

бом определяется средняя себестоимость 1 чел.-ч ремонтно-технических воздействий (ремонты, технические обслуживания, включая работы по хранению) для сельскохозяйственных машин.

Предложенная методика расчета цен на услуги ремонтных подразделений учитывает, на наш взгляд, главное условие – обеспечение эквивалентного обмена деятельностью ремонтно-обслуживающих подразделений с основными подразделениями предприятия. Следовательно, имеется реальная возможность организовать внутрихозяйственный расчет и тем самым повысить эффективность внутрихозяйственной деятельности. Изучение опыта работы сельскохозяйственных предприятий, применяющих внутрихозяйственный расчет в цехе механизации, свидетельствует о более высокой эффективности их деятельности по сравнению с предприятиями, не занимающимися вопросами формирования и развития внутрихозяйственных экономических отношений (табл.).

В сфере ремонтно-технического обслуживания (куда входит и внутрихозяйственное самообслуживание) очень высокий уровень нормирования труда, что является большим преимуществом по сравнению с другими сферами применения капитала, т.к. нормативы труда и средств отражают средний уровень производства, т.е. интенсивности и технологичности труда в отрасли. Данное условие в соответствии с теориями (трудовой стоимости и предельной полезности) гарантирует производство и реализацию сельскохозяйственной продукции по рыночным ценам, обеспечивающим возмещение издержек и рентабельную хозяйственную деятельность сельскохозяйственного предприятия. Стоимость работ по каждому виду услуг, выполняемых ремонтной мастерской и

машинным двором для тракторно-полевых и животноводческих бригад, определяется путем умножения нормативных затрат труда на нормативную себестоимость 1 чел.-ч этих воздействий. Таким способом определяется валовая продукция или валовая выручка подразделения. После вычета из нее фактических затрат средств (кроме оплаты труда) находится валовой (хозрасчетный) доход. Кроме того, доля валового дохода ремонтных подразделений в валовом доходе предприятия служит нормативом для перераспределения чистой прибыли предприятия между подразделениями. В такой форме внутрихозяйственные подразделения участвуют в прибылях предприятия и тем самым непосредственный производитель приближен к конечным результатам деятельности.

Предложенную методику организации внутрифирменного расчета можно применять на любом предприятии независимо от модели экономических отношений.

#### Библиографический список

1. Синюков А.Г. Развитие экономических отношений в системе производственно-технического обслуживания сельского хозяйства / А.Г. Синюков // Достижения науки и техники АПК. – 2004. – № 9. – С. 11-14.
2. Система технического обслуживания и ремонта машин в сельском хозяйстве / под ред. Н.В. Краснощекова. – М., 2003. – 520 с.
3. Шакиров Ф.К. Хозяйственный расчет предприятий в условиях освоения рыночных отношений / Ф.К. Шакиров. – М.: Учебно-издательский отдел центра «Земля России» экономического факультета МСХА, 1998. – 38 с.



УДК 331.108.2:001.8

Е.В. Чернышева

## ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ДИСТРИБЬЮТОРОВ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ В ОРГАНИЗАЦИОННО-КУЛЬТУРНОМ КОНТЕКСТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Ключевые слова:** предприятия, молочная промышленность, молочная

продукция, организационная культура, поведенческая и воспринимаемая ло-

*яльность дистрибьюторов, степень удовлетворенности дистрибьюторов, ценности, международные стандарты, управление, факторы лояльности.*

**Лояльность дистрибьюторов и устойчивость сетей межфирменных взаимодействий.** В условиях усиления конкуренции и рыночной неопределенности возникает необходимость в использовании новых инструментов достижения устойчивости предпринимательских структур, в том числе организованных в форме межфирменных сетей. Вопросы устойчивости межфирменных сетей изучаются многими зарубежными и отечественными исследователями. При этом в качестве факторов обеспечения устойчивости рассматриваются такие, как непрерывность сетевых коммуникаций, ресурсная и социальная зависимость и т.п. [1].

Любой производитель мечтает о надежной системе дистрибуции которая позволит ему занять лидирующие позиции на рынке регионов и обеспечит успех в конкурентной борьбе. В России, большой по площади стране, производитель, претендующий на географический охват, должен обладать отлаженной дистрибуторской сетью. В то же время лишь немногим производителям удается реализовать комплексный подход к формированию программы лояльности своих деловых партнеров.

Лояльность – это положительное отношение потребителей, дистрибьюторов к деятельности организации, продуктам и услугам, которые они производят и продают, а также к персоналу компании, имиджу организации, торговым маркам, логотипу и т.д. [2].

Именно наличие лояльности, то есть благоприятного отношения деловых партнеров к данной компании, продукту и является основой для стабильного сотрудничества, что в свою очередь является стратегическим показателем успешности компании.

Производителям для поддержания или сохранения высоких темпов роста требуется постоянное использование новых подходов к работе, поскольку за счёт клиентов уже невозможно увеличивать свою долю на рынке. Необходимо пересмотреть работу от пути активного привлечения новых клиентов к сохранению имеющихся и повышению их прибыльности и ценности для предприятия. А этого можно добиться с помощью программ повышения лояльности дистрибьюторов, создания партнёрских взаимоотношений,

ориентированных на повышение прибыльности совместного бизнеса. Кроме того, можно стимулировать переход дистрибьюторов конкурентов, что может быть существенным ресурсом в борьбе за рыночные позиции.

Дистрибьюторы становятся всё разборчивей, и уже не только цена и качество продукта играют важную роль в сотрудничестве, но и многие другие факторы, в том числе надёжность поставщика, оперативность и качество его работы, удобство поставки продукции, прозрачность коммерческой политики, долгосрочность бизнеса и многое другое.

**Предпосылки исследования лояльности дистрибьюторов на рынке молочной промышленности в Славгородском районе Алтайского края.** Алтайский край – один из крупнейших сельскохозяйственных регионов в Сибирском федеральном округе и Российской Федерации, который по праву называется житницей Сибири. Сельское хозяйство играет определяющую роль в формировании экономики. На его долю приходится 15,2% валового регионального продукта. Молочное скотоводство – одна из ведущих подотраслей сельского хозяйства Алтайского края.

По данным краевого управления сельского хозяйства, в этой сфере в Алтайском крае работают более 705 сельхозпредприятий. В их число включены производители молочной продукции: ЗАО «Барнаульский молочный комбинат» (торговая марка «Молочная сказка»), ЗАО «Рубцовский молочный завод» (г. Рубцовск), ООО «Алтайская буренка» (г. Барнаул), ООО «Холод» (г. Барнаул), объединение «Столица молока» (г. Славгород), данные предприятия являются поставщиками молочной продукции по всей территории края и за его пределами.

В последнее время прослеживается тенденция проникновения на рынок компаний из других регионов страны, производящих аналогичную продукцию, таких как: ОАО «Вимм-Билль-Данн» (г. Москва), ООО «Кампина» (Московская область, с. Ступино), ЗАО «Danone» (Московская область, г. Чехов) и др. В результате ужесточившейся конкуренции сбыт у алтайских производителей молочной продукции снижается.

Потребность производителя и дистрибьютора друг в друге тем сильнее, чем больше желание производителя покорить рынок своим продуктом и желание дистрибьютора заработать именно на этом

продукте. Длительный период времени на рынке производители молочных продуктов под маркой «Столица молока» сотрудничали с дистрибьюторами именно по такому принципу.

Но ужесточение конкуренции и снижение спроса со стороны потребителей привели к осложнению отношений с партнерами и вызвало ряд проблем. Вот некоторые из них: зависимость от дистрибьютора, манипуляции с его стороны, диктат условий, массовый поход дистрибьюторов с одной территории на другую, низкая заинтересованность дистрибьютора в развитии продаж бренда, пассивные продажи, присвоение или неэффективное использование маркетинговых бюджетов, активный ввод в свой бизнес-портфель конкурентов.

И тут у производителей молочной продукции должны возникнуть вопросы: а так ли доходен ваш бизнес для дистрибьютора? И какая система отношений вас связывает?

Ужесточение конкуренции между производителями молочной промышленности способствует изменению подходов к формированию отношений с дистрибьюторами и поиску новых способов развития конкурентных преимуществ.

Такие инструменты экономической политики организации, как реклама, создание ценовых стимулов, укрепление положительного имиджа бренда уже не приносят, как раньше, высоких результатов. Обостряющаяся борьба между производителями привела к необходимости поиска новых методов работы, изменения структур предприятий, поиска внутренних ресурсов повышения конкурентоспособности. Именно поэтому производители стараются всеми способами привлекать новых дистрибьюторов и сохранять имеющихся эффективных, устанавливая долгосрочные, стабильные взаимоотношения с ними.

Для формирования лояльности дистрибьюторов нужно знать, что представляет для них наибольшую ценность при реализации продукции компании производителя. Выделяют факторы и инструменты, с помощью которых можно формировать лояльность партнеров сбытовой сети [3]:

- 1) экономический фактор: цены, скидки, бонусы, условия оплаты;
- 2) товарно-ассортиментные: качество товаров, ширина и глубина ассортимента;

3) сервисные: условия доставки, сроки, гарантии, комплектация, техническая поддержка.

Более подробно эти и другие факторы лояльности будут представлены в исследовании.

Руководству организаций следует использовать измерение степени удовлетворенности дистрибьюторов в качестве жизненно важного инструмента. Следует так организовать процесс запроса информации, измерения и мониторинга обратной связи по вопросу удовлетворенности партнеров, чтобы он предоставлял информацию на постоянной основе, и в этом процессе должны учитываться требования дистрибьюторов и то, что представляет для них ценность при реализации продукции.

Именно ценности являются ключевым элементом организационной культуры. Система ценностей предприятия включает морально-нравственные ценности работников, клиентов, а также дистрибьюторов, которые формируются под воздействием отношений между производителем и посредником.

Между организационной культурой и лояльностью дистрибьюторов можно найти точки соприкосновения, которые и станут ключевыми факторами воздействия на посредников с целью повышения их уровня лояльности компании. Таким образом, организационная культура предприятия посредством разработки и провозглашения определенных ценностей может воздействовать и на формирование лояльности и повышение уровня удовлетворенности дистрибьюторов. Именно ценности, разделяемые и декларируемые руководителями организации, становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации [4].

Применительно к организационной культуре ценности предприятия можно определить как целевое и желательное событие, поскольку личность всегда занимает позицию оценки по отношению ко всем элементам окружающей ее внешней среды. Ценности в данном случае служат стимулом, необходимым условием для любого рода взаимодействия.

**Методология исследования лояльности дистрибьюторов.**

**Объектом исследования** являются предприятия объединения «Столица моло-

ка», действующие на территории Алтайского края.

**Предметами исследования** являются уровень лояльности дистрибьюторов, способы воздействия на повышение степени удовлетворенности (лояльности) дистрибьюторов.

Проведен опрос дистрибьюторов, реализующих молочную продукцию марки «Столица молока». Выборочная совокупность составила 40 дистрибьюторов. Тип выборки – квотная.

Метод исследования был выбран исходя из имеющихся возможностей коммуникации с респондентами – письменный личный опрос и опрос посредством электронной почты.

**Целью исследования** являются оценка уровня удовлетворенности дистрибьюторов, реализующих молочную продукцию, определение факторов лояльности, представляющих для посредников наибольшую ценность.

Эффективное управление лояльностью партнеров по сбытовым сетям требует выбора методов ее оценки. На данный момент выработаны методы оценки лояльности потребителей и сотрудников компании, но не посредников. Однако эти методы могут служить основой для разработки методов оценки лояльности партнеров по сбытовой сети.

Так, в теории и практике управления лояльностью потребителей принято различать поведенческую и воспринимаемую лояльность [5]. Поведенческая лояльность выражается в результатах поведения потребителя (оценивается числом повторных покупок), а воспринимаемая – в его отношении и мнении о компании (оценивается через удовлетворенность от покупки и осведомленность потребителя о компании).

В частности, предлагается оценивать поведенческую лояльность дистрибьюторов на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI – key performance indicators), используемых для оценки результатов деятельности сетевого партнера (табл. 1). Так, в таблице представлена система KPI, которую используют предприятия ОАО «Столица молока» для контроля и оценки исполнения плановых заданий своими посредниками. На основе исполнения данных показателей можно оценивать поведенческую лояльность каждого партнера [6].

Согласно таблице 1, для расчета уровня исполнения обязательств партнера или его поведенческой лояльности были взяты уровни исполнения, значение которых со-

ставляло ниже 100%. Из расчета были исключены показатели выполнения плана методологической поддержки (100%). Все остальные показатели исполнения плана были суммированы и поделены на их число (на 8), что позволило получить средний арифметический результат, показывающий общий уровень исполнения плана (83,1). Этот же показатель можно интерпретировать как коэффициент поведенческой лояльности – Клп. В расчетах может быть учтен вклад (важность) каждого показателя KPI в выполнение плана.

Математически расчет общего коэффициента исполнения, или коэффициента поведенческой лояльности, можно представить следующим образом:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\sum I_n}{n}, \%$$

где:  $I_n = \text{KPI}(\text{ф}) / \text{KPI}(\text{п}) * 100\%$ ,  $I_n < 100\%$ ;  
 $\text{KPI}(\text{ф})$  – фактические показатели KPI;  
 $\text{KPI}(\text{п})$  – плановые показатели KPI;  
 $n$  – число показателей KPI, участвующих в расчете.  
 $0 < K_{\text{пл}} \leq 100$ .

(1)

Оценку воспринимаемой лояльности осуществим на основе расчета коэффициентов (индексов) удовлетворенности бизнес-партнеров сотрудничеством с поставщиком и их осведомленности о поставщике и его деятельности [7].

Средняя оценка фактора респондентами рассчитана как среднее арифметическое из ответов респондентов (топ-менеджеры срока компаний-посредников), ранжированных по пятибалльной шкале (пять баллов соответствуют уровню абсолютной удовлетворенности). Для оценки использовалась шкала Лайкерта. Полученные результаты исследования сведены в таблицу 2.

Результаты исследования показывают, что в группу риска попадают те факторы лояльности, которые набрали наименьшее количество баллов: 1) информационные – 2,4 балла; 2) социальные – 2,8 балла; 3) товарно-ассортиментные – 2,8 балла.

Далее проведем оценку воспринимаемой лояльности на основе расчета коэффициентов (индексов) удовлетворенности дистрибьюторов [8].

Текущая оценка рассчитана как произведение средней оценки фактора на вклад фактора.

Максимальная оценка рассчитана как произведение максимально возможной оценки по шкале (5 баллов) на вклад фактора.

Индекс текущей удовлетворенности рассчитан как доля итоговой текущей оценки от максимальной оценки –  $320,06/500 \times 100 = 64\%$ .

Осведомленность о компании-поставщике оценивается по таким параметрам, как знание партнерами стратегии

поставщика, конкурентных преимуществ его продуктов, текущих маркетинговых акций, планов и других важных фактов, формирующих мнение и отношение к поставщику. В случае с ОАО «Столица молока» коэффициент осведомленности посредников составил 64%.

Таблица 1

Расчет поведенческой лояльности исследуемых дистрибьюторов

Показатели КРП	КРП(п) – плановое значение	КРП(ф) – фактическое значение	I(КРП) – уровень исполнения
Товарооборот, млн руб. в год	313,6	289,1	92,2
Товарооборот молочной продукции марки «Столица молока», т в год	784	717,3	91,5
Поступление денежных средств, млн руб. в год	320,0	297,6	93
Процент выполнения плана по закупкам в течение года, %	100	88	88
План по маркетинговому бюджету, тыс. руб.	120	102	85
План по методологической поддержке покупателей посредника (число семинаров в год)	2	2	100
Географический охват посредника региона, %	80	62	80
Коэффициент охвата ассортимента, %	100	85	85
Прирост числа клиентов, %	4	2	50
Общий уровень исполнения	-	-	83,1
Коэффициент поведенческой лояльности (Кпл)	-	-	83,1

Таблица 2

Оценка факторов лояльности дистрибьюторами объединения «Столица молока»

Факторы лояльности / инструменты управления		1	2	3	4	5	Средний балл
Экономические	Цены	5	7	15	11	2	2,9
	Скидки	4	9	18	12	7	3,0
	Условия оплаты	0	5	17	9	9	3,5
Товарно-ассортиментные	Качество товара	8	11	12	6	3	2,6
	Ширина ассортимента	9	10	11	7	3	2,6
	Глубина ассортимента	3	6	12	10	9	3,2
Сервисные	Условия доставки	8	10	12	4	6	2,9
	Сроки доставки	8	7	10	8	7	3,0
	Гарантийные условия	4	7	10	14	5	3,2
	Техническая поддержка	2	6	16	12	4	3,2
Маркетинговые	Рекламная поддержка	5	9	10	11	4	2,8
	Акции по продвижению	7	14	12	4	3	2,5
	Известность бренда	0	3	11	18	8	3,7
Социальные	Отношение к партнерам	4	9	17	5	5	2,9
	Личные контакты	6	11	15	4	3	2,9
	Согласованность целей	3	10	16	6	5	2,7
Методологические	Обучение партнеров	1	8	11	17	3	3,3
	Сертификация	0	4	6	15	15	4,0
Информационные	Единое программное обеспечение	10	11	7	6	5	2,3
	Качество обратной связи	8	13	8	5	5	2,5
Корпоративные	Имидж поставщика	0	15	13	8	4	3,0
	Компетенция сотрудников	2	9	17	6	6	3,0
	Тип оргкультуры	3	8	13	10	8	3,5

Примечание. Исполнение оценивается в баллах по шкале Лайкерта.

5	4	3	2	1
Совершенно удовлетворен	Удовлетворен	Безразличен	Не удовлетворен	Решительно не удовлетворен

Оценка удовлетворенности дистрибьюторов объединения «Столица молока»

Факторы лояльности	Средняя оценка удовлетворенности фактором респондента	Вклад фактора	Текущая оценка	Максимальная оценка	Индекс текущей удовлетворенности
Экономические	3,1	13,2	40,92	66	-
Продуктово-ассортиментные	2,8	11,1	31,08	55,5	-
Сервисные	3,0	13,0	48,0	65	-
Маркетинговые	3,0	13,0	48,0	65	-
Социальные	2,8	11,1	31,08	55,5	-
Методологические	3,6	15,2	54,72	76	-
Информационные	2,4	10,1	24,24	50,5	-
Корпоративные	3,2	13,3	42,56	66,5	-
ИТОГО		100	320,06	500	64,0

Таким образом, очевидно, что поведенческая и воспринимаемая лояльность посредников ОАО «Столица молока» находится на низком уровне, что создает негативные предпосылки для снижения устойчивости сбытовой сети при изменении рыночной конкуренции. Детальный анализ составляющих коэффициентов поведенческой и воспринимаемой лояльности позволяет выявить основные направления ее повышения. Так, максимальная неудовлетворенность посредников связана с плохой информационной, маркетинговой и корпоративной поддержкой. Низкие оценки также имеют продуктово-ассортиментные и сервисные факторы. Развитие именно этих направлений будет способствовать росту лояльности партнеров и формировать устойчивость сбытовой сети. Следовательно, организационная культура должна декларировать те ценности, которые дали максимальный процент неудовлетворенности.

#### Результаты исследования

Компании должны стремиться совершенствовать организационную культуру с учетом ценностей дистрибьюторов, что будет способствовать повышению уровня удовлетворенности от их взаимного сотрудничества и повлияет на рост лояльности.

Программа лояльности должна базироваться на ценностях дистрибьюторов. В результате исследования определили, что основополагающими ценностями для посредников объединения «Столица молока» являются:

- 1) взаимовыгодные ценовые условия для сотрудничества;
- 2) качество товара, широта ассортимента;
- 3) соблюдение условий и сроков доставки товара;

4) проведение акций по поддержанию товарной марки;

5) бесперебойные информационные коммуникации с отделом продаж;

6) согласованность в действиях.

Цель программы – завоевать конкурентное преимущество на рынке молочных продуктов за счёт роста лояльности дистрибьюторов и их удержания, более глубокого и целостного понимания потребностей рынка и потребителей, а также сокращения времени вывода продуктов на рынок.

Программа лояльности должна включать следующие направления:

1) увеличение прибыли за счёт эффективной системы удержания и развития действующих дистрибьюторов, при необходимости – привлечения новых;

2) повышение качества производимой продукции, расширение ассортимента;

3) совершенствование отношений с дистрибьюторами и повышение эффективности оперативной деятельности за счет создания единого информационного обеспечения;

5) прогнозирование поведения дистрибьютора и адаптация своих предложений в соответствии с его конкретными потребностями, потребностями рынка и потребителя;

6) повышение качества взаимодействия сотрудников, работающих с дистрибьюторами, оптимизирование бизнес-процессов;

7) идентификация тенденций и выявление новых потребностей дистрибьюторов, рынка и потребителей, динамичное перераспределение ресурсов таким образом, чтобы создавать и продвигать продукты, ориентированные на будущие потребности;

8) организация акций по продвижению товара с привлечением дистрибьюторов;

9) персональный подход к посредникам;

10) взаимная ответственность производителя и дистрибьютора за развитие общего бизнеса.

Организационная культура предприятий должна быть направлена на построение долгосрочных взаимовыгодных связей с ключевыми дистрибьюторами, работающими на рынке. Компании должны стремиться устанавливать тесные коммерческие, организационные и социальные связи с клиентом. При этом очень важно наличие работоспособного механизма обратной связи, когда компания учитывает реакцию клиента на свою работу.

Конечный результат, к которому стремится оргкультура предприятия, – это формирование уникального актива дистрибьюторов, который представляет собой лояльную клиентскую базу. Если построить качественную систему работы с ключевыми группами дистрибьюторов, то стабильная прибыль предприятию гарантирована.

Руководители должны помнить о том, что найти новых клиентов всегда дороже, чем сохранить уже имеющихся.

#### Библиографический список

1. Бланшар К. Ценностное управление / К. Бланшар, О'Коннор. – Минск: Попурри, 2003. – 142 с.

2. Добренев В.И. Фундаментальная социология / В.И. Добренев, А.И. Кравченко. – М.: Инфра-М, 2007. – 1040 с.

3. Зибер П. Управление сетью как ключевая компетенция предприятия / П. Зибер // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 3. – С. 35-38.

4. Иванова Д. Построение системы дистрибьюции: как обеспечить лояльность дилеров? / Д. Иванова // Промышленный маркетинг. – 2006. – № 3. – С. 27-30.

5. J. Fulk Communication Technology for Global Network Organizations // DeSanctis, G., Fulk, J. Shaping organizational form: Communication, Connection and community. – Newbury Park: Sage, 1998.

6. Stone M. Woodcock N. Customer Loyalty: Best Practice. Policy Publications, 1998.

7. Каткало В.С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980-90-е годы / В.С. Каткало // Вестник С.-Петерб. ун-та. 1999. – № 12. – С. 18-22.

8. Хьюберт К. Универсальная система показателей деятельности: Как достичь результатов, сохраняя целостность / К. Хьюберт // Рамперсад. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.



УДК 338.43

В.В. Леонтьева

## СТАТИСТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПРОГНОЗНЫХ ОЦЕНОК ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

**Ключевые слова:** сельская территория, сельское хозяйство, продукция животноводства, прогноз, модель, тренд, сезонная компонента, случайная компонента, декомпозиция, колеблемость.

Одним из направлений современной государственной агропродовольственной политики является формирование экономической базы устойчивого развития сельских территорий, то есть создания условий для наращивания объемов производства сельскохозяйственной продукции [1].

Алтайский край относится к числу крупнейших сельскохозяйственных регионов в

Сибирском федеральном округе и Российской Федерации. Сельское хозяйство является одной из ведущих отраслей экономики края. Продукция сельского хозяйства составляет главный источник удовлетворения основных потребностей населения, определяет продовольственную безопасность региона.

Аргументированное представление о возможном увеличении объемов производства сельскохозяйственной продукции, состоянии сельской экономики, а также в целом развитии сельских территорий в будущем возможно только на основе применения методов прогнозирования.