии (линейная, квадратичная, гиперболическая, экспоненциальная, логистическая и т.д.). А затем экстраполируются данные по определенной функции. Математические методы прогнозирования часто применяются на практике в силу своей объективности и четкости. Но при этом важно отмечать корректность используемых данных, сезонные и прочие колебания должны быть исключены из анализа. При этом методе следует быть особо внимательным к различным факторам окружающей и внутренней среды. Если в прошлом наблюдался резкий спад или подъем, то следует определять, повторится ли причина этого в будущем и исключить возможные отклонения. Такой метод не может дать гарантированные результаты, ведь он основывается исключительно на уже свершившихся фактах, а в будущем возможно влияние огромного множества различных ситуаций, порой кардинально меняющих положение в фирме.

**Метод опроса покупателей** способен дать высокоточные результаты. Для этого проводятся различные опросы и анкетирование потенциальных потребителей, по результатам определяется прогнозный объем продаж. Но и данным метод имеет свои ограничения. Можно определить желания опрошенных людей, но существует еще большое количество потенциальных клиентов, чьи мнения могут отличаться от выбранных для опроса. Поэтому необходимо грамотно подойти к отбору кандидатов для опроса для выявления точного прогнозного значения объема продаж. Данный метод «сложен и трудоемок и позволяет разработать прогноз сбытатех случаях, когда другие методы неприменимы или неэффективны».[[69]](#footnote-69)

Процесс прогнозирования объема продаж компании на ближайшее будущее является очень важным критерием успешности деятельности. Результаты прогнозирования необходимы для составления бюджета компании, а также финансового плана в перспективе. Также данные прогноза важны при составлении производственного графика. Прогнозирование объема продаж также является очень важным фактором при планировании маркетинга товаров. Определенный объем товаров требует соответствующего количества клиентов. А значит, должны проводиться мероприятия, направленные на повышение или понижение покупательской активности для предприятия в соответствии с производительностью компании. Особое значение приобретает прогнозирование в инновационно-ориентированой компании. Немаловажное значение прогноз объема продаж имеет для управления сотрудниками, для контроля их количества, работы и мотивации. Прогнозирование объема продаж – это не легкий процесс, и заниматься им должны только хорошо разбирающиеся в продажах люди, хорошо знающие рыночную ситуацию и методы прогнозирования. Для более точного значения лучше сопоставлять различные методы прогнозирования.

# Глава 2. Анализ системы управления продажами в ООО «ПроИнСофт»

## 2.1 Организационно-экономическая характеристика инновационно-ориентированной компании ООО «ПроИнСофт»

Компания ООО «ПроИнСофт» занимается разработкой средств информационной безопасности, производит электронные ключи, идентификаторы и создает решения для защиты программного обеспечения ее клиентов. Компания была создана в 2008 году в Санкт-Петербурге и в настоящее время обслуживает огромное количество клиентов по всей России и за рубежом.

К продуктам компании относятся совершенствования внутренней системы организации, направленные на повышение информационной безопасности. Благодаря имеющимся лицензиям, компания способна реализовывать оптимизационные проекты в государственном, финансовом, корпоративном секторах для защиты внутренней информации. Также компания занимается созданием ключей шифрования и электронной подписи.

Компания ООО «ПроИнСофт» на протяжении 10 лет постоянно сотрудничает с более чем 50 производителями оборудования и ПО, постоянно совершенствует технологии и создает новые решения по защите информации ее клиентов. Ежегодное увеличение продаж говорит в пользу качества товаров компании. В настоящее время завершено создание программы, повышающей безопасность обмена информации между сотрудниками организации. Теперь компания приступила к планированию организации продаж новой программы, ее внедрению на рынок.

Текущее финансовое состояние компании ООО «ПроИнСофт» в ходе прохождения преддипломной практики было проанализировано, основываясь на Бухгалтерском балансе (форма №1 Приложение 1) и на Отчете о прибылях и убытках (форма №2 Приложение 2) в период с 2013 по 2017 годы. Горизонтальный и вертикальный анализ имеющихся данных, в совокупности с рассчитанными основными показателями деятельности компании, позволяют сделать выводы о текущем финансовом состоянии. Это является очень важным фактором при управлении продажами компании. Основываясь на результатах финансового анализа компании, можно принимать соответствующие решения о возможном объеме сбыта, будущих инвестициях, прогнозном количестве необходимых ресурсов.

Собственники анализируют финансовые отчеты для того, чтобы выявить пути повышения доходности капитала, а также возможности обеспечения стабильного положения фирмы на рынке. Для решения вопросов об управлении продажами компании финансовые показатели также играют немаловажную роль. Решения о прогнозном объеме продаж, плане производства, маркетинге, мотивации и найме сотрудников зависят от финансового положения фирмы.[[70]](#footnote-70)

Рисунок 4 Показатели ликвидности компании ООО «ПроИнСофт» 2013-2017 гг.

Источник: составлено автором на основе Бухгалтерского баланса ООО «ПроИнСофт» 2013-2017 гг.

На Рисунке 4 можно наблюдать динамику показателей ликвидности компании ООО «Проинсфот» с 2013 по 2017 годы. На графике видно, как упали коэффициенты ликвидности после 2013 года. Коэффициент абсолютной ликвидности, который показывает, какая часть краткосрочных заемных средств может быть погашена немедленно за счет имеющихся денежных средств в случае таковой необходимости, сократился на 39% с 2013 по 2014 годы, вырос на 23% к 2015, снова упал на 16% к концу 2016 года и вырос на 16% к 2017. При этом коэффициент быстрой ликвидности, по значению аналогичный показателю текущей ликвидности за исключением производственных запасов, менялся не столь динамично: с 2013 по 2014 год можно видеть падение на 40%, далее двухгодовой рост на 8% и 5% соответственно и падение к 2017 только на 2%. В свою очередь, коэффициент текущей ликвидности, дающий оценку ликвидности предприятия и показывающий, сколько рублей текущих активов приходится на рубль текущей краткосрочной задолженности, упал к 2014 году на 31%, к 2015- на 5%, рост на 6% к 2016 и снова падение на 3% к 2017.

Коэффициенты ликвидности показывают в относительном виде, сколько оборотных средств готово к погашению краткосрочных обязательств. Предприятие может считаться успешно функционирующим, есть значение оборотных средств превышает краткосрочные пассивы. Ведь за счет первых в основном погашаются вторые. Его разумный рост в динамике является благоприятной тенденцией и наоборот. Компания ООО «ПроИнСофт» отличается относительно высокой оборачиваемостью денежных средств, минимальным количеством запасов, поэтому и значения ликвидности соответствующие.

Оценка финансовой устойчивости предприятия не менее важна. Она показывает стабильность предприятия в долгосрочной перспективе, что крайне важно для планирования управления продажами компании. Здесь, в первую очередь, важно проанализировать соотношение собственного капитала к заемным средствам. Если это отношение является большим значением, то это говорит о высокой финансовой независимости компании от кредиторов.[[71]](#footnote-71)

Рисунок 5 Коэффициенты финансовой независимости компании ООО «ПроИнСофт» 2013-2017 гг.

Источник: составлено автором на основе Бухгалтерского баланса ООО «ПроИнСофт» 2013-2017 гг.

Рисунок 5 показывает динамику коэффициентов финансовой независимости компании ООО «ПроИнСофт» с 2013 по 2017 годы. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств снизился за этот период больше, чем на 100%. Компания к 2017 году финансируется только на четверть за счет собственных средств. Все остальное поддерживается за счет заемного капитала. Это обуславливается большей доступностью кредитов для поддержки предпринимательства. Коэффициент финансовой устойчивости показывает отношение собственных средств и долгосрочных обязательств к сумме средств, авансированных в предприятие. К 2017 году видно сокращение показателя на 66%. Коэффициент независимости определяется отношением собственного капитала ко всему вложенному капиталу. По сравнению с 2013 годом, сейчас этот коэффициент меньше на 73%. Известно, что финансирование за счет собственных средств стоит дороже, чем за счет заемных, поэтому многие компании стараются привлекать больше внешних источников финансирования. При этом не стоит забывать, что чем больше заемного капитала, тем ненадежнее положение фирмы, тем больше она зависима от внешних эффектов. В мировой практике принято, что оптимальные доли заемного и собственного капитала в компании должны быть примерно равны 40% и 60%. В компании ООО «ПроИнСофт» к 2017 году это соотношение составляет 75% и 25%, что говорит о сильной зависимости от внешних источников финансирования.

Таблица 1 Динамика показателей оборачиваемости активов компании ООО «ПроИнСофт» 2013-2017 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** |
| Выручка, млн.руб | 28,69 | 31,62 | 32,69 | 37,60 | 51,36 |
| Средняя величина активов, млн.руб | 3,01 | 2,66 | 3,68 | 4,15 | 5,30 |
| Скорость оборота активов предприятия, раз | 0,42 | 0,58 | 0,45 | 0,52 | 0,66 |
| Продолжительность одного оборота, кол-во дней | 864,15 | 617,95 | 800,50 | 696,68 | 542,07 |

Источник: составлено автором на основе Отчета о прибылях и убытках ООО «ПроИнСофт» 2013-2017 гг.

Финансовое положение предприятия находится в непосредственной зависимости от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги. Под оборачиваемостью оборотных средств понимается длительность одного полного кругооборота средств с момента превращения оборотных средств в денежной форме в производственные запасы и до выхода готовой продукции и ее реализации. Кругооборот средств завершается зачислением дохода на счет предприятия.[[72]](#footnote-72)

Оборачиваемость активов надо стремиться ускорять, тогда средств и ресурсов будет требоваться меньше, что способно значительно сократить затраты предприятия. Это возможно через сокращение времени хранения запасов, производства продукции, кредиторской и дебиторской задолженности.

Из таблицы 1 видна динамика оборачиваемости активов анализируемой компании. Чем выше оборачиваемость активов предприятия, тем меньше средств связано в обороте, поэтому необходимо ускорять оборачиваемость для сокращения необходимого объема ресурсов для производства. К 2017 году видна динамика сокращения продолжительности одного оборота, что является благоприятным фактором для дальнейшего развития.

Показатели рентабельности показывают экономическую эффективность вложенных в предприятие средств. Чем выше показатель, тем более успешно предприятие, тем больший доход оно имеет с каждого вложенного рубля.

Таблица 2 Динамика показателей эффективности деятельности компании ООО»ПроИнСофт» 2013-2017 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Значение показателя** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** |
| Рентабельность активов | Доход с каждого рубля, вложенного в активы | 14,83% | 24,80% | 15,66% | 22,77% | 28,75% |
| Рентабельность собственного капитала | Доход с каждого рубля, вложенного в предприятие | 25,55% | 64,44% | 57,00% | 85,35% | 116,25% |

Источник: составлено автором на основе Отчет о прибылях и убытках ООО «ПроИнСофт» 2013-2017 гг.

Данные таблицы 2 позволяют составить аналитическое заключение о финансовом состоянии предприятия. В целом, по компании наблюдается улучшение использования ее имущества к 2017 году. С каждого рубля средств, вложенных в совокупные активы, предприятие в 2017 году получило прибыли на 28,75%. А рентабельность собственного капитала составила 116,25%.

Создатели нового инновационного продукта компании полагают, что он способен существенно повысить объемы продаж компании за счет своей уникальности и функциональности. При этом не стоит забывать и об изменчивости покупательской оценки товара компании. У любого товара есть срок морального устаревания, а значит, что со временем лояльность покупателей изменится. Для прогнозирования эмоциональной реакции на товар в будущем можно воспользоваться моделью Кано. Полученные результаты позволяют определить удовлетворенность и лояльность покупателей.[[73]](#footnote-73)

Важно учитывать особенности продукта при управлении его продажами. От его характеристик зависит работа всех сотрудников компании. Японский консультант предложил, что лояльность потребителей связана с их эмоциональной реакцией. Это важно учитывать при работе с потребителями всей компании. Клиентоориентированность фирмы позволяет успешному функционированию компании. Это является важным критерием при построении системы организации, ее отделов, зависимостей межу ними.

Компания ООО «ПроИнСофт» предлагает широкий спектр товаров и услуг в сфере информационной безопасности. Инновационно-ориентированная направленность деятельности обязывает постоянно создавать новую продукцию, разрабатывать новые технологии. Опрос клиентов на предмет наличия у фирмы «Восхищающие характеристики» показал, что то, что фирма предлагает уникальные методы защиты информации клиентам, а также способы обмена информацией и новые способы коммуникации, выделяет ее из массы других, удивляет клиентов и повышает их лояльность. Это является конкурентным преимуществом компании на рынке, тем самым неожиданным качеством, вызывающим восхищение клиентов.

Лояльность клиентов не вечна, их требования постоянно меняются, поэтому не стоит забывать о постоянном улучшении продукции, ее совершенствовании. [[74]](#footnote-74)То, что сегодня вызывает восхищение клиентов, уже завтра может стать обязательным параметром.

«Базовые характеристики» являются типом №2 в моделе Кано.[[75]](#footnote-75) Для всех клиентов они являются сами собой разумеющимися. Без них не может существовать продукт на рынке. При этом отдача от наращивания обязательных характеристик постепенно ослабевает, приближаясь к нейтральному состоянию.

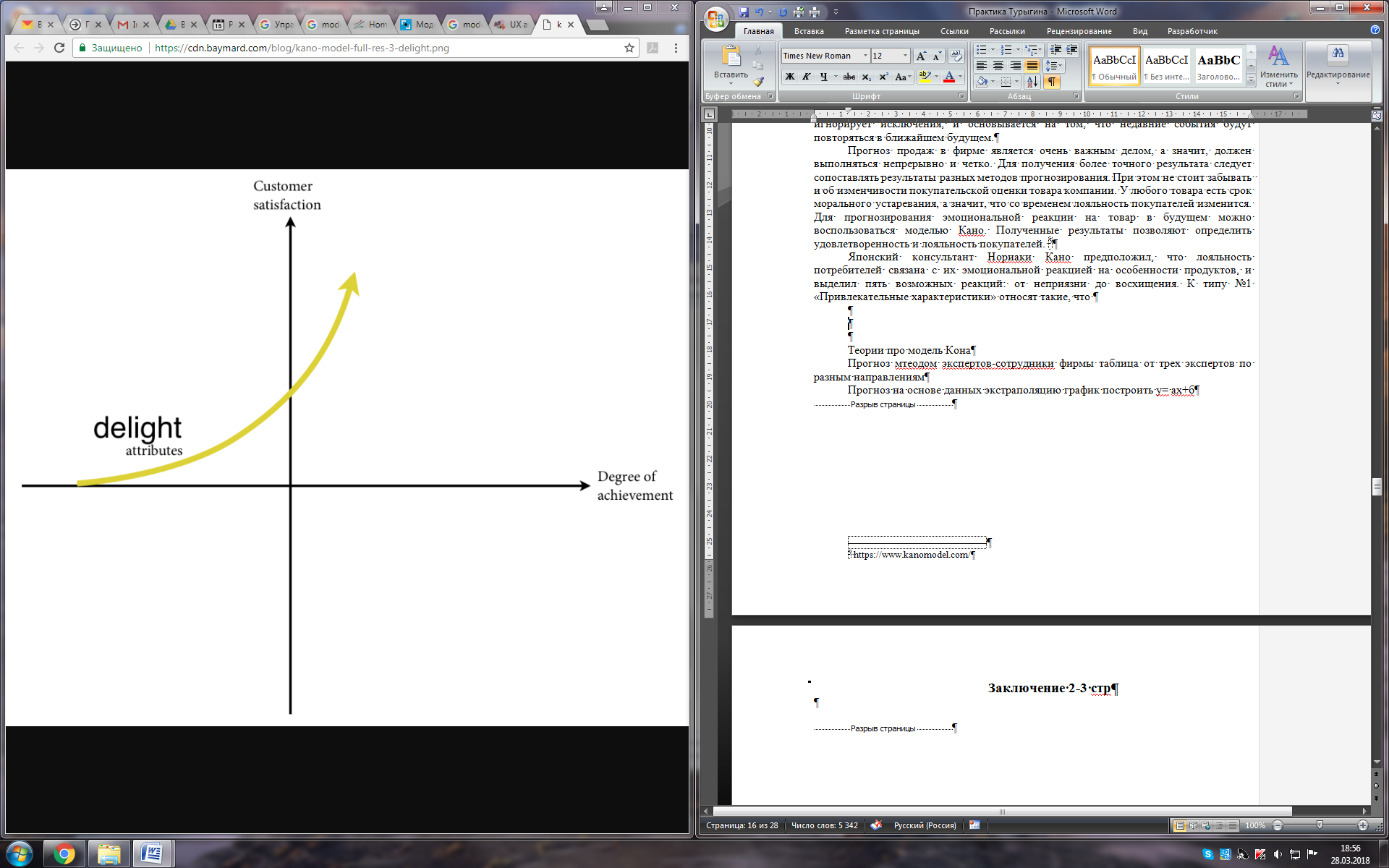


Рисунок 6 Привлекательные качества в моделе Кано

Источник: Lance, B. The customer-driven organization: Employing the Kano Model / B. Lance, Coleman Sr. – 1st edition – San Francisco: Productivity Press, 2014. - P. 11.

Отсутствие данных качеств вызывает негативное отношение клиентов, а наличие совершенно не вызывает восторга. Они являются базовыми для потребителей. Опрос клиентов показал, что компания ООО «ПроИнСофт» обладает данными характеристиками, но не стремится их улучшить, делая упор на своих конкурентных преимуществах – «привлекательных» факторах.

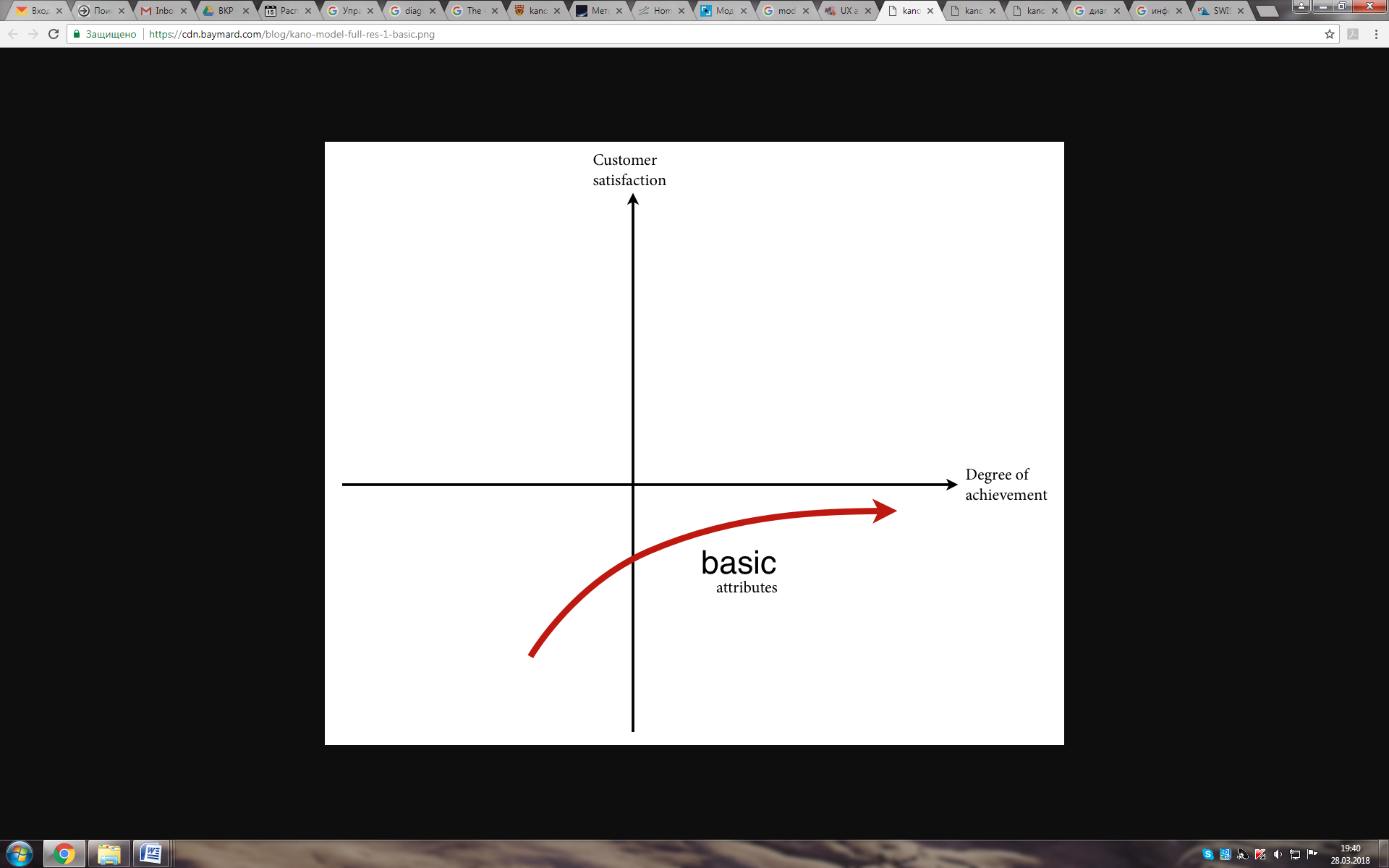


Рисунок 7 Обязательные качества в моделе Кано

Источник: Lance, B. The customer-driven organization: Employing the Kano Model / B. Lance, Coleman Sr. – 1st edition – San Francisco: Productivity Press, 2014. - P. 13.

И последним типом №3 является «Основные характеристики». Данные качества вызывают удовлетворение, если они есть, и неудовлетворение в случае отсутствия. Такая линейная зависимость свойственна базовым характеристикам: стоимость, использование, безопасность. Опрос клиентов компании ООО «ПроИнСофт» показал, что обязательные характеристики находятся на среднем уровне, в сравнении с другими компаниями на рынке в данной отрасли. Компания не делает ничего особенного, чтобы развить данные характеристики, делая упор исключительно на своей уникальной особенности.

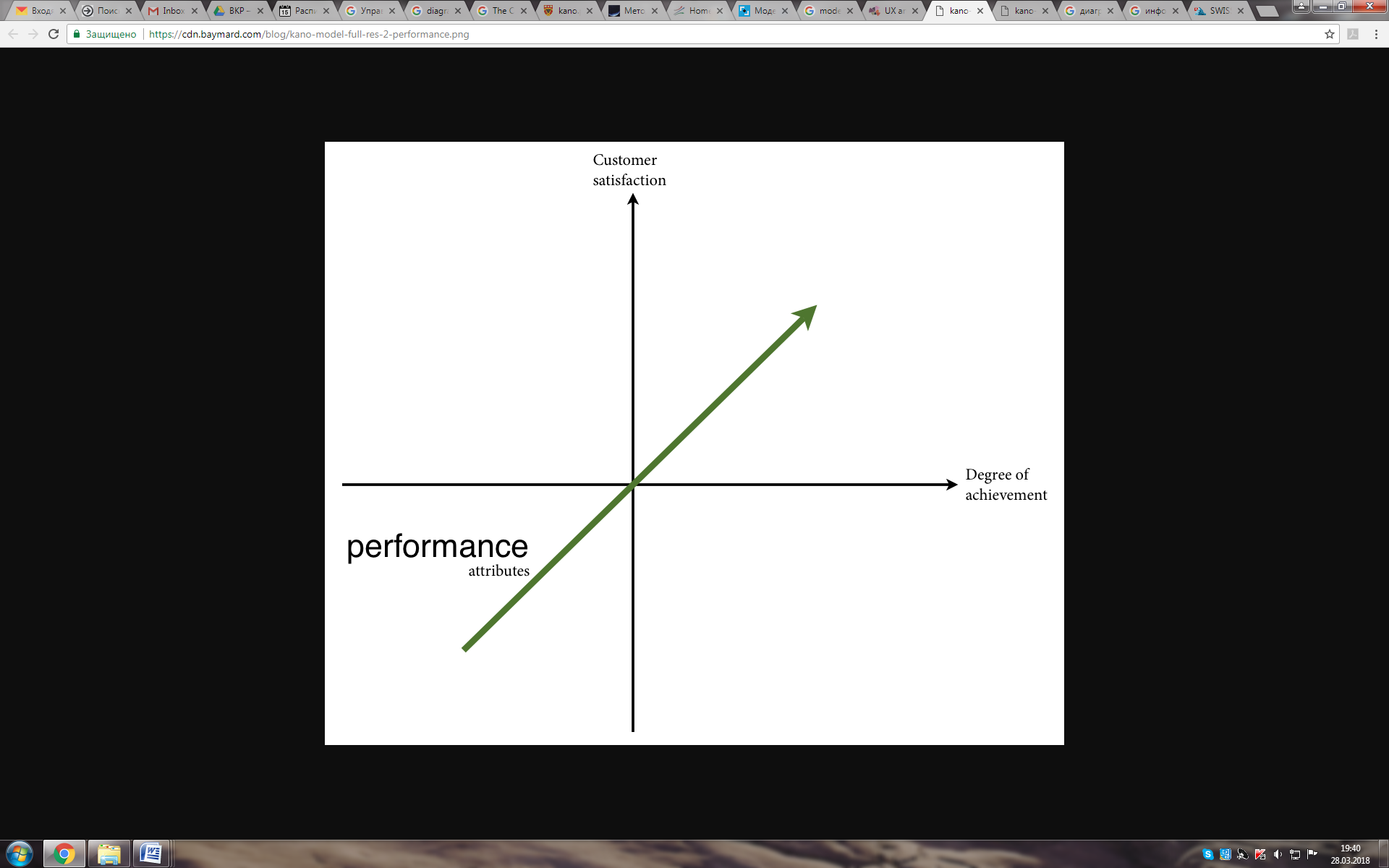


Рисунок 8 Одномерные характеристики в моделе Кано

Источник: Lance, B. The customer-driven organization: Employing the Kano Model / B. Lance, Coleman Sr. – 1st edition – San Francisco: Productivity Press, 2014. - P. 14.

Графики модели Кано иллюстрируют влияние различных типов характеристик. По ним видно, что обеспечивают удовлетворение клиентов продукцией только «привлекательные» и «одномерные» качества. А значит, что на этих характеристиках и следует делать упор компаниям при создании своей продукции для сохранения лояльности покупателей.

Компания ООО «ПроИнСофт» в своей производительности делает упор на «привлекательных» качествах в силу своей инновационной направленности, ведь к данным качествам и относятся те характеристики, которых нет у других компаний, которые превосходят ожидания и впечатляют клиентов. Но инновационные идеи не создаются легко. Для этого необходимо проводить множество исследований с целью нахождения неудовлетворенной потребности клиентов, являющейся скрытой возможностью для прорыва компании. И даже после создания и воплощения в жизнь задумки, важно продвигать необычную идею, проводить различные маркетинговые исследования для того, чтобы потенциальные потребители узнали о товаре, попробовали его и приняли. И тогда в перспективе увеличение сложности «привлекательных» характеристик переместит нынешнюю точку на графике в сторону удовлетворенности потребителя. А анализ рентабельности вложений позволяет определить нужность проводимых изменений. Таким образом, становится ясно, что продукты компании ООО «ПроИнСофт» имеют будущее из-за инновационных идей фирмы.

Компания ООО «ПроИнСофт» занимается разработкой средств информационной безопасности. Данная область сейчас крайне востребована в силу роста числа краж объектов интеллектуальной собственности в организациях. В настоящее время завершено создание программы, повышающей безопасность обмена информации между сотрудниками организации. Теперь компания приступила к планированию организации продаж новой программы, ее внедрению на рынок.

Финансовый анализ компании показал, что компания платежеспособная в настоящее время, ей не грозит банкротство. Это является очень важным фактором при управлении продажами компании. Основываясь на результатах финансового анализа компании, можно принимать соответствующие решения о возможном объеме сбыта, будущих инвестициях, прогнозном количестве необходимых ресурсов. Для решения вопросов об управлении продажами компании финансовые показатели также играют немаловажную роль. Решения о прогнозном объеме продаж, плане производства, маркетинге, мотивации и найме сотрудников зависят от финансового положения фирмы.

Анализ особенностей выпускаемого продукта говорит о том, что инновационная продукция компании является конкурентоспособной. Модель Кано говорит в пользу того, что клиенты будут лояльны в силу новизны продукции, ответу ожиданий.лояльности покупателей. Компания ООО «ПроИнСофт» в своей производительности делает упор на «привлекательных» качествах в силу своей инновационной направленности, ведь к данным качествам и относятся те характеристики, которых нет у других компаний, которые превосходят ожидания и впечатляют клиентов.

## 2.2 Исследование внешней среды компании ООО «ПроИнСофт»

Изучив особенности внутренних факторов компании ООО «ПроИнСофт», следует перейти к анализу внешней рыночной среды, которая оказывает сильное влияние на положение фирмы. От различных факторов окружающей среды зависит существование и будущее организации.

В последнее время все больше возрастает интерес общества к информационной безопасности. Внутренние сведения компании подлежат тщательному контролю, поэтому к вопросу предотвращения утечек информации предъявляется особое внимание. Согласно прогнозу международного сервис-провайдера Orange Business Services и исследовательской компании International Data Corporation (IDC), в ближайшие 5 лет ожидается рост рынка безопасности информации на 4,7%.[[76]](#footnote-76) Спрос на услуги корпоративной кибербезопасности в России наиболее высок в финансах, промышленности и энергетике. Финансовый сектор будет оставаться лидером по спросу на услуги ИТ-безопасности, в связи с тем, что большинство самых сложных и продвинутых атак злоумышленников за последние несколько лет были нацелены на финансовые учреждения.

Рассмотрев вкратце состояние рынка продуктов информационной безопасности, перейдем непосредственно к изучению положения фирмы и разработке стратегии развития. **Риск входа потенциальных конкурентов** в отрасль создает опасность прибыльности компании. Новые игроки обычно являются носителями новых производственных мощностей, технологий, ресурсов. Майкл Портер выделил шесть предпосылок, которые, в свою очередь, влияют на силу барьеров входа в отрасль: экономия на масштабе, дифференциация продукта и сила существующих торговых марок, потребность в капитале, высокие постоянные издержки, доступ к каналам распределения, политика правительства.

Рисунок 9 Угроза появления новых игроков компании ООО «ПроИнСофт»

Источник: анализ автором компании по модели конкурентных сил Портера

На рисунке 9 мы можем наблюдать уровень различных факторов, влияющих на угрозу появления новых игроков на рынке для компании ООО «ПроИнСофт». Потребность в капитале, высокие постоянные издержки и политика правительства находятся на среднем уровне, экономия на масштабе и доступ к каналам распределения на низком, а дифференциация продукта на высоком.

Для работы с потенциальными конкурентами компании следует внимательнее относиться к входным барьерам. В данной отрасли они не высоки, что создает легкость для проникновения на рынок новых игроков.

**Покупатели**, являясь потребителями готового товара, играют одну из ключевых ролей, оказывая влияние на конкурентоспособность компаний на рынке. Можно выделить следующие ситуации, в которых покупатели оказывают наибольшее влияние на производителей: наличие крупных покупателей, склонность к переключению на других производителей, чувствительность к цене товара, неудовлетворенность качеством, сильная зависимость от отдельных покупателей и наличие промежуточных покупателей со своей долей прибыли.

Касательно рынка информационной безопасности, здесь большинство клиентов являются постоянными для своего поставщика услуг. Поэтому и цена неэластична в основном по отрасли. Клиенты находят для себя компанию, которой они могут доверить осуществление контроля над их безопасностью. Постоянные совершенствования продукта заставляют компании обращаться к одним и тем же поставщикам средств защиты информационной безопасности.

Рисунок 10 Рыночная власть покупателей компании ООО «ПроИнСофт»

Источник: анализ автором компании по модели конкурентных сил Портера

На рисунке 10 можно наблюдать силу влияния факторов рыночной власти покупателей на компанию ООО «ПроИнСофт» в области информационной безопасности. В основном, власть клиентов находится на низком уровне. На низком уровне находятся крупные покупатели, промежуточные покупатели и зависимость от отдельных покупателей. В силу особенностей продукции для защиты конфиденциальной информации заметна низкая склонность к переключению на другие компании у клиентов.

**Поставщики** представляют собой владельцев ресурсов для производства товаров в отрасли, поэтому они также оказывают значительное влияние на уровень конкурентоспособности компаний на рынке. Для компании ООО «ПроИнСофт», занимающейся информационной безопасностью, сила поставщиков не важна, они не оказывают никакого влияния на деятельность фирмы.

Если говорить о **товарах-субститутах**, то следует отметить, что они оказывают ограничительный эффект на возможность роста цен. Угроза для компании наступает тогда, когда субституты производятся крупными компаниями и занимают значительную долю рынка, а также тогда, когда товары-заменители имеют лучшее соотношение цена-качество. Товары субституты очень сильно развиты в области информационной безопасности. Ежедневно изобретают новые способы взлома данных и предотвращения этого.

**Конкуренция между компаниями** оказывает сильное влияние. Высокий уровень конкуренции приводит к появлению так называемой «ценовой конкуренции», повышению издержек, связанных с продвижением товара, иногда к повышению качества производимой продукции, а также повышению объемов средств, которые компания вкладывает в новые разработки.

Рисунок 11 Появление товаров-заменителей и внутриотраслевая конкуренция

Источник: анализ автором компании по модели конкурентных сил Портера

Для компании ООО «ПроИнСофт» по рисунку 11 можно наблюдать, что факторы угрозы со стороны товаров-заменителей и внутриотраслевой конкуренции находятся на высоком уровне. Необходимо внимательнее следить за данными факторами и делать упор на их совершенствовании. Далее представлены предложения для устранения рассмотренных угроз.

Таблица 3 Рекомендации для устранения конкурентных рисков

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметр** | **Значение** | **Предложения** |
| Угроза появления новых игроков | Средний уровень угрозы входа новых игроков. | Следить за появлением новых конкурентов, совершенствовать технологии |
| Рыночная власть покупателей | Средний уровень угрозы ухода клиентов | Создать механизмы повышения лояльности клиентов |
| Угрозы со стороны товаров-заменителей | Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей | Поддерживать высокий уровень обслуживания, совершенствовать предоставляемые услуги |
| Внутриотраслевая конкуренция | Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции | Повысить узнаваемость фирмы, следить за предложениями клиентов |

Источник: разработано автором

Рынок продуктов для информационной безопасности является инновационно-ориентированным. Данная сфера очень популярна в настоящее время. Темп роста рынка с каждым годом только увеличивается, поэтому для поддержания своих позиций на рынке необходимо постоянное совершенствование предлагаемых продуктов.

Целевая аудитория и ценообразование нового продукта были определены маркетологами компании. В ходе прохождения преддипломной практики мною был исследован показатель удовлетворенности потребителей на основе опроса клиентов (CSI-customer satisfaction index). Данный индекс позволяет определить удовлетворенность клиентов производимой продукцией на основании сравнения нескольких ключевых критериев работы оцениваемой компании и ее ближайших конкурентов. Результаты позволяют своевременно разработать и внедрить улучшения, влияющие на настроения клиентов, а значит и на прибыль компании. Удовлетворение клиентов должно являться целью существования компании. Покупатели приходят в компанию со своими ожиданиями относительно функциональности и работы продукции, от сервисного обслуживания и удобства в работе. Совокупность факторов позволит компании выявить свои конкурентные преимущества и недостатки.

Таблица 4 CSI продукции компании ООО «ПроИнСофт»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Навзание параметра** | **Коэффициент значимости** | **Идеальная модель** | **Оцениваемый товар** | **Конкурент №1** | **Конкурент №2** | **Конкурент №3** |
| Цена, тыс.руб |  | 30 | 36 | 33 | 39 | 27 |
| Удобство в работе, оценка | 0,09 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| Безопасность, дни | 0,13 | 200 | 150 | 30 | 60 | 100 |
| Ассортимент, кол-во | 0,15 | 15 | 10 | 13 | 12 | 8 |
| Новизна технологии,дни | 0,09 | 30 | 1 | 90 | 120 | 30 |
| Срок внедрения технологии, дни | 0,10 | 14 | 20 | 25 | 10 | 8 |
| Работа персонала компании, оценка | 0,10 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| Имидж фирмы, кол-во чел. | 0,14 | 20 | 15 | 17 | 18 | 15 |
| Реклама, кол-во привл.компаний | 0,08 | 30 | 25 | 22 | 20 | 23 |
| Сервисное обслуживание, кол-во лет | 0,12 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0,5 |
| CSI, % |  |  | 81,92 | 64,52 | 65,48 | 70,33 |

Источник: разработано автором

Расчет показателей удовлетворенности потребителей продукции компании ООО «ПроИнСофт» показал, что в целом на 81,92% клиенты довольны продукцией. Ближайший конкурент обеспечивает 70,33% потребителей приемлемой продукцией.

Компания ООО «ПроИнСофт» использует прямой канал сбыта продукции - без посредников. Сотрудники отдела управления продажами в компании ООО «ПроИнСофт» занимаются полноценной работой с клиентами. К их обязанностям относятся поиск новых клиентов, качественная работа с нынешними клиентами, куда относятся функции обсуждения условий договора, его оформление и подписание. В отделе управления продажами существует деление менеджеров по территориальному принципу и по сложности заказа.

Структуру отдела продаж компании ООО «ПроИнСофт» при этом следует поменять. В настоящее время объем работы распределен неравным образом между сотрудниками, что создает сложности одним сотрудникам и оставляет неполную нагрузку у других.

Рисунок 12 Планируемая организационная структура отдела продаж в ООО «ПроИнСофт»

Источник: разработано автором

Руководитель отдела продаж в компании ООО «ПроИнСофт» отвечает за управление сотрудниками, а также контролирует весь процесс продаж. На нем лежит мотивация сотрудников, постановка целей и задач в долгосрочной и короткосрочной перспективе, контроль за их деятельностью и корректировка действий сотрудников в случае надобности.

Основная работа компании ООО «ПроИнСофт» ведется в   
Санкт-Петербурге, поэтому основой штат сосредоточен на клиентах в этом регионе. Современное распределение ответственности в отделе продаж компании следует изменить в соответствии с этим фактором. Должен присутствовать один менеджер, отвечающий за работу в остальных регионах, в том числе и за рубежом. Менеджеры по Санкт-Петербургу должны разделяться в зависимости от типа клиента: постоянный или новый клиент. В компании также должен присутствовать менеджер по особо крупным клиентам, который будет вести особо важные, значимые и дорогостоящие договоры. Это должен быть самый опытный сотрудник отдела, на нем будет лежать большая ответственность по сравнению с другими.

Рисунок 13 Количественное распределение клиентов компании ООО «ПроИнСофт» за 2017 год

Источник: составлено автором

На каждого будет приходиться около 20% по итогам 2017 года. Это обеспечит всех равномерной нагрузкой, будет справедливое распределение клиентов между менеджерами. Таким образом нет оснований для споров и разногласий в коллективе по поводу распределения нагрузки.

## 2.3 Прогнозирование объема продаж инноваций компании ООО «ПроИнСофт»

Прогнозирование продаж является очень важным критерием оценки функционирования компании. Смысл продолжения существования организации базируется на данных прогноза, поэтому очень важно проводить его непрерывно и качественно. Прогнозирование продаж является особо важным звеном в функционировании фирмы. Корректный прогноз указывает руководителям, какие дополнения необходимо произвести на фирме для успешного существования в будущем, чтобы планируемые объемы соответствовали реальным.

В настоящее время существует множество методов прогнозирования продаж в компании. Можно определить вероятные объемы продаж на основе мнений экспертов. Для этого отбирается некоторое количество экспертов, и на основе их профессиональных, научных и практических знаний строится прогноз. Также можно воспользоваться математическими методами моделирования будущих результатов. Для этого необходимо использовать хронологически упорядоченные данные. Особой популярностью пользуется метод справедливой доли рынка. Он позволяет определить прогнозное значение объемов продаж на основе показателей удовлетворенности покупателей. Прогноз продаж в фирме является очень важным делом, а значит, должен выполняться непрерывно и четко. Для получения более точного результата следует сопоставлять результаты разных методов прогнозирования.

Метод экспертов сопоставляет оценки различных руководителей компании. Во время прохождения преддипломной практики мною были опрошены руководители различных отделов компании. Результаты представлены в таблице 5:

Таблица 5 Прогноз объема продаж на основе мнения группы руководителей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Руководитель** | **Объем продаж компании, млн. руб** | | | Q(корр i) |
| Пессимистичный | Наиболее вероятный | Оптимистичный |
| 1 | 35,6 | 40,7 | 45,0 | 40,6 |
| 2 | 32,8 | 41,5 | 46,5 | 40,9 |
| 3 | 33,4 | 38,3 | 42,4 | 38,2 |
| 4 | 30,8 | 35,4 | 40,0 | 35,4 |
| 5 | 33,0 | 38,9 | 42,0 | 38,4 |
| 6 | 34,5 | 40,5 | 45,8 | 40,4 |
| 7 | 28,0 | 36,8 | 42,5 | 36,3 |
| 8 | 38,0 | 43,6 | 48,0 | 43,4 |
| **Итог** | | | | **39,2** |

Источник: результаты опроса руководителей

По итогам расчета объема продаж с помощью формул (1) и (2) получаем прогнозное значение объема продаж 39.2 млн. руб. Этот показатель несколько выше, чем было в 2017, поскольку руководители ожидают подъем продаж из-за запуска нового инновационного продукта.

Метод прогнозирования на основе мнения агентов по сбыту принято считать более точным, ведь они больше знакомы с рынком и поведением потребителей.

Таблица 6 Прогноз объема продаж на основе мнения агентов по сбыту

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Менеджер по продажам** | **Объем продаж компании, млн. руб** | | | Q(корр i) |
| Пессимистичный | Наиболее вероятный | Оптимистичный |
| 1 | 34,6 | 39,2 | 43,8 | 39,9 |
| 2 | 32,5 | 38,0 | 42,0 | 38,4 |
| 3 | 31,8 | 37,5 | 40,4 | 37,5 |

Окончание Таблицы 6

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 4 | 30,4 | 36,9 | 41,3 | 37,2 |
| 5 | 32,4 | 40,0 | 42,8 | 39,7 |
| 6 | 31,6 | 35,8 | 38,4 | 35,9 |
| 7 | 33,6 | 38,0 | 40,5 | 38,1 |
| 8 | 38,0 | 42,1 | 43,6 | 41,9 |
| 9 | 34,0 | 40,0 | 46,0 | 40,9 |
| 10 | 30,1 | 37,4 | 41,8 | 37,6 |
| 11 | 35,6 | 40,0 | 42,6 | 40,1 |
| 12 | 35,0 | 36,4 | 38,5 | 36,8 |
| **ИТОГО** | | | | **38,7** |

Источник: результаты опроса руководителей

Метод справедливой доли рынка считается наиболее подходящим при работе с инновационной продукцией. Для этого на основе показателя удовлетворенности покупателей (CSI) и емкости рынка определяется прогнозный объем продаж по формуле (5). С учетом нынешних значений цен на продукты получается, что прогнозный объем продаж равен 36,9 млн. руб.

Метод прошлого товарооборота также может использоваться для определения будущего объема продаж. Однако анализируемая компания в конце 2016 значительно расширилась за счет приобретения фирмы-конкурента, поэтому неправильно будет сопоставлять резкое возрастание значения объема продаж за предыдущий период с нынешним положением.

Для получения более точного результата прогноза применен анализ временных данных с математическими методами моделирования. Этот метод также имеет неточности, ведь невозможно совершенно предсказать будущие обстоятельства, влияющие на положение фирмы. Также важно исключить из данных особые выбросы, случившиеся в силу особых факторов как, например, экономический кризис или прочие катаклизмы. Но здесь важно учитывать различные влияющие внутренние и внешние факторы, ведь если, например, компания проводит НИОКР и в ближайшее время собирается запускать новый продукт, то прогнозируемый объем продаж изменится.

Рисунок 14 Объем продаж в млн. руб компании ООО «ПроИнСофт»

Источник: анализ данных компании

На рисунке 14 можно наблюдать очищенные от выбросов данные компании ООО «ПроИнСофт» за период с 2013 по 2017 год. На основе этих данных можно сделать прогноз об объеме продаж компании в 2018 году с вероятностью 82% (коэффициент регрессии R2=0.8198). Получается, что объем продаж на основе математических методов прогноза равен 40,77 млн. руб.

Прогнозирование продаж является очень важным критерием оценки функционирования компании. Смысл продолжения существования организации базируется на данных прогноза, поэтому очень важно проводить его непрерывно и качественно. Сопоставляя результаты прогнозов, мы получаем, что ожидаемый объем продаж в 2018 году на уровне 38,8 млн. руб.

Компания ООО «ПроИнСофт» занимается разработкой средств информационной безопасности. К продуктам компании относятся совершенствования внутренней системы организации, направленные на повышение информационной безопасности. В настоящее время завершено создание программы, повышающей безопасность обмена информации между сотрудниками организации. Теперь компания приступила к планированию организации продаж новой программы, ее внедрению на рынок.

Текущее финансовое положение компании говорит в пользу большого потенциала. Показатели ликвидности компании соответствуют нормальным значениям. Коэффициенты финансовой независимости компании сохраняют средние значения, говоря в пользу оптимальной структуры капитала фирмы. Показатели оборачиваемости улучшаются с годами, и показатели рентабельности показывают положительную динамику. Все это благоприятно сказывается на желании компании к развитию и расширению.

Инновативная наклонность компании говорит в пользу признания клиентами продуктов и удержания их. Согласно модели Кано определения эмоциональной реакции на товар, у компании есть перспективы взаимодействия с клиентами.

Исследование внешней среды компании через модель пяти конкурентных сил Портера показала, что компании следует сделать упор на устранении угроз со стороны товаров-заменителей, а также со стороны внутриотраслевой конкуренции. Также надо следить за появлением новых конкурентов, совершенствовать технологии производства. Механизмы повышения лояльности клиентов позволяют минимизировать потери со стороны угрозы ухода клиентов.

Расчет показателей удовлетворенности потребителей продукции компании ООО «ПроИнСофт» показал, что в целом на 83,02% клиенты довольны продукцией. При это в сравнении с лучшим конкурентом компания обеспечивает показатель конкурентоспособности на уровне 91,85%.

Прогноз на основе мнения группы руководителей, агентов по сбыту дали значения 39,2 млн. руб и 38,7 млн. руб соответственно. Метод справедливой рыночной доли оценивает прогнозное значение объемов продаж на уровне 36,9 млн. руб. Экстраполяция с точностью в 82% говорит об ожидаемых 40,7 млн. руб.

# Заключение

Особенности управления продажами в организации в условиях современной экономики приобретают высокую значимость на уровне функционирования всей организации. Процесс, направленный на увеличение получаемой компанией прибыли через управление сотрудниками, взаимодействующих с клиентами, их найм, мотивацию и контроль, а также через мониторинг настоящего и будущего состояния компании, прогнозирование объемов продаж крайне важен для успешного функционирования компании.

Грамотная политика в отношении продажи товаров позволяет избегать множества ошибок, связанных с несогласованными действиями сотрудников фирмы, постановкой целей и проработкой мероприятий по планированию и прогнозированию необходимого уровня ресурсов для оптимального функционирования предприятия. В свою очередь организованная система управления продажами позволяет осуществлять скоординированную деятельность коллектива, оптимально распределить обязанности и сроки выполнения, а также сформировать подходящую фирме систему мотивации сотрудников и контроля над их деятельностью.

При организации управления продажами в инновационно-ориентиованной компании важно помнить про особенности продукта, соответственно вырабатывать подходящие каналы сбыта и крайне внимательно учитывать деятельность и важность посредников. В инновационно-ориентированной компании система маркетинга продукта должна занимать центральное положение.

Кадровый потенциал фирмы за последнее время набирает свою важность. Главные ресурсы отдела управления продажами - это его сотрудники. От их навыков, умений и талантов зависит процесс продажи продукции компании. В их компетенции находятся преддоговорные отношения, соглашения с клиентами и последоговорная работа. На практике важно использовать новейшие и усовершенствованные технологии и методы, а также ставить достижимые цели, развивать и мотивировать сотрудников на реализацию их лучших личностных навыков и умений. Не забывать о своевременной корректировке системы продаж по мере развития рынка, базы клиентов, каналов сбыта, маркетинговых приемов и методов транспортировки.

Управление продажами является сложным и комплексным процессом, требующим контроля в любой организации. Важно помнить о принципах при управлении продажами в любой компании. Работа сотрудников отдела должна соответствовать компании, быть слаженной и качественной. Они должны быть правильно отобраны, обучены и мотивированы на успех путем осуществления верной работы по контролю, планированию и обучению персонала. Руководитель отдела продаж должен отвечать за работу сотрудников, правильно их мотивировать и направлять в ходе работы компании. Установление максимально удобного и легкого способа связи товара и клиента позволяет положительно воздействовать на лояльность клиентов, их удовлетворенность. Ускорение оборачиваемости товаров и сокращение издержек производства влияет на функционирование отдела продаж. Взаимодействие с другими подразделениями компании также является одним из принципов эффективных продаж. Информационное взаимодействие между отделами - залог хорошо функционирующей фирмы.

Процессу прогнозирования объема продаж в каждой фирме необходимо уделять особое внимание. Это позволяет направлять и координировать деятельность фирмы в соответствии со стратегическими целями компании и планами продаж. Прогнозный объем продаж в стоимостном или количественном выражении на определенный период в будущем, основанный на планируемом маркетинге фирмы и предполагаемой ситуации на рынке способствует сокращению издержек функционирования фирмы и обеспечивает большую доходность. Особое значение приобретает прогнозирование в инновационно-ориентированой компании. Для них свойственно больше рисков, и, соответственно, большая неопределенность, требующая контроля.

Результаты прогнозирования необходимы для составления бюджета компании, а также финансового плана в перспективе. Планирование производственного графика также строится на прогнозных значениях объема продаж. Организация маркетинговых разработок сопоставляется с требуемым для производства объемом продаж. Управление сотрудниками, планирование штата и мотивация также основываются на прогнозируемом уровне объема продаж, потенциале рынка.

Прогноз объема продаж в фирме является очень важным фактором, а значит, должен выполняться непрерывно и четко. Для получения более точного результата следует сопоставлять результаты разных методов прогнозирования. Прогнозирование продаж является особо важным звеном в функционировании фирмы. Корректный прогноз указывает руководителям, какие дополнения необходимо произвести на фирме для успешного существования в будущем, чтобы планируемые объемы соответствовали реальным.

Для осуществления грамотного планирования работы необходимо произвести прогнозирование будущего, сравнить различные сценарии развития на основе имеющихся данных о ресурсах компании, ее издержках, существующем выпуске товара, а также другие внутренние и внешние факторы. Сейчас существуют различные методы прогнозирования, которые лучше всего использовать комплексно, чтобы получить максимально верный результат. Метод на основе мнения группы руководителей способен дать довольно точные результаты в случае, если руководители обладают достаточной квалификацией для предвидения конъюнктуры рынка. Схожим с вышеуказанным методом является метод прогнозирования на основе мнения агентов по сбыту. Для инновационно-ориентированных компании данным метод является более достоверным, ведь при работе с новой продукцией, еще неизвестной фирме, у людей, которые занимаются конкретно продажами, будет больше сведений о настроениях потребителей. Метод справедливой доли рынка является самым подходящим при производстве инновационной продукции. Определение объема продаж строится на конкурентной обстановке на рынке, при выигрыше по показателям цена/качество товар будут покупать больше по сравнению с другими. Метод прошлого товарооборота довольно часто применяется на практике, но не всегда подходит для инновационной продукции. В случае периодической инкрементальной инновации его можно использовать, а при радикальной он не будет обеспечивать должного уровня доверия. Для определения прогнозного значения объема продаж также можно использовать метод экстраполяции. Метод опроса покупателей способен дать высокоточные результаты.

# Список использованных источников

Нормативно-правовые акты

1. Налоговый кодекс РФ, НК РФ (часть первая) от 31.07.1998 №146-ФЗ (ред. от 19.02.2018), (часть вторая) от 05.08.2000 №117-ФЗ (ред. от 23.04.2018)
2. Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ "О науке и государственной научно-технической политике" // Собрание законодательства Российской Федерации.

Монографии, учебники, учебные пособия

1. Бакшт, К. Построение отдела продаж / К. Бакшт. – СПб.: Питер, 2015. – 370 с.
2. Баранчеев, В.П. Управление инновациями в 2т: учебник для академического бакалавриата / В.П. Баранчеев [и др.] – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 398 с.
3. Баркан, Д.И. Управление продажами: учебник / Д.И. Баркан. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2007. – 908 с.
4. Вертоградов, В. Управление продажами / В. Вертоградов. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2005. – 240 с.
5. Девятко, И.Ф. Методы социологического исследования: учебное пособие для вузов/ И.Ф.Девятко.- М.: Книжный дом «Университет», 2006. - 296 с.
6. Джоббер, Д., Продажи и управление продажами: учебное пособие для вузов / Д. Джоббер. – М.: Юнити-Дана, 2002. – 622 с.
7. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В.В. Ковалев, Волкова О.Н. – М.: Изд-во Проспект, 2007. – 424 с.
8. Котлер, Ф. Основы маркетинга: учебник / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2015. – 496 с.
9. Кузнецов, И.Н. Управление продажами: учебно-практическое пособие / И.Н. Кузнецов. – М.: ИНФРА-М, 2012 - 304 с.
10. Маркетинг : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под ред. Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 370 с.
11. Маркетинг инноваций в 2 ч. Часть 1.: учебник и практикум для академического бакалавра / Н.Н. Молчанов [и др.]; под общ. ред. Н. Н. Молчанова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 257 с.
12. Мотивация к работе / Ф. Херцберг [и др.]; под ред. Ф.Херцберга. - М.: Вершина, 2007. – 238 с.
13. Мотовилов, О.В. Финансово-кредитное обеспечение инновационной деятельности: учебное пособие / О.В.Моловилов. – Спб. : Крисмас+, 2008. - 176 с.
14. Портер, Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: монография / М. Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
15. Рекхэм, Н. СПИН-продажи: монография/ Н. Рекхэм. – М.: Manzana Group, 2008. – 161 с.
16. Роджер Д. Нейромаркетинг / Д. Роджер. – Попурри, 2017 – 336 с.
17. Спиридонова, Е.А. Управление инновациями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.А. Спиридонова – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 298 с.
18. Фатрелл, Ч.М. Управление продажами / Ч.М. Фатрелл. – 6-е изд., перераб. и доп. – СПб.: НЕВА, 2004. – 640 с.
19. Шпитонков, С. Эффективное управление продажами FMCG / С. Шпитонков. – СПб.: Питер, 2006. – 224 с.
20. Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й.Шумпетер. - М. : Прогресс, 1982.
21. Экономика предприятия: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колышкин [и др.]; под ред. А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 498 с.
22. Lance, B. The customer-driven organization: Employing the Kano Model / B. Lance, Coleman Sr. – 1st edition – San Francisco: Productivity Press, 2014. - 116 p.

Статьи в журналах и других периодических изданиях

1. Bradley D. Do companies understand what employees want? / D.Bradley // Social and Behavioral Sciences. 2014. №109. – P.531-535.
2. Butler, E. The development of theoretical sampling in practice / E. Butler // Collegian. 2018. № 174. P. 48-71.
3. Dube, E. Neuromarketing: What is Neuromarketing and How are Companies using it? / E. Dube / URL : https://www.impactbnd.com/blog/neuromarketing (Дата обращения 20.12.2017).
4. Haneda, S. Organizational and human resource management and innovation / S.Haneda // Research Policy. 2018. №47. – Р. 194-208.
5. Hui, Y. Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance / Y.Hui // Journal of Innovation &Knowledge. – 2018. №3. – P. 44-55.
6. Kim, M. An analytic network process approach to operationalization of five forces model / M. Kim // Applied Mathematical Modelling. 2012. № 4. P. 1783-1795.
7. Lee, Y. A new fuzzy concept approach for Kano’s model / Y. Lee // Expert Systems with Applications. 2009. № 36. P. 4479-4484.
8. Qiu, L. Regulation, innovation, and firm selection: The porter hypothesis under monopolistic competition / L. Qiu // Journal of Environmental Economics and Management. 2017. № 10. P. 53-85.
9. Sagaert, Y. Tactical sales forecasting using a very large set of macroeconomic indicators / Y. Sagaert // European Journal of Operational Research. 2018. №2. – P. 558-569.
10. Saleh, K. Customer acquisition vs. Retention Costs- Statistics and Trends / K.Saleh URL : https://www.invespcro.com/blog/customer-acquisition-retention/ ( Дата обращения 20.12.2017).
11. Staack,V. Strategy, not size, matters in innovation spend / V.Staack URL : https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/investing-in-innovation.html (Дата обращения: 10.11.2017).
12. Striteska, M. Strategic performance management with focus on the Customer / M. Striteska // Social and Behavioral Sciences. 2015. №210. – P.66-76.
13. Voss, S. Wirtschaftswachstum in Deutschland / S. Voss // Germany Trade & Invest. 2016. №5. – Р. 15-24.
14. Xu, Q. An analytical Kano model for customer need analysis / Q.Xu // Design Studies. 2014. № 30. P. 87-110.
15. Zehir, C. Strategic human resource management and firm performance / C.Zehir // ScienceDirect. 2016. №235. – Р. 372-381.

Статистические сборники и отчеты

1. Основные показатели развития научных организаций государственных академий наук и федерального агентства научных организаций: информационно-статистический материал / ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ. Статистика науки и образования, 2018. М., 2018. 221 с.
2. Сведения об инновационной деятельности организаций за 2016: статистический сборник / Федеральная служба государственной статистики. Росстат, 2017.
3. Финансовая поддержка субъектов МСП / Корпорация МСП, 2018. М., 2018. 117 с.

Электронные ресурсы и документы

1. URL: http://news.ifmo.ru/ru/education/trend/news/5853/ (Дата обращения 20.12.2017).
2. URL: http://worldsellers.ru/klientoorientirovannost/ (Дата обращения: 15.12.2017).
3. URL: http://www.marketch.ru/marketing\_dictionary/marketing\_terms\_p/marketing\_planning/ (Дата обращения 20.11.2017).
4. URL: https://4brain.ru/blog/глубинное-интервью/ (Дата обращения: 22.12.2017).
5. URL: https://www.kanomodel.com/ (Дата обращения: 20.02.2018).
6. URL: http://www.tadviser.ru/index.php (Дата обращения: 14.02.2018).

# Приложение

**Приложение 1**

**Бухгалтерский баланс компании ООО «ПроИнСофт» 2013-2017 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **АКТИВ** | Код строки | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |  |  |  |  |  |  |
| Нематериальные активы | 1110 | 158550 | 258770 | 596723 | 425698 | 652145 |
| Результаты исследований и разработок | 1120 | 17548 | 19520 | 18254 | 19845 | 20154 |
| Нематериальные поисковые активы | 1130 |  |  |  |  |  |
| Материальные поисковые активы | 1140 |  |  |  |  |  |
| Основные средства | 1150 | 1548790 | 1314415 | 1424456 | 1587496 | 1785426 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | 579 | 827 | 920 | 1015 | 865 |
| Финансовые вложения | 1170 | 175813 | 30150 | 20656 | 302145 | 452178 |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | 11323 | 29078 | 31245 | 25478 | 20365 |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 179201 | 144159 | 155896 | 168547 | 178540 |
| ИТОГО по разделу I | 1100 | 2091804 | 1796919 | 2248150 | 2530224 | 3109673 |
| **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |  |  |  |  |  |  |
| Запасы | 1210 | 101461 | 152452 | 160521 | 175256 | 178965 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 175 | 176 | 532 | 105 | 425 |

Продолжение Приложения 1

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 426937 | 340691 | 569852 | 782569 | 925147 |
| Задолженность учредителей по взносам в уставный капитал | 1231 |  |  |  |  |  |
| Финансовые вложения | 1240 | 8231 | 45261 | 33125 | 54769 | 120548 |
| Денежные средства | 1250 | 368828 | 304238 | 658563 | 589365 | 952145 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 14580 | 17219 | 8875 | 20458 | 15478 |
| ИТОГО по разделу II | 1200 | 920212 | 860037 | 1431468 | 1622522 | 2192708 |
| **БАЛАНС** | 1600 | 3012016 | 2656956 | 3679618 | 4152746 | 5302381 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ПАССИВ** | Код строки | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ** |  |  |  |  |  |  |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 150000 | 150000 | 150000 | 150000 | 150000 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 |  |  |  |  |  |
| Переоценка внеоборотных активов | 1340 |  |  |  |  |  |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | 708013 | 579738 | 498785 | 506487 | 652147 |
| Резервный капитал | 1360 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 839853 | 242903 | 312458 | 401547 | 458962 |
| ИТОГО по разделу III | 1300 | 1747866 | 1022641 | 1011243 | 1108034 | 1311109 |

Окончание Приложения 1

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** |  |  |  |  |  |  |
| Долгосрочные заемные средства | 1410 |  |  |  |  |  |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 209330 | 201700 | 152010 | 358440 | 245680 |
| Резервы под условные обязательства | 1430 |  |  |  |  |  |
| Прочие долгосрочные обязательства | 1450 |  |  |  |  |  |
| ИТОГО по разделу IV | 1400 | 209330 | 201700 | 152010 | 358440 | 245680 |
| **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** |  |  |  |  |  |  |
| Краткосрочные заемные обязательства | 1510 | 636866 | 665195 | 353313 | 1765405 | 2582548 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 275974 | 678198 | 1965252 | 809613 | 965252 |
| Доходы будущих периодов | 1530 | 22890 | 28965 | 15478 | 16589 | 20145 |
| Доходы будущих периодов, возникшие в связи с безвозмездным получением имущества и гос.помощи | 1531 |  |  |  |  |  |
| Резервы предстоящих расходов | 1540 | 56550 | 6547 | 98682 | 28682 | 98682 |
| Прочие краткосрочные обязательства | 1550 | 62540 | 53710 | 83640 | 65983 | 78965 |
| ИТОГО по разделу V | 1500 | 1054820 | 1432615 | 2516365 | 2686272 | 3745592 |
| **БАЛАНС** | 1700 | 3012016 | 2656956 | 3679618 | 4152746 | 5302381 |

**Приложение 2**

**Отчет о прибылях и убытках компании ООО «ПроИнСофт» 2013-2017 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Код** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Выручка | 2110 | 28 688 570 | 31 619 330 | 32 688 570 | 37 599 460 | 51 355 180 |
| Себестоимость продаж | 2120 | 6 840 600 | 6 970 400 | 8 965 210 | 9 284 830 | 15 478 900 |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 21 847 970 | 24 648 930 | 23 723 360 | 28 314 630 | 35 876 280 |
| Коммерческие расходы | 2210 | 1 753 | 21 176 | 19 293 | 27 136 | 66 178 |
| Управленческие расходы | 2220 | - | - | - | - | - |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 21 846 217 | 24 627 754 | 23 704 067 | 28 287 494 | 35 810 102 |
| Доходы от участ. в других организациях | 2310 | - | - | - | - | - |
| Проценты к получению | 2320 | 4 269 | 3 407 | 5 699 | 7 826 | 9 251 |
| Проценты к уплате | 2330 | 10 548 | 14 326 | 25 164 | 26 863 | 37 456 |
| Прочие доходы | 2340 | 2 284 | 3 606 | 5 021 | 1 195 | 2 876 |
| Прочие расходы | 2350 | 3 068 | 4 619 | 5 999 | 1 099 | 2 707 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 21 839 154 | 24 615 822 | 23 683 624 | 28 268 553 | 35 782 067 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | 3 945 203 | 4 442 422 | 4 275 839 | 5 103 071 | 6 457 654 |
| в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | 15 488 | 13 144 | 14 245 | 15 875 | 17 854 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | 786 | 872 | 1 202 | 358 | 607 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | 547 | 698 | 256 | 785 | 365 |
| Прочее | 2460 | - | - | - | - | - |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 17 893 952 | 20 173 400 | 19 407 785 | 23 165 481 | 29 324 412 |

Окончание Приложения 2

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| СПРАВОЧНО: |  | - | - | - | - | - |
| Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаяемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2510 | - | - | - | - | - |
| Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2520 | - | - | - | - | - |
| Совокупный финансовый результат периода | 2500 | 17 893 952 | 20 173 400 | 19 407 785 | 23 165 481 | 29 324 412 |
| Базовая прибыль (убыток) на акцию | 2900 | - | - | - | - | - |
| Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 2910 | - | - | - | - | - |

**Приложение 3**

**Расчет финансовых показателей компании ООО «ПроИнСофт» 2013-2017 гг.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,35 | 0,21 | 0,26 | 0,22 | 0,25 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 0,75 | 0,45 | 0,49 | 0,51 | 0,50 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 0,87 | 0,60 | 0,57 | 0,60 | 0,59 |
| Коэффициент соотношения собственных и заемных средств | 1,38 | 0,63 | 0,38 | 0,36 | 0,33 |
| Коэффициент независимости | 0,58 | 0,38 | 0,27 | 0,27 | 0,25 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | 0,65 | 0,46 | 0,32 | 0,35 | 0,29 |
| Рентабельность активов | 0,15 | 0,25 | 0,16 | 0,23 | 0,29 |
| Рентабельность собственного капитала | 0,26 | 0,64 | 0,57 | 0,85 | 1,16 |
| Скорость оборота активов предприятия | 0,42 | 0,58 | 0,45 | 0,52 | 0,66 |
| Продолжительность одного оборота | 864,15 | 617,95 | 800,50 | 696,68 | 542,07 |

**Приложение 4**

**Оценка параметров модели Портера**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Параметр** | **Оценка** | **Максимальная оценка** | **Комментарий** |
| **Появление новых игроков** | | | |
| Экономия на масштабе | 1 | 3 | На рынке информационной безопасности экономия на масштабе слабо выражена |
| Дифференциация продукта и сила существующих торговых марок | 3 | 3 | В данной отрасли очень высокая дифференциация продукта при существующем списке лучших |
| Потребность в капитале | 2 | 3 | Данная отрасль не требует высоких вложений капитала на первоначальном этапе |
| Высокие постоянные издержки | 2 | 3 | Средний уровень постоянных издержек к отрасли |
| Доступ к каналам распределения | 1 | 3 | Высокий доступ к каналам в отрасли инфомрационной безопасности |
| Политика правительства | 2 | 3 | С каждым годом совершенствуется законодательство относительно сферы информационной безопасности, создаются новые ограничения и условия |
| Итог | 11 | 18 |  |
| 5 баллов | Низкий уровень угрозы входа новых игроков |  |  |

Продолжение Приложения 4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **6-13 баллов** | **Средний уровень угрозы входа новых игроков** | | |
| 14-18 балла | Высокий уровень угрозы входа новых игроков |  |  |
| **Рыночная власть покупателей** | | | |
| Доля покупателей с большим объемом продаж | 1 | 3 | Низкая доля покупателей с большим объемом продаж (крупные компании различных сфер-РЖД, Газпром, Государство) |
| Склонность к переключению на подобные услуги у конкурентов | 1 | 3 | В сфере инфомрационной безопасности клиенты предпочитают постоянную компанию |
| Чувствительность к цене | 2 | 3 | Присутствует на рынке чувствительность к цене |
| Потребители не удовлетворены качеством существующей на рынке услуги | 1 | 3 | В настоящее время на рынке представлена высококачественная продукция в области инфомрационной безопасности |
| Сильная зависимость от отдельных покупателей | 1 | 3 | Нет зависимости от отдельных покупателей |
| Промежуточные покупатели со своей долей прибыли | 1 | 3 | Промежуточных покупателей практически нет на рынке |
| Итог | 7 | 18 |  |

Продолжение Приложения 4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 5 баллов | Низкий уровень угрозы ухода клиентов |  |  |
| **6-13 баллов** | **Средний уровень угрозы ухода клиентов** | | |
| 14-18 балла | Высокий уровень угрозы ухода клиентов |  |  |
| **Угрозы со стороны товаров-заменителей** | | | |
| Субститут от крупной компании | 3 | 3 | На рынке информационной безопасности существуют лидеры, задающие тон всей сфере |
| Товары-заменители «цена-качество» | 2 | 3 | Очень много товаров-заменителей, разных типов одной продукции |
| Итог | 5 | 6 |  |
| 1-2 балла | Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей |  |  |
| 3-4 балла | Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей |  |  |
| **5-6 балла** | **Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей** | | |

Окончание Приложения 4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Внутриотраслевая конкуренция** | | | |
| Количество игроков | 3 | 3 | В настоящее время огромное количество игроков на рынке, в ближайшее время их количество будет увеличиваться |
| Темп роста рынка | 3 | 3 | Прогноз на увеличение темпа роста рынка на 4,6% |
| Уровень дифференциации продукта на рынке | 3 | 3 | Высокий уровень дифференциации продуктов на рынке информационной безопасности |
| Ограничение в повышении цен | 2 | 3 | Нет ярко выраженного органичения в повышении цен. Это инновационная сфера, где постоянно создаются новые технологии |
| Итог | 11 | 12 |  |
| 4 балла | Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции |  |  |
| 5-8 баллов | Средний уровень внутриотраслевой конкуренции |  |  |
| **9-12 баллов** | **Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции** | | |

1. Баркан, Д.И. Управление продажами: учебник / Д.И. Баркан. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2007. – С. 154. [↑](#footnote-ref-1)
2. Hui, Y. Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance / Y.Hui // Journal of Innovation &Knowledge. – 2018. №3. – P. 44. [↑](#footnote-ref-2)
3. Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ "О науке и государственной научно-технической политике" // Собрание законодательства Российской Федерации. [↑](#footnote-ref-3)
4. Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й.Шумпетер. - М. : Прогресс, 1982. - С. 18. [↑](#footnote-ref-4)
5. Staack,V. Strategy, not size, matters in innovation spend / V.Staack URL : https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/investing-in-innovation.html (Дата обращения: 10.11.2017). [↑](#footnote-ref-5)
6. Баранчеев, В.П. Управление инновациями в 2т: учебник для академического бакалавриата / В.П. Баранчеев [и др.] – М.: Издательство Юрайт, 2017. – С. 54. [↑](#footnote-ref-6)
7. Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й.Шумпетер. - М. : Прогресс, 1982. - С. 25. [↑](#footnote-ref-7)
8. Сведения об инновационной деятельности организаций за 2016: статистический сборник / Федеральная служба государственной статистики. Росстат, 2017. [↑](#footnote-ref-8)
9. Voss, S. Wirtschaftswachstum in Deutschland / S. Voss // Germany Trade & Invest. 2016. №5. – Р. 15. [↑](#footnote-ref-9)
10. Баркан, Д.И. Управление продажами: учебник / Д.И. Баркан. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2007. – С.54. [↑](#footnote-ref-10)
11. Основные показатели развития научных организаций государственных академий наук и федерального агентства научных организаций: информационно-статистический материал / ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ. Статистика науки и образования, 2018. М., 2018. - С. 121. [↑](#footnote-ref-11)
12. Налоговый кодекс РФ, НК РФ (часть первая) от 31.07.1998 №146-ФЗ (ред. от 19.02.2018). [↑](#footnote-ref-12)
13. Финансовая поддержка субъектов МСП / Корпорация МСП, 2018. М., 2018. С. 95. [↑](#footnote-ref-13)
14. Фатрелл, Ч.М. Управление продажами / Ч.М. Фатрелл. – 6-е изд., перераб. и доп. – СПб.: НЕВА, 2004. – С. 26. [↑](#footnote-ref-14)
15. Джоббер, Д., Продажи и управление продажами: учебное пособие для вузов / Д. Джоббер. – М.: Юнити-Дана, 2002. –С. 20. [↑](#footnote-ref-15)
16. Рекхэм, Н. СПИН-продажи: монография/ Н. Рекхэм. – М.: Manzana Group, 2008. С. 58. [↑](#footnote-ref-16)
17. Вертоградов, В. Управление продажами / В. Вертоградов. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2005. С. 16. [↑](#footnote-ref-17)
18. Кузнецов, И.Н. Управление продажами: учебно-практическое пособие / И.Н. Кузнецов. – М.: Дашков и К, 2008 – С. 18. [↑](#footnote-ref-18)
19. Шпитонков, С. Эффективное управление продажами FMCG / С. Шпитонков. – СПб.: Питер, 2006. С. 26. [↑](#footnote-ref-19)
20. Zehir, C. Strategic human resource management and firm performance / C.Zehir // ScienceDirect. 2016. №235. – Р. 372. [↑](#footnote-ref-20)
21. Haneda, S. Organizational and human resource management and innovation / S.Haneda // Research Policy. 2018. №47. – Р. 194. [↑](#footnote-ref-21)
22. Бакшт, К. Построение отдела продаж / К. Бакшт. – СПб.: Питер, 2015. – С. 15. [↑](#footnote-ref-22)
23. Мотивация к работе / Ф. Херцберг [и др.]; под ред. Ф.Херцберга. - М.: Вершина, 2007. –С. 58. [↑](#footnote-ref-23)
24. Bradley D. Do companies understand what employees want? / D.Bradley // Social anf Behavioral Sciences. 2014. №109. – P.531. [↑](#footnote-ref-24)
25. Начальник отдела продаж: обязанности и функции / URL : https://www.kom-dir.ru/article/396-nachalnik-otdela-prodaj (Дата обращения: 14.11.2017). [↑](#footnote-ref-25)
26. Бакшт, К. Построение отдела продаж / К. Бакшт. – СПб.: Питер, 2015. – С. 15. [↑](#footnote-ref-26)
27. Saleh, K. Customer acquisition vs. Retention Costs- Statistics and Trends / K.Saleh URL : https://www.invespcro.com/blog/customer-acquisition-retention/ ( Дата обращения 20.12.2017). [↑](#footnote-ref-27)
28. Экономика предприятия: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колышкин [и др.]; под ред. А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — С. 56. [↑](#footnote-ref-28)
29. Zehir, C. Strategic human resource management and firm performance / C.Zehir // ScienceDirect. 2016. №235. – Р. 372. [↑](#footnote-ref-29)
30. Портер, Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: монография / М. Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - С. 84. [↑](#footnote-ref-30)
31. Striteska, M. Strategic performance management with focus on the Customer / M. Striteska // Social and Behavioral Sciences. 2015. №210. – P.66. [↑](#footnote-ref-31)
32. Маркетинг : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под ред. Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — С. 85. [↑](#footnote-ref-32)
33. Спиридонова, Е.А. Управление инновациями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.А. Спиридонова – М.: Издательство Юрайт, 2018. –С. 81. [↑](#footnote-ref-33)
34. Девятко, И.Ф. Методы социологического исследования: учебное пособие для вузов/ И.Ф.Девятко.- М.: Книжный дом «Университет», 2006. –С. 45. [↑](#footnote-ref-34)
35. Роджер Д. Нейромаркетинг / Д. Роджер. – Попурри, 2017 –С. 147. [↑](#footnote-ref-35)
36. Dube, E. Neuromarketing: What is Neuromarketing and How are Companies using it? / E. Dube /URL : https://www.impactbnd.com/blog/neuromarketing (Дата обращения 20.12.2017). [↑](#footnote-ref-36)
37. Butler, E. The development of theoretical sampling in practice / E. Butler // Collegian. 2018. № 174. P. 48. [↑](#footnote-ref-37)
38. Маркетинг : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под ред. Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. —С. 258. [↑](#footnote-ref-38)
39. Котлер, Ф. Основы маркетинга: учебник / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2015. – С. 254. [↑](#footnote-ref-39)
40. Маркетинг инноваций: учебник и практикум для академического бакалавра / Н.Н. Молчанов [и др.]; под общ. ред. Н. Н. Молчанова. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – С. 194. [↑](#footnote-ref-40)
41. Striteska, M. Strategic performance management with focus on the Customer / M. Striteska // Social and Behavioral Sciences. 2015. №210. – P.66. [↑](#footnote-ref-41)
42. URL: http://worldsellers.ru/klientoorientirovannost/ (Дата обращения: 15.12.2017). [↑](#footnote-ref-42)
43. URL: http://news.ifmo.ru/ru/education/trend/news/5853/ (Дата обращения: 20.12.2017). [↑](#footnote-ref-43)
44. Спиридонова, Е.А. Управление инновациями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.А. Спиридонова – М.: Издательство Юрайт, 2018. –С. 95. [↑](#footnote-ref-44)
45. Вертоградов, В. Управление продажами / В. Вертоградов. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2005. –С. 144. [↑](#footnote-ref-45)
46. Баркан, Д.И. Управление продажами: учебник / Д.И. Баркан. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2007. – 254. [↑](#footnote-ref-46)
47. Вертоградов, В. Управление продажами / В. Вертоградов. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2005. – С. 142. [↑](#footnote-ref-47)
48. Экономика предприятия: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колышкин [и др.]; под ред. А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. —С. 65. [↑](#footnote-ref-48)
49. URL: http://www.marketch.ru/marketing\_dictionary/marketing\_terms\_p/marketing\_planning/ (Дата обращения: 20.11.2017). [↑](#footnote-ref-49)
50. Sagaert, Y. Tactical sales forecasting using a very large set of macroeconomic indicators / Y. Sagaert // European Journal of Operational Research. 2018. №2. – P. 558. [↑](#footnote-ref-50)
51. Фатрелл, Ч.М. Управление продажами / Ч.М. Фатрелл. – 6-е изд., перераб. и доп. – СПб.: НЕВА, 2004. – С. 85. [↑](#footnote-ref-51)
52. Вертоградов, В. Управление продажами / В. Вертоградов. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2005. – С. 142. [↑](#footnote-ref-52)
53. URL: https://www.kanomodel.com/ (Дата обращения: 20.02.2018). [↑](#footnote-ref-53)
54. Xu, Q. An analytical Kano model for customer need analysis / Q.Xu // Design Studies. 2014. № 30. P. 87. [↑](#footnote-ref-54)
55. Lance, B. The customer-driven organization: Employing the Kano Model / B. Lance, Coleman Sr. – 1st edition – San Francisco: Productivity Press, 2014. - P. 15. [↑](#footnote-ref-55)
56. Lee, Y. A new fuzzy concept approach for Kano’s model / Y. Lee // Expert Systems with Applications. 2009. № 36. P. 447. [↑](#footnote-ref-56)
57. Kim, M. An analytic network process approach to operationalization of five forces model / M. Kim // Applied Mathematical Modelling. 2012. № 4. P. 1783. [↑](#footnote-ref-57)
58. Qiu, L. Regulation, innovation, and firm selection: The porter hypothesis under monopolistic competition / L. Qiu // Journal of Environmental Economics and Management. 2017. № 10. P. 53. [↑](#footnote-ref-58)
59. Портер, Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: монография / М. Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — С. 40. [↑](#footnote-ref-59)
60. Qiu, L. Regulation, innovation, and firm selection: The porter hypothesis under monopolistic competition / L. Qiu // Journal of Environmental Economics and Management. 2017. № 10. P. 53. [↑](#footnote-ref-60)
61. Kim, M. An analytic network process approach to operationalization of five forces model / M. Kim // Applied Mathematical Modelling. 2012. № 4. P. 1783. [↑](#footnote-ref-61)
62. Спиридонова, Е.А. Управление инновациями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.А. Спиридонова – М.: Издательство Юрайт, 2018. –С. 93. [↑](#footnote-ref-62)
63. Маркетинг : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под ред. Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — C. 285. [↑](#footnote-ref-63)
64. Маркетинг инноваций: учебник и практикум для академического бакалавра / Н.Н. Молчанов [и др.]; под общ. ред. Н. Н. Молчанова. – М.: Издательство Юрайт, 2014.- C. 196. [↑](#footnote-ref-64)
65. Спиридонова, Е.А. Управление инновациями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.А. Спиридонова – М.: Издательство Юрайт, 2018. –С. 94. [↑](#footnote-ref-65)
66. Маркетинг : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под ред. Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — C. 288. [↑](#footnote-ref-66)
67. Спиридонова, Е.А. Управление инновациями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.А. Спиридонова – М.: Издательство Юрайт, 2018. –С. 92. [↑](#footnote-ref-67)
68. Маркетинг инноваций: учебник и практикум для академического бакалавра / Н.Н. Молчанов [и др.]; под общ. ред. Н. Н. Молчанова. – М.: Издательство Юрайт, 2014.- C. 196. [↑](#footnote-ref-68)
69. Маркетинг : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под ред. Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — C. 290. [↑](#footnote-ref-69)
70. Фатрелл, Ч.М. Управление продажами / Ч.М. Фатрелл. – 6-е изд., перераб. и доп. – СПб.: НЕВА, 2004. –С. 547. [↑](#footnote-ref-70)
71. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В.В. Ковалев, Волкова О.Н. – М.: Изд-во Проспект, 2007. – С. 251. [↑](#footnote-ref-71)
72. Экономика предприятия: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колышкин [и др.]; под ред. А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — С. 287. [↑](#footnote-ref-72)
73. URL: https://www.kanomodel.com/ (Дата обращения: 20.02.2018) [↑](#footnote-ref-73)
74. Lance, B. The customer-driven organization: Employing the Kano Model / B. Lance, Coleman Sr. – 1st edition – San Francisco: Productivity Press, 2014. -Р.14. [↑](#footnote-ref-74)
75. Lee, Y. A new fuzzy concept approach for Kano’s model / Y. Lee // Expert Systems with Applications. 2009. № 36. P. 4479. [↑](#footnote-ref-75)
76. URL: http://www.tadviser.ru/index.php (Дата обращения: 14.02.2018) [↑](#footnote-ref-76)