

УО «Алматы Менеджмент Университет»



МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Выпуск 3

Алматы, 2016

УО «Алматы Менеджмент Университет»
Высшая Школа Бизнеса

МЕНЕДЖМЕНТ.
БИЗНЕС.
АНАЛИТИКА

Сборник статей слушателей программы МВА
Выпуск 3

Алматы, 2016

УДК 005:378
ББК 65.290-2:74.58
М50

Редакционная коллегия:

Шакирова С. М. - главный редактор, к. филос. н., директор Управления науки
Куренкеева Г. Т. – к.э.н., декан Высшей школы бизнеса
Анисимова А.Н. – координатор Департамента программ MBA

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

Менеджмент. Бизнес. Аналитика. Сборник научных статей слушателей программы MBA. - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2016. – 340 с.

ISBN 978-601-7166-12-0

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, представителей бизнеса, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой современного менеджмента в Республике Казахстан.

УДК 005:378
ББК 65.290-2:74.58

ISBN 978-601-7166-12-0

© Алматы Менеджмент Университет, 2016

36	ЖУМАГАЗИН Болат Сисембиевич	ЕМВА-О14- РАНХ	Байсеркеев О.Н.	Понятие оздоровления предприятия и тенденции современного подхода (сравнительный анализ)	132
37	ЖУМАНБАЕВА Гульмира Амантаевна	МВА-О14- ЗДР	Карибджанов Б.Б.	Внедрение международных стандартов аккредитации в медицинских организациях Республики Казахстан (на примере Республиканского диагностического центра)	137
38	ИБРАГИМОВА Ляззат Тулумгазиевна	МВА-В14- MSM	Алталиева А.А.	Лояльность сотрудников в период экономического кризиса	140
39	ИЗДЕНОВА Айгуль Елеусызовна	МВА-О14- ЗДР	Иссык Т.В.	Краткий обзор мирового опыта внедрения инновационных проектов, основанных на «облачных» технологиях	144
40	ИМАНБАЕВ Даньшпбан Балтамашевич	МВА-О14-В	Курганбаева Г.А.	Стратегия развития страховых компаний в Республике Казахстан: теоретические аспекты	149
41	ИСКЕНДИРОВА Кенжегуль Луптывна	МВА-О14- МА	Куатбаева Г.К.	Управление конкурентоспособностью частной стоматологической клиники ТОО «ЛИК-СТ»	152
42	КАБДОЛДИН Ринат Мырзаканович	МВА-В14-М	Байсеркеев О. Н.	Применение современных технологий управления персоналом для малых девелоперских компаний Казахстана	155
43	КАН Евгений Тимофеевич	МВА-О14-В	Никифорова Н.В.	Система стратегического планирования на предприятии, разработка стратегии компании	160
44	КАНАТУЛИНА Айнур Ергенбаевна	МВА-В14-М	Курганбаева Г.А.	Механизмы управления стратегией для малых предприятий ресторанного бизнеса	163
45	КАРСЫБАЕВА Анель Темиргалиевна	МВА-О14-М	Филина Т.В.	Метод внедрения плана продаж торговых предприятий	166
46	КАУНОВ Берик Джанибекович	МВА-В14-М	Бижан Б.А.	Повышение конкурентоспособности Жанаозенского родильного дома	169
47	КИЙНОВ Казыбек Кетебаевич	МВА-В14-М	Куренкеева Г.Т.	Факторы эффективного оперативного управления производством в нефтегазовой отрасли	172
48	КОВАЛЕВ Константин Валерьевич	МВА-В14-М	Байсеркеев О.Н.	Развитие и поддержка малого бизнеса в Республике Казахстан	176
49	КОВАЛЕВ Лев Валерьевич	МВА-В14-М	Исахова П.Б.	Проблемы мониторинга финансового состояния компании и пути решения	179
50	КОДЖАХМЕТОВ Багдат Булатджанович	ЕМВА-О14- РАНХ	Леонтьева И.А.	Анализ ценностных ориентации и стиль жизни телезрителей в Казахстане	182
51	КОРГАСБАЕВА Карлыгаш Аманжоловна	МВА-О14- ДО	Куренкеева Г.Т.	Анализ современного состояния развития гостиничного бизнеса г. Алматы	185
52	КУРАЛ Нуржан Амангелдиулы	МВА-В14- МШ	Карибджанов Б.Б.	Теоретические аспекты проблемы реабилитации предприятий в условиях переходной экономики	190

МЕТОД ВНЕДРЕНИЯ ПЛАНА ПРОДАЖ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Что же такое «планирование продаж»? В идеале – это регулярная управленческая система, позволяющая прогнозировать финансово-хозяйственную деятельность компании и являющаяся отдельным элементом системы продаж. Важная функция управления предприятием. В современном мире много примеров успешных предприятий, но не будем забывать, что за их успехом стоит кропотливый труд менеджеров, стратегов и финансистов. Успешно работающие предприятия осуществляют не только стратегическое (долгосрочное) планирование, но и детальную разработку оперативных (текущих) планов по каждому подразделению и даже рабочему месту. Составляются календарные планы (месячные, декадные, квартальные, полугодовые). После успешно выбранной стратегии организации и распределения ее ресурсов встает вопрос о планах продаж, которые так не любят рядовые сотрудники и любят топ-менеджеры и владельцы фирм. Каждому хочется поставить «правильный» план продаж, и у каждого сотрудника отдела продаж и руководителя свое понимание о «правильном» плане. Как правило, владельцы стараются поставить планку выше. Не стоит забывать о том, что есть и отговорки о том, какая у нас большая конкуренция на рынке и рынок не может принять больше своего объема.



Рисунок 1. Эффективное планирование продаж

Источник: www.gd.ru менеджмент «продажи» от 18.01.2010

Но для того, чтобы это работало, надо «настроить» систему в организации. В каждой ситуации есть как выигрышные моменты, так и проигрышные, как для владельцев бизнеса, так и для сотрудников, которым этот план продаж будет ставиться. Чтобы внедрить систему плана продаж безболезненно и правильно, нужно руководствоваться инструментами, которые помогут правильно расставить приоритеты при планировании. Рассмотрим один из таких инструментов - метод Файоля. На рисунке 2 наглядно показано, как грамотно спланировать и внедрить любую систему, в том числе и план продаж, и стратегию, и новшества в любую структурную организацию.



Рисунок 2. Цикл Файоля

Источник: составлено автором

Рассмотрим каждый этап:

Этап планирования

Именно планирование продаж позволяет установить распределение ресурсов, план производства, закупа на основании предполагаемых доходов. Поэтому не будем недооценивать важность данного инструмента для любой организации.

Как правило, планирование продаж должно осуществляться «сверху», от руководящих лиц. Естественно, что качество планирования зависит исключительно от адекватности и амбиций руководителей.

Организация плана продаж

Чтобы «план сверху» был реален и выполним, необходимо четкое понимание «снизу», как его реализовать. Оптимальным инструментом для этого является структуризация плана продаж по различным сечениям:



Рисунок 3. План по сечениям

Источник: Executive.ru 14 декабря 2010 года в рубрике «Творчество без купюр».

План по сечениям:

1. По регионам – сколько и где продадим.
2. По продавцам – сколько и кто продаст.
3. По товарам – сколько и чего будет продано.
4. По периодам времени – сколько и когда будет продано.
5. По клиентам (каналам сбыта) – сколько и кому будет продано.
6. По характеру продажи – сколько и как будет продано.

Последнее сечение продаж наиболее интересное. Оно включает в себя следующие категории:

- Гарантированные продажи – сделки, которые обусловлены прошлой историей совместной работы, существующей клиентской базой, отношениями между компанией-продавцом и клиентом. Они мало зависят от человека, представляющего компанию-продавца, потому что есть гарантированный, уже имеющийся, сформированный спрос. Данный вид продаж характерен для компаний, которые долгое время работают на рынке с уже сформировавшимся ассортиментом товаров.

- Запланированные продажи – сделки, периодичность которых не однозначна, их результат зависит исключительно от усилий человека, представляющего интересы компании-продавца, то есть от усилий конкретной личности. Акцентировать внимание на данном виде продаж необходимо в следующих случаях:

- 1) Если компания только начинает свою деятельность;
- 2) При выводе на рынок новых товаров;
- 3) При выходе компании в новые регионы;
- 4) При изменении политики сбыта и определении новых целевых клиентов.

Контроль выполнения планов

Простой контроль над планом продаж не является достаточным. Необходимо контролировать качество планирования. Для этого нужно регулярно отслеживать и анализировать выполнение планов по каждому из описанных выше сечений.

Координация плана продаж

Если фактические продажи по какому-нибудь направлению существенно отличаются от плана, необходимо провести детальный анализ этого отклонения и принять меры. Существенное перевыполнение плана допустимо только в ситуации, когда «крупный клиент сам нашел нас, мы не планировали ничего продавать. К сожалению, обычно перевыполнение связано с плохим качеством планирования. Чаще всего анализируется не потенциал клиента/продукта/продавца, а история прошлых продаж. Подобные планы необходимо тут же подвергать корректировке.

Невыполнение плана по какому-либо сечению может быть связано с недостаточной активностью продавца. Как правило, продавцы сидят и ждут, что клиенты сами найдут их. Это возможно только в случае

гарантированного спроса. Все остальные планы продаж необходимо проецировать в планы ежедневной работы.

Мотивация на выполнение плана продаж

Если выполнение (а особенно невыполнение или перевыполнение) плана продаж не влияет на уровень заработной платы сотрудников коммерческого отдела – формальное отношение к планированию продаж преодолеть невозможно! Люди должны четко осознавать, ради чего они «планируют».

В системе мотивации сотрудников необходимо учесть ряд важных рекомендаций:

- Выполнение планов продаж должно влиять на заработную плату по всей вертикали: продавцы – линейные руководители – коммерческий директор. Если хоть одно звено будет недостаточно мотивировано на процесс, результата не будет.

- При планировании продаж не будем забывать и о собственном доходе. Мотивация продавцов напрямую зависит от итогов продаж. Аргументируя свой план продаж снизу вверх, продавец аргументирует собственный доход по данному плану.

- Планируя собственный план и доход, продавцы планируют доход и руководителям подразделений. Поэтому защищая план продаж компании, коммерческий директор должен понимать и указать сумму собственного дохода при данном плане продаж.

- Выполнение плана продаж – это не конкретная цифра (например, 500 тыс. тенге), а диапазон. План выполнен на 100%, если объем выручки составил от 495 до 505 тыс.тенге.

- Должен быть нижний предел выполнения плана. Например, 50%. То есть, если выручка составила 450 тыс. тенге, то продавец может получить какой-то бонус. Но при продажах ниже 400 тыс. тенге о бонусе не может быть и речи.

- Разумеется, если есть нижний, то должен быть и верхний предел. Обычно его устанавливают на уровне 120%. На нашем примере это означает, что выручка в интервале от 505 до 540 тыс.тг. является перевыполнением плана, и это должно поощряться дополнительным бонусом. Но продажи выше 540 тысяч являются ошибкой планирования и поощряются тем же бонусом, что и 540 тыс.тг.

- план продаж необходимо встроить в систему управления цепочкой заказов. Иными словами выстраивается следующая последовательность:

- 1) анализируя рынок, нужно планировать продажи;
- 2) анализируя план продаж, нужно планировать производство;
- 3) анализируя план производства, нужно планировать закупки сырья и материалов;

Следует заметить, что на практике все по-иному. Наша экономика до сих пор являлась стабильной, и многие руководители выстраивали планы на основании продаж прошлых периодов, а это является ошибочным. На сегодняшний день мы не можем опираться на такой трафарет и должны рассчитывать план от потенциала каждого клиента. То есть, если у фирмы имеются постоянные клиенты, то продавец должен рассчитывать свой план, анализируя потенциал такого клиента.

Таким образом, удобно и важно использовать инструменты менеджмента. Это позволяет проводить процесс планирования как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Казахстанский рынок благоприятен для развития бизнеса и позволяет внедрять эти инструменты.

Источники:

1. Дункан У. Основопологающие идеи в менеджменте. - М.: Дело, 1996.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –3-е изд. – Гардарика, 2001.
3. Executive.ru. 14 декабря 2010 года в рубрике «Творчество без купюр».