

*Г.А. Семенов,
А.Г. Семенов,
Л.О. Жилінська*

УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Маркетингові комунікації варто розглядати як управління процесом просування товару на всіх етапах – перед продажем, у момент продажу, під час споживання, після споживання. У соціальному аспекті на рівні організації комунікація виконує інформаційну, командну, інтеграційну та переконуючу роль. Усередині підприємства первинну роль відіграє ієрархічний розподіл повноважень між працівниками, який формує певні потреби в комунікаціях, спільність і двобічність намірів працівників, особливості правил комунікації. Слушною видається думка Г.Д. Азоева [1] про те, що система ієрархічної комунікації, де раніше панував наказ, має змінюватися на систему демократичної комунікації, основою якої має бути переконання.

Виходячи з визначення сутності комунікації, її ролі можна зробити висновок, що в управлінні підприємством діє система комунікацій – сукупність елементів, яка безпосередньо пов'язана із цілями, функціями й організаційною структурою підприємства, напрямками інформаційних потоків, технологією їх передачі, розробкою комунікаційних стратегій в управлінні [2].

Такою системою буде слугувати маркетингова система комунікацій. За твердженням економістів [3], процес передачі економічної інформації, яка циркулює від однієї частини економічної системи до іншої, між економічною, політичною і суспільною системами, а також між суспільними групами й індивідами, називається системою маркетингових комунікацій.

Таке твердження – характеристика маркетингових комунікацій розкриває їх глобальний зміст, але не дає характеристики робочого механізму досягнення мети. Воно є правильним для дослідження суспільства в

цілому, але для конкретного підприємства як складової частини суспільства пропонуємо нижченаведене твердження.

Система маркетингових комунікацій являє собою діяльність підприємства, спрямовану на інформування, переконання і нагадування споживачам про свої товари, стимулювання їх збуту і створення позитивного іміджу фірми [3].

Основними інструментами маркетингових комунікацій слугують реклама, персональні продажі, комплекс стимулювання збуту, пропаганда, „паблік рілейшнз”, які є складовими частинами комплексу маркетингових комунікацій (КМК). Кожна зі складових системи маркетингової комунікації має свої особливості, але всі вони доповнюють один одного, створюючи єдиний комплекс.

Комунікаційні процеси було вирішено розділити на декілька напрямів. Перший – внутрішньокорпоративні комунікації. Другий – владні структури міста. Третій – потенційні клієнти. Четвертий – існуючі клієнти.

Внутрішньокорпоративні комунікації – один із найголовніших елементів комунікацій. Як показала практика, недооцінка цього напрямку призводить до дуже тяжких наслідків. Великою проблемою на шляху планування і реалізації плану є недооцінювання важливості та поверхневе ставлення основних менеджерів компанії до стратегічного планування. Головним у процесі реалізації плану є необхідність усвідомлення важливості обов'язкового виконання всіх запланованих процесів і процедур. Становлення до планових показників як до конкретної, досяжної, обчисленої цілі. Стратегія – система, де немає неважливих елементів. Залучення персоналу на етапі планування має дати розуміння кожному робітнику системності

© Семенов Григорій Антонович – доктор економічних наук, професор;
Семенов Андрій Григорович – доктор економічних наук, професор;
Жилінська Людмила Олександрівна – кандидат економічних наук.
Класичний приватний університет, Запоріжжя.

дій компанії, що спрямовані на досягнення конкретних цілей, виражених у певних показниках. Це дає можливість сучасній компанії бути на крок попереду своїх конкурентів, мінімізувати втрати від кризових ситуацій, формувати перспективну програму розвитку.

У четвертому кварталі 2009 р. компанія з продажу, ремонту автомобілів „НІКО СІЧ” розширила штат працівників, за рахунок відкриття власного сервісу, у два рази. Новий персонал, нові зобов’язання, розширена структура, збільшення обігу інформації, звітів, контроль якості виконання робіт СТО – усе це потребувало зміни процесу комунікацій. Необхідність упорядкування призвела до нагальної необхідності описів усіх бізнес-процесів та посадових інструкцій (як розгорнутого плану дій при всіх можливих ситуаціях).

Описання бізнес-процесів та посадових інструкцій привело до чіткого розуміння структури підприємства, зняло питання зон відповідальності за ті чи інші питання, дало змогу чітко контролювати виконання поставлених завдань.

Для забезпечення поінформованості співробітників, обговорення проблемних питань, контролю виконання планів на підприємстві було введено практику оперативних нарад двічі на тиждень. Кожен із працівників має в розпорядженні набір алгоритмів для вирішення своїх службових обов’язків і графік надання звітності.

Процес опису бізнес-процесів, окреслення зон відповідальності, закріплення планових показників на місцях упроваджено в комплексі із системної особистої відповідальності кожного співробітника, що додатково мотивує персонал на виконання поставленої мети з одного боку, а з іншого – дозволяє економити на бонусних окладах, якщо плани не виконуються.

Комунікації із владними структурами носять іміджевий характер. У рамках цього процесу компанія позиціонує себе як відповідальна соціально активна бізнес-структура міста Запоріжжя. ТОВ „НІКО СІЧ” стало брати участь у благодійних та спонсорських проектах соціального значення, таких як: спонсорські внески на облаштування парку на вулиці Набережній, покупка подарункових наборів для патронажних дитячих будинків, збір коштів

для дитячої лікарні дітей із вадами серця й інше. Окремим напрямом є формування лояльних відносин із представниками владних структур (поздоровлення із професійними й особистими святами, надання знижок тощо).

Третій напрям – маркетингові комунікації з потенційними клієнтами компанії. Через те що головним джерелом доходів компанії є продаж автомобілів – саме цей напрям є головним і пріоритетним.

Розглянувши процес маркетингу на підприємстві – були скориговані майже всі його ланки – від організації процесу планування – до аналізу й оцінки ефективності впроваджених заходів і дій персоналу. Основні зміни торкнулися процесу загального маркетингового планування, медіа планування й аналізу ефективності.

Зміни у процесі планування. Один із найголовніших етапів роботи підприємства зазнав наступних змін. Основополагаючі показники – план продажу автомобілів та виробка станції технічного обслуговування, на яких базується весь процес планування господарської, маркетингової діяльності підприємства на відміну від 2008-2009 рр. стали визначатися на місцях. Практика постановки планів із центрального офісу корпорації змінилася на практику „Цілі вниз – плани вгору”.

Визначення плану продажу та потенційної виробки СТО прогнозувалося на основі даних про перспективи розвитку ринку й загальних тенденцій зростання ринку та можливого зростання частки ринку бренду на 1%. Саме ці зміни, які відстоював дилер, дали можливість реально оцінити ситуацію та скласти реальний проект бюджету підприємства.

Процес бюджетування також зазнав змін. Практика бюджетування від устанавлених фінансових результатів була замінена практикою персональної відповідальності кожного фахівця за свою «зону відповідальності». Кожен керівник відділу подає бюджет свого напрямку, заснований на особисто прогнозованих результатах діяльності, що мають бути обчислювані.

Розробка бюджету маркетингових комунікацій стала виходити не з показників продажів автомобілів, як було у 2008-2009 рр.

(бюджет формувався з розрахунку 1000 грн. витрат на один проданий автомобіль), а з обчислених показників, забезпечених контактів менеджерів автосалону з потенційними клієнтами. Наприклад: середньомісячна кількість контактів (дзвінки у відділ продажів + відвідувачі салону) має дорівнювати не менше 300 осіб. Показник розрахований на запланований відділом продажів рівень збуту, ґрунтуючись на статистиці 2009 р. – на 13,4 контактів відбувається 1 продаж автомобіля.

Подібна зміна дозволяє значно зменшити рекламні бюджети. Наразі

медіапланування є досить мобільним процесом порівняно з попередніми роками. Розробка медіаплану йшла на 3 міс. наперед і кожен місяць незначно коригувався. На даний час практика активних маркетингових дій за всіма можливими напрямками не дає необхідного результату. Завдяки переорієнтації на забезпечення необхідної кількості контактів і щоденному моніторингу ситуації, компанія може мобільно реагувати відповідно посиленням чи послабленням рекламної активності (рис 1).

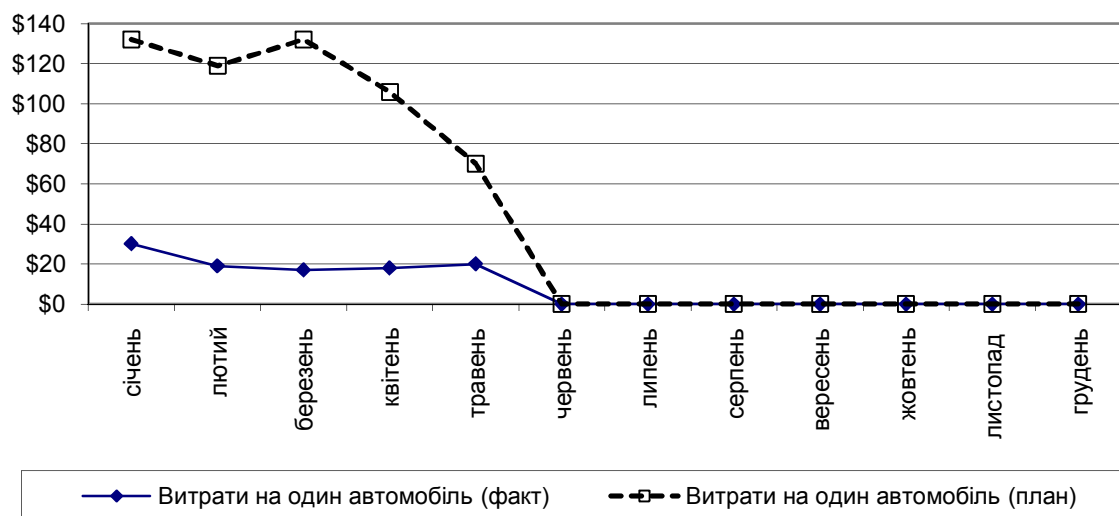


Рис. 1. Порівняльний графік планових та фактичних затрат (2010 р.)

На графіку чітко видно, що завдяки гнучкій системі медіапланування, витрати на маркетинг значно зменшуються, а подальші плани витрат коригуються також у меншу сторону задля досягнення

максимального збігу планових і фактичних показників (рис. 2, 3).

Для контролю кількісних показників розроблена анкета контролю зворотного зв'язку. У скороченому вигляді наведена в табл. 1.

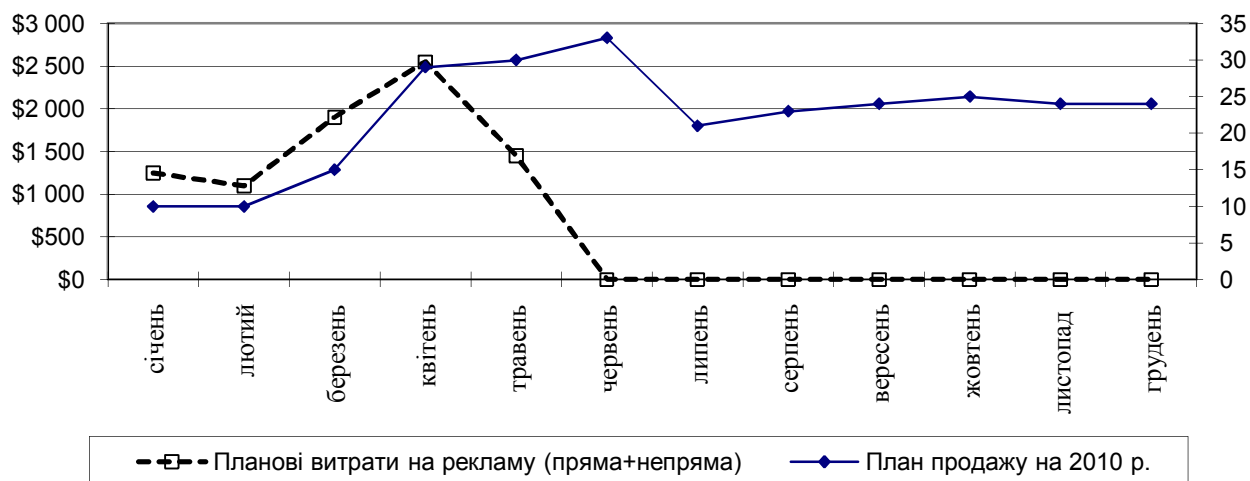


Рис. 2. Порівняння плану продажу із затратами на рекламу (план)

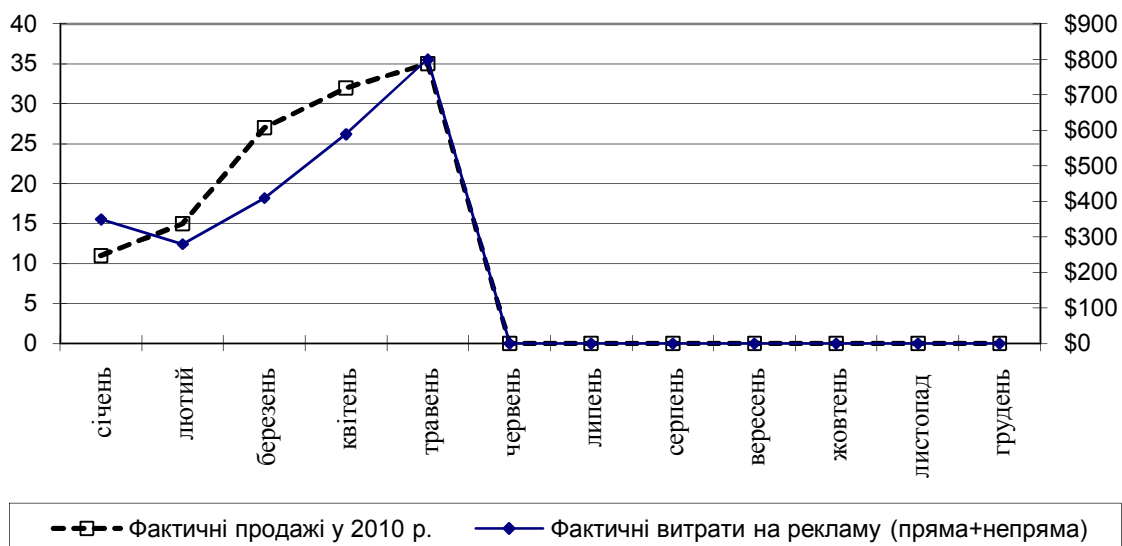


Рис. 3. Порівняння плану продажу із витратами на рекламу (факт)

Таблиця 1

Щоденний звіт по контактах

КОНТАКТИ				
1	2	3	4	5
Модель	Автомобіль	Квітень	Травень	Червень
XP	Grandis 2.4	0	0	0
JT41	Lancer 1.6	2	3	0
GSEVO	Lancer 2.0 EVO X	1	0	0
GS41	Lancer 1.5	3	0	0
	Lancer 2.0	5	4	0
	Lancer 2.0 RAE AT	0	0	0
GS44S	Lancer HB 1.8	3	1	0
	Lancer HB 2.0 RAE AT	0	0	0
NQZ	Outlander 2.0	4	2	0
	Outlander 2.4 Sport AT	0	0	0

GS45X	Outlander XL 2.4	6	1	0
	Outlander XL 3.0	2	1	0
P45	Pajero Sport 2.5 TD	0	0	0
	Pajero Sport 3.0	0	0	0
BK 45	Pajero Wagon 3.0 AT	0	0	0
	Pajero Wagon 3.2 AT	0	0	0
	Pajero Wagon 3.8 AT	1	0	0
PS41	Galant 2.4	3	3	0
ZM24	Colt 1.3	1	0	0
ZM44X	Colt 1.3	0	0	0
CR	L200 2.5	0	1	0
Усього		31	16	0
ВІДВІДУВАННЯ				
XP	Grandis	4	1	0
JT41	Lancer	22	13	0
GSEVO	Lancer Evolution	3	3	0

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
GS41	Lancer X	82	45	0
GS44S	Lancer X Sportbask	15	12	0
NQZ	Outlander	14	9	0
GS45X	Outlander XL	55	27	0
P45	Pajero Sport	6	5	0
BK 45	Pajero Wagon	6	2	0
PS41	Galant	33	9	0
ZM24	Colt 3-d.	12	4	0
ZM44X	Colt 5-d.	2	4	0
CR	L200	6	4	0
Інше		15	9	0
Усього		275	147	0
ДЗВІНКИ				
XP	Grandis	1	2	0
JT41	Lancer	6	8	0
GSEVO	Lancer Evolution	0	0	0
GS41	Lancer X	16	8	0
GS44S	Lancer X Sportbask	2	1	0
NQZ	Outlander	2	2	0
GS45X	Outlander XL	11	2	0
P45	Pajero Sport	8	2	0
BK 45	Pajero Wagon	0	0	0
PS41	Galant	3	1	0
ZM24	Colt 3-d.	0	2	0
ZM44X	Colt 5-d.	1	0	0
CR	L200	5	0	0
Інше		32	16	0
Усього		87	44	0
Причина дзвінка		Квітень	Травень	Червень
Придбання автомобіля		50	26	0
СТО		34	22	0
Запасні частини, аксесуари		0	2	0

Страхування	0	1	0
Trade in	0	0	0
Інші питання	2	0	0
Усього	86	51	0
Джерела	Квітень	Травень	Червень
Зовнішня реклама	27	4	0
Інтернет	21	14	0
Оклейка салону	0	1	0
Заходи (BTL, виставки)	0	0	0
Преса	0	1	0
Радіо	1	0	0
ТВ	9	0	0
DM розсилання	0	0	0
Інші	27	20	0
Усього	85	40	0

Завдяки орієнтації на контакти з потенційними покупцями розраховується ефективність роботи персоналу відділу продажів. Надалі, розгляд цього механізму дозволяє досить чітко відстежити причини підйому чи спаду продажів. Чи то відсутність активності, як наслідок спад відвідувань, чи недостатня робота менеджерів із продажу, чи

краща конкурентна пропозиція тощо. Важливим фактом також є те, що залежно від виконання плану за даними показниками вираховується додаткова мотивація персоналу. Крім того, подібний метод дає можливість вираховувати показник вартості одного контакту (рис. 4).

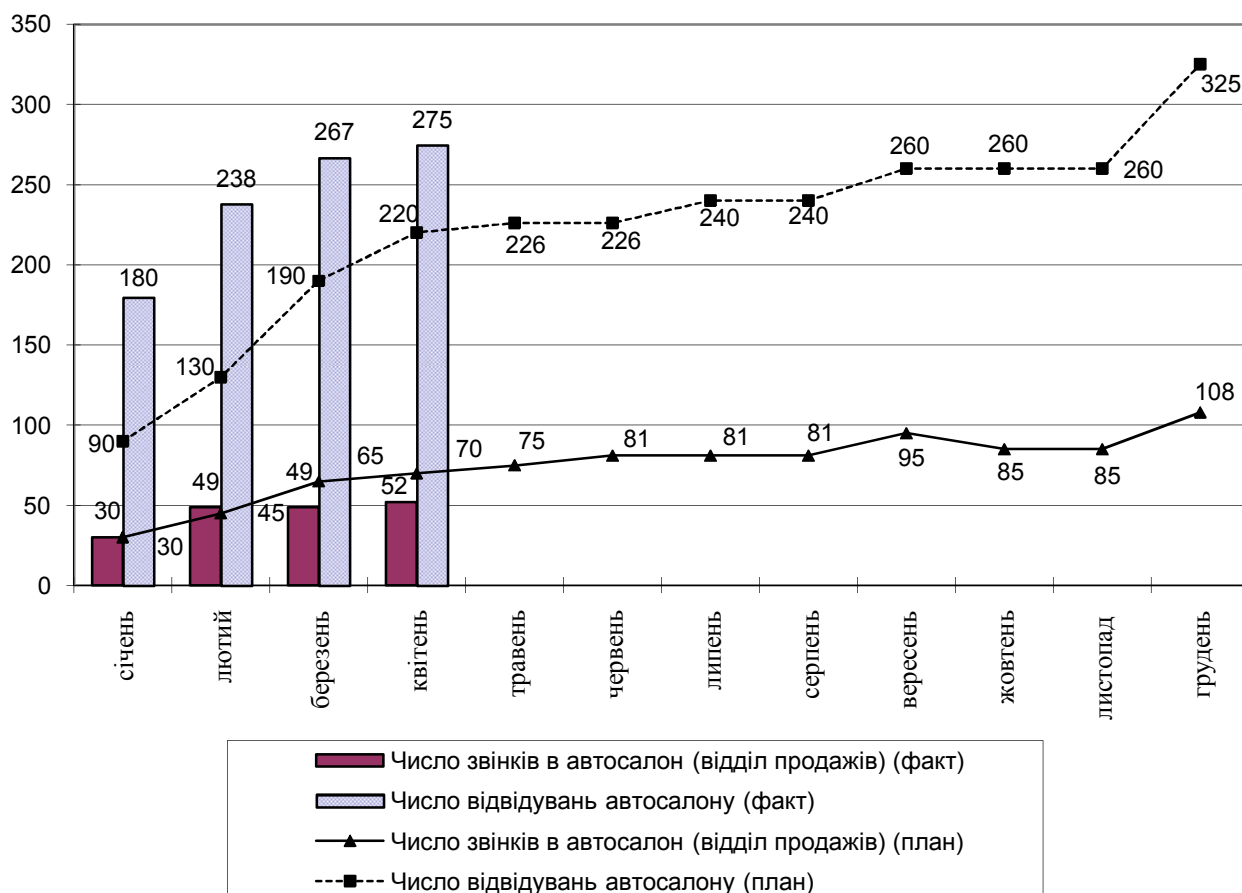


Рис. 4. План і факт за контактами

Показник вартості контакту за моделями дозволяє в подальшому більш чітко й адекватно планувати вартість просування тієї чи іншої моделі бренду.

Якщо розглянути питання каналів комунікації, то тут теж відбулася кореляція згідно з опитуванням клієнтів. Значно зменшився показник традиційно популярного носія ООН (out of home) – зовнішньої реклами. Як експеримент компанія взагалі скоротила розміщення на цьому виді носія, що при існуючому рівні попиту дало значну економію (вважаючи значну вартість каналу), при цьому не втративши в показниках відвідувань (рис. 5, 6).

Значно більшою популярністю в потенційних покупців стала користуватися реклама в Інтернет. Цей інструмент на даний момент розглядається як один з основних каналів комунікації. Він дає можливість швидко, порівняно дешево, а головне з великою часткою попадання в цільову групу й можливістю точного контролю ефективності донести потрібну інформацію до центрального агентства. На даний момент компанія дуже ретельно працює в цьому напрямі.

Найбільш витратні, але ефективні канали комунікації, такі як телебачення і профільна преса після довгих переговорів, було вирішено не використовувати. За узгоджен-

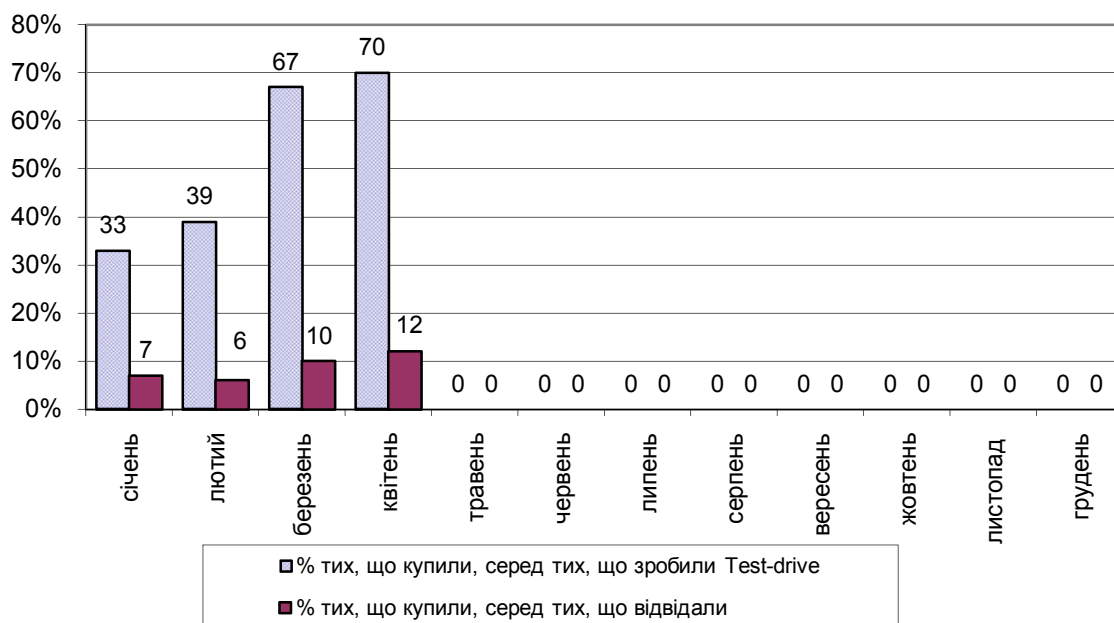


Рис. 5. Ефективність роботи відділу продажів

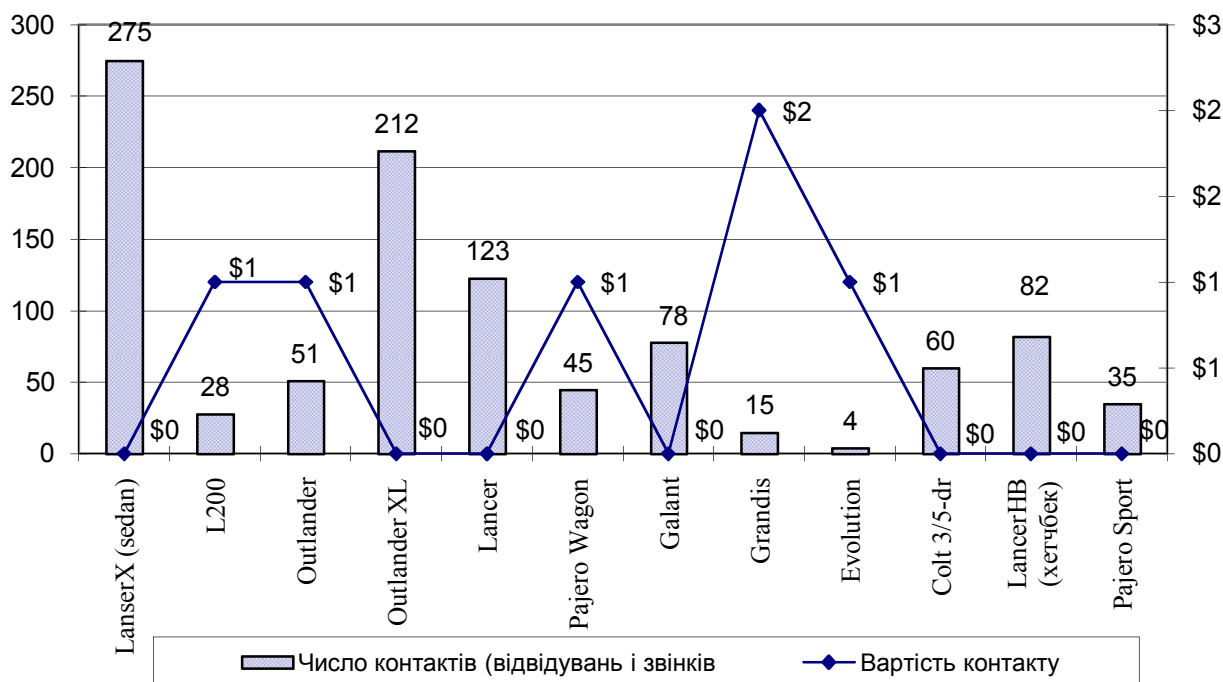


Рис. 6. Дані за контактами; затрати; вартість контракту за моделями

ням з імпортером подібна підтримка здійснюється по всій Україні за рахунок ТД „НІКО”. Крім економії бюджетних коштів це запобігає утворенню дублювань, які дуже часто зустрічалися, особливо у спеціалізованій пресі, що призводило до конкурування між партнерськими дилерськими центрами.

Змінився характер подачі та жанрові особливості каналів комунікації згідно зі зміною соціально-демографічних характеристик цільової аудиторії.

Окремим і дуже ваговим на сьогодні напрямом є робота з існуючими клієнтами. Цей напрям поділяється на декілька складових. Перший – підтримка лояльності клієнта до бренда й компанії, яка його представляє. Другий – сервісне обслуговування. Третій – стимулювання вторинних продажів автомобілів, аксесуарів, послуг.

Найголовнішим інструментом, який було обрано для стимулювання всіх цих напрямів стала розробка (за результатами SWOT-аналізу) програми заходів, заснованих на можливостях автоматизованих CRM-систем.

На даний момент – це один із базових елементів стратегій підприємства, основна

мета якого – „утримання і прибутковий розвиток ключових сегментів споживачів”. Методами Програми лояльності (ПЛ) є: постійна персоніфікована (особиста) комунікація із клієнтом, надання дисконтних програм і додаткових послуг.

Завдяки особистій комунікації ми намагаємося відійти від методів прямої реклами (де це не приносить результатів) і перейти до директ-маркетингу і PR (постійний адресний контакт із клієнтом по різних приводах: нові пропозиції, події, поздоровлення з особистими святами, те, що називають директ-маркетингом і PR).

У результаті аналізу діяльності ПЛ одержуємо унікальні дані портрета покупця, сформованого шляхом аналізу анкетних даних і історії покупок.

Це не просто бонусна або дисконтна програма, що застосовується у трейд-маркетингу для стимулювання продажів. Це персоніфікована програма для найцінніших покупців, заявляючи про яку, ми різко піднімаємо планку очікуваного покупцем якості спілкування. Відповідно у випадку відсутності належного уважного ставлення керівництва підприємства і його персоналу ми збільшуємо розрив між обіцянками компанії і його реальним поведінням з

усіма негативними наслідками. В умовах кратного падіння ринку й посилення конкуренції життєво необхідно уважніше ставитися до тих, хто приносить компанії найбільший дохід. „Дякуємо” має звучати від продавців, а не від покупців.

Програма лояльності „5 діамантів” має 5 рівнів, учасники якої мають можливість скористатися такими перевагами (рис. 7, 8):

гнучка, прозора та зрозуміла для кожного Клієнта комплексна система

отримання та накопичення знижок для купівлі й обслуговування автомобіля на СТО, придбання запасних частин та аксесуарів;

повноцінне функціонування програми лояльності в дилерських підприємствах „НІКО” на території всієї України;

пільгові умови користування послугами групи „НІКО” (автокредитування, лізинг, страхування);

індивідуальний підхід до кожного Клієнта.

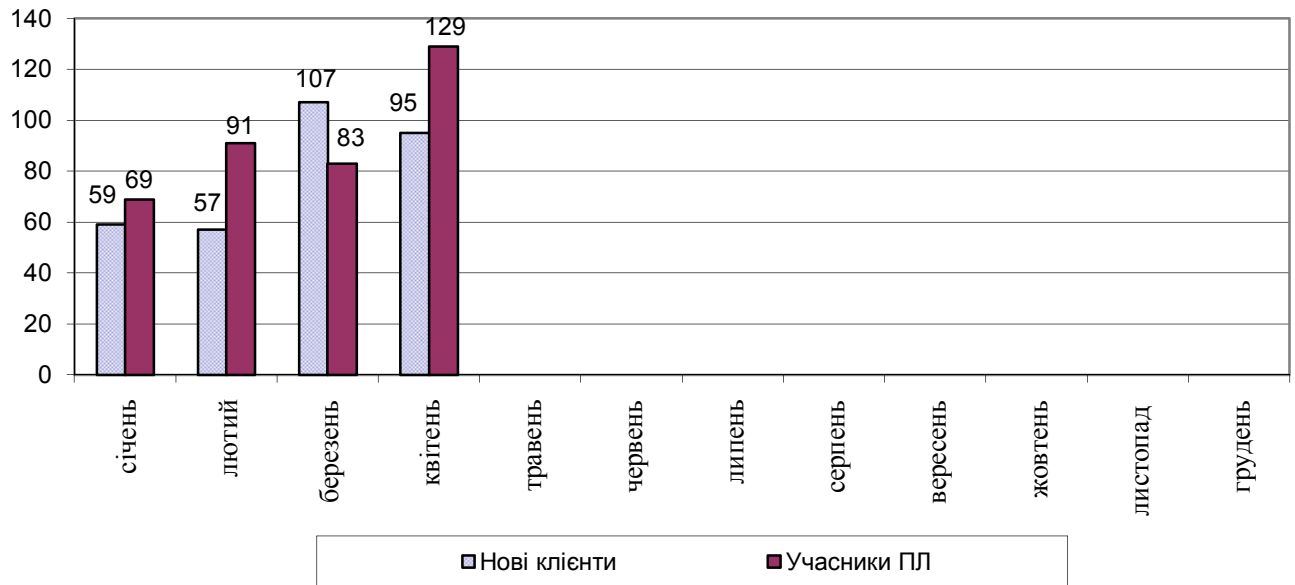


Рис. 7. Співвідношення нових клієнтів СТО і учасників ПЛ

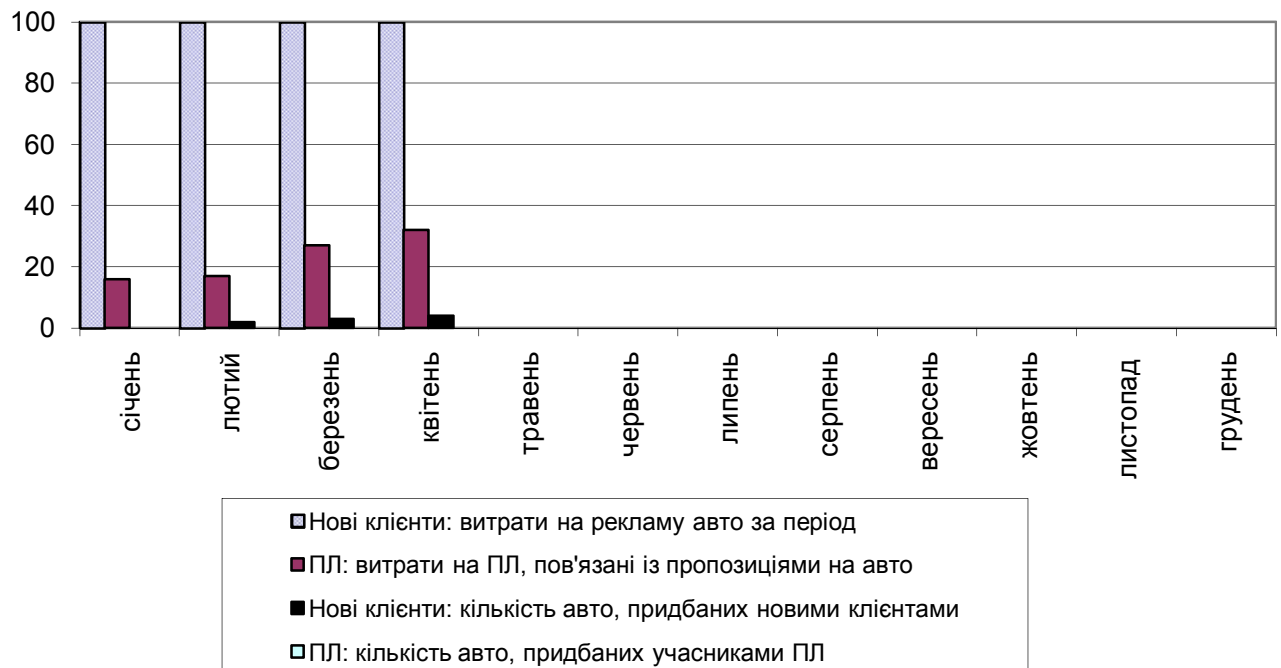


Рис. 8. Продажі автомобілів новим клієнтам і учасникам ПЛ

Відмінною рисою Програми лояльності „5 діамантів” є те, що її учасником може стати не лише покупець нового автомобіля, проте будь-який автовласник, який має бажання стати Клієнтом мережі сервісних станцій „НІКО”. Ця система є гнучкою та постійно розвивається.

Ставши учасником Програми лояльності „5 діамантів”, клієнт отримує

увагу й піклування, а також зрозумілі та прозорі умови співпраці з нами. Організація подібної програми була дуже необхідною, через те що деякі з конкурентів уже мають подібні нововведення. Не маловажною перевагою Програми лояльності є її реалізація на програмному модулі CRM на базі 1С, що дає можливість дуже точно аналізувати ефективність програми (рис. 9).

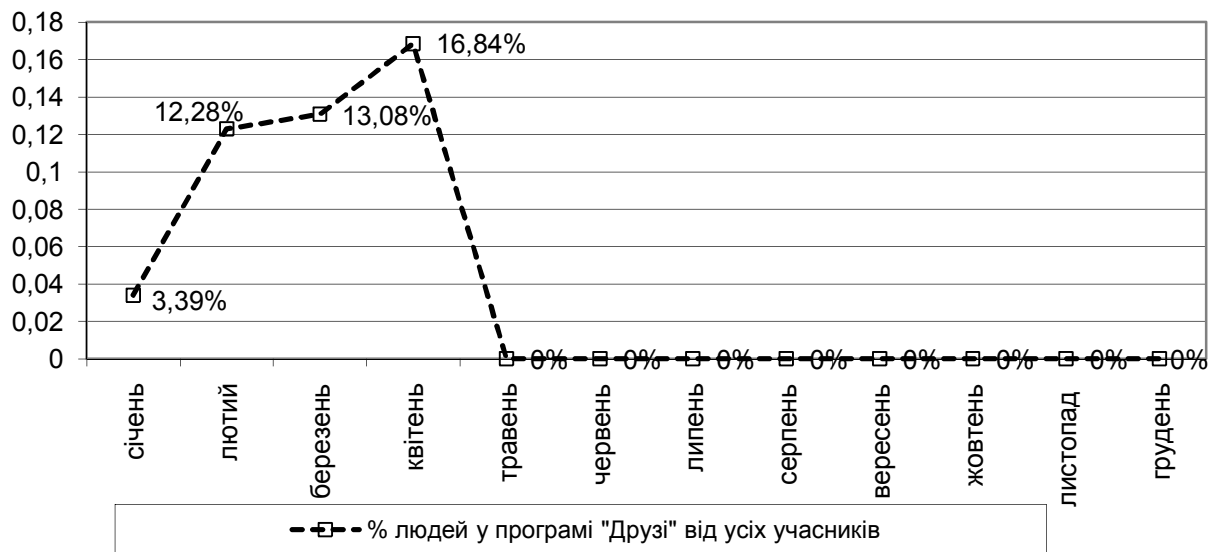


Рис. 9. Ефективність програми лояльності

На сьогоднішній день до програми залучено більш ніж 80% усіх клієнтів ТОВ „НІКО СІЧ”, до кінця поточного року планується виконати показник 95%. Окрім залучення нових клієнтів і стимулювання вторинних покупок, ми отримуємо унікальні особисті дані клієнтів, що дають нам можливість більш чітко орієнтуватися на цільову аудиторію комунікацій. Для підтримки лояльності клієнтів і контролю якості обслуговування було розроблено комплексні телефонні опитування, за допомогою яких формується звіт CSI – client satisfaction index. Індекс задоволеності Клієнтів (CSI) необхідний для того, щоб допомогти краще зрозуміти, наскільки Клієнти задоволені післяпродажним обслуговуванням на сертифікований дилерській СТО Mitsubishi (ТОВ „НІКО СІЧ”).

Конкуренція на ринку автомобілів росте з кожним роком, а з нею ростуть і очікування клієнтів від якості обслуговування. Тому наше завдання полягає в тому, щоб гарантувати, що кожен Клієнт, який звернувся в дилерський центр Mitsubishi, одержить обслуговування, якість якого буде перевершувати за рівнем обслуговування імпортерів інших марок автомобілів. Ми повинні прагнути поліпшувати й удосконалювати рівень якості обслуговування, щоб кожен Клієнт міг одержати те обслуговування, на яке він розраховує. Рівень задоволеності Клієнтів (CSI) у даному звіті представлений у вигляді графіків і таблиць, дозволяючи тим самим полегшити інтерпретацію результатів роботи дилерського центру.

Завдяки комплексним нововведенням, поліпшенню економічної ситуації у країні у 2010 р. компанія демонструє позитивні

тенденції розвитку. А 1 квартал 2010 р. став періодом відновлення втрачених ринкових

позицій у 2009 р., що добре видно з графіків (рис. 10, 11).

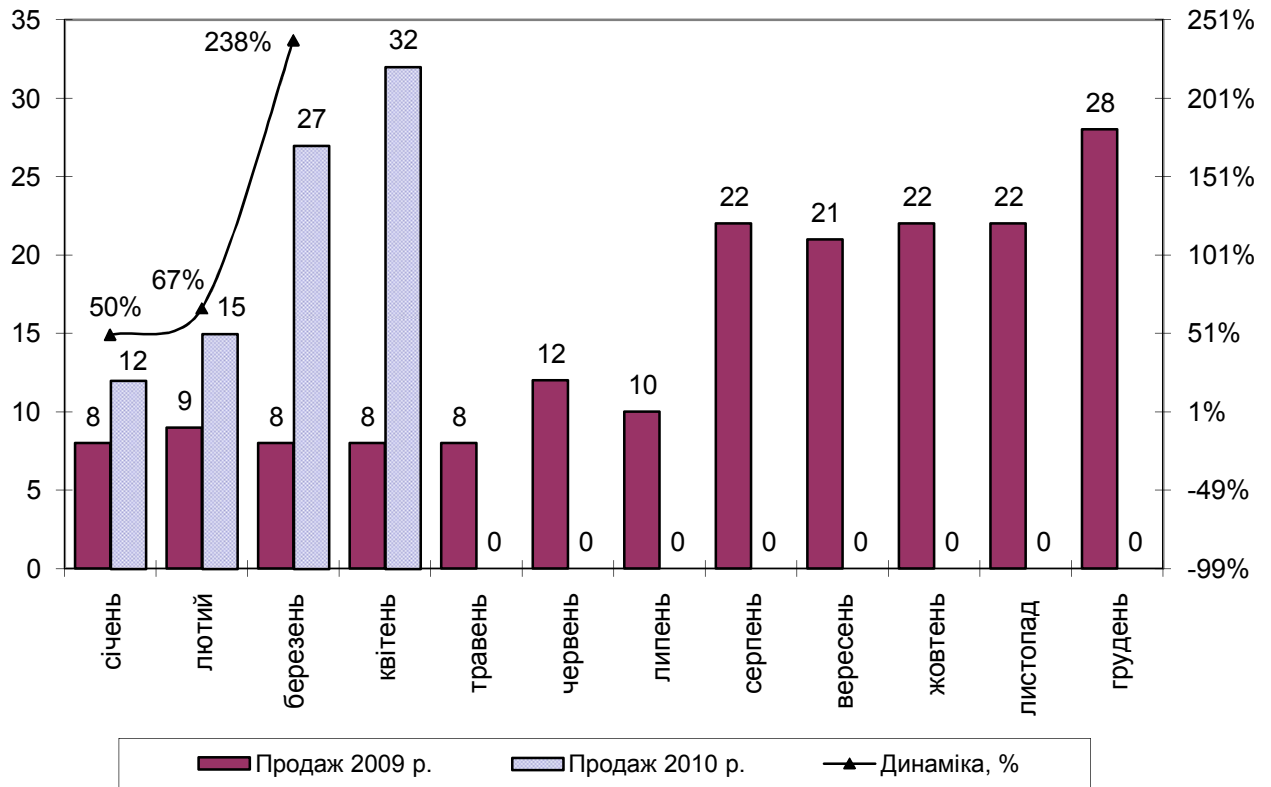


Рис. 10. Динаміка продажів автомобілів у 2010 р.

Можливість відстежувати виконання планових показників, наглядно

зонами відповідальності надає комплексний КРІ-звіт, наведений у табл. 2.

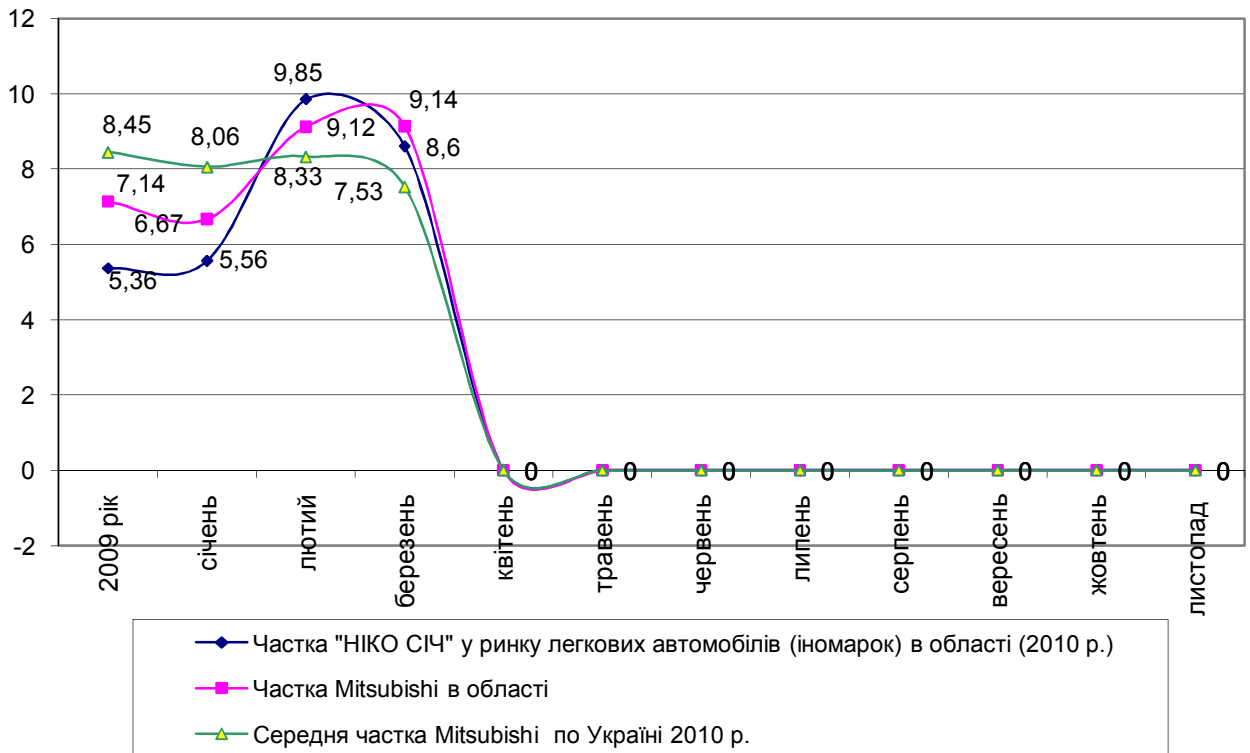


Рис. 11. Показники частки ринку ТОВ „НІКО СІЧ” (2010 р.)

Таблиця 2

KPI-звіт за чотири місяці 2010 р. (скорочена версія)

1	Показник	Січ.10	Лют. 10	Берез. 10	Квіт. 10
1	2	3	4	5	6
Автомобілі, аксесуари	План продажу	10	10	17	29
	Кількість проданих автомобілів	11	16	27	32
	Виконання плану	110%	160%	159%	110%
	Динаміка по проданих автомобілях		45%	69%	19%
	Валова маржа по автомобілях	7,6%	7,3%	7,9%	8,1%
	Планова маржа по автомобілях	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%
	Відхилення маржі	-6%	-9%	-2%	1%
	Усього продано аксесуарів на ДЦ, грн.	31194	63438	78567	54189
	Виконання плану акс на нові авто, грн	9337	42016	51782	38203
	План продажу аксесуарів на нові авто, грн	34583	37917	57333	93667
Якість	Відхилення від плану, %	-73%	11%	-10%	-59%
	Частка аксесуарів, проданих на нові авто, від загальних продажів, %	30%	66%	66%	70%
	Маржа на аксесуари, %	13,9%	29,0%	24,2%	50,8%
	Планова маржа на аксесуари, %	28,0%	28,0%	28,0%	27,5%
	Відхилення маржа, %	-50%	-14%	-14%	85%
	CSI Дилера за останній період, %	88%	88%	88%	85%
	Стандарт CSI (min)	83%	83%	83%	83%
	Відхилення від стандартів CSI	6%	6%	6%	2%
Кредит	Кількість оборнень по кредитах	40	95	97	67
	Динаміка оборнень по кредитах		138%	2%	-31%
	% оборнень по кредиту від усіх відвідувань	22,2%	39,9%	35,3%	24,4%

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6
Кредит	Динаміка % оборнень по кредиту від усіх відвідувань		80%	-12%	31%
	Кількість проданих автомобілів у кредит	0	2	4	5
	Динаміка проданих автомобілів у кредит			100%	25%
	% автомобілів проданих у кредит	0%	13%	15%	16%
Ринок	Загальний ринок легкових автомобілів в регіоні	309	374	383	507
	Реєстрація автомобілів бренду в регіоні	16	18	25	34
	Частка бренда в регіоні	5%	5%	7%	7%
	Частка бренда, яку контролює офіційний дилер у регіоні	4%	4%	7%	6%
	% частки бренда в регіоні, яку контролює офіційний дилер у регіоні	69%	89%	108%	94%
	Середня офіційна частка бренда в Україні	6%	6%	6,47%	6%
	Відхилення від середньоофіційної частки	-45%	-29%	9%	7%
Відвідуван	План кількості контактів	95	175	255	296
	Кількість контактів	227	287	362	362
	Виконання плану контактів	239%	164%	142%	122%
	Динаміка кількості контактів		26%	26%	0%

	План кількості відвідувань	90	130	190	226
	Кількість відвідувань	180	238	275	275
	Виконання плану відвідувань	200%	183%	145%	122%
	Динаміка відвідувань		32%	16%	0%
	План кількості дзвінків	30	45	65	70
	Кількість дзвінків	47	85	87	87
	Виконання плану дзвінків	157%	189%	134%	124%
	Динаміка дзвінків		81%		0%
Контракти	План кількості контрактів	12	18	20	30
	Кількість контрактів	14	21	31	32
	Виконання плану контрактів	117%	117%	155%	107%
	Динаміка контрактів		50%	48%	3%
	% контрактів від контактів	6%	7,3%	8,6%	9%
	% контрактів від відвідувань	8%	9%	11%	12%
	Динаміка ефективності контрактів до відвідувань		13%	28%	3%
Тест-драйв	Кількість тест-драйвів	42	83	87	93
	Динаміка тест-драйвів		98%	12%	7%
	% тест-драйвів	23%	35%	32%	34%
	Динаміка тест-драйвів до відвідувань		49%	-9%	7%
Маркетинг	База клієнтів у ПЛ	61	719	783	852
	Рекламний бюджет	13403	20517	14772	25116
	Фактичні затрати на рекламу	2954	5160	4226	7833
	Відхилення	-0,95462 7624	-0,96093 6047	250%	-0,96793 5657
	Витрати на нові автомобілі	2270	2077	1087	4597
	Витрати на сервіс	684	0	3139	0
	Витрати на інші напрями	0	0	0	0
	Витрати на ПЛ	0	3083	0	3083
	Витрати на один новий автомобіль	206	130	40	144
	Витрати на одного клієнта у ПЛ	0,00	428,79	0,00	361,85

Висновки. У процесі аналізу діяльності підприємства „НІКО СІЧ” було розроблено ряд рекомендацій щодо комплексних реформ у сфері планування з упровадження маркетингових комунікацій. Зазнали змін: структура підприємства, змінився й деталізувався процес планування, відбулася оптимізація фінансових потоків, на підприємстві розроблені алгоритми бізнес-процесів, сформовані зони відповідальності основних менеджерів, розроблені нові форми планування і контролю маркетингової діяльності компанії. Запроваджені зміни дозволяють ТОВ „НІКО СІЧ” на сьогоднішній день демонструвати позитивну динаміку по всіх напрямках діяльності підприємства. Формування гнучких систем дозволяє підприємству бути більш мобільним у прийнятті рішень. Розроблений комплекс графічних звітів дозволяє дуже

доступно й наочно відстежувати процеси і тенденції в усіх напрямках діяльності підприємства. Результатом упровадження даних змін є:

сформований реальний фінансовий та маркетинговий план компанії. Загальні бюджетні витрати оптимізовані та скорочені майже на 20%, а маркетингові бюджети на 50%;

розроблені детальні описи бізнес-процесів, окреслені зони відповідальності, операційні алгоритми взаємодії структурних підрозділів, розроблена зрозуміла й наглядна система контролю ефективності роботи за напрямками;

змінена система квартального планування на щомісячне з щотижневим коригуванням, відповідно до результатів контролю ефективності дає суттєву економію бюджетних витрат на маркетинг –

до 50%, при виконанні планових показників контактів і, відповідно, продажів (виконання плану продажів на 135%);

завдяки новим формам комунікацій (у першу чергу CRM) із клієнтом ТОВ „НІКО СІЧ” контролює відносини з більш ніж 80% своїх клієнтів.

Література

1. Азоев Г.Д. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Д. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ЦЭИМ, 2001. – 207 с.

2. Азоев Г.Д. Анализ деятельности конкурентов / Г.Д. Азоев. – М.: ГАУ, 2003. – 75 с.

3. Семенов Г.А. Маркетингові організаційні структури машинобудівних підприємств: моногр. / Г.А. Семенов, О.В. Профатило. – Запоріжжя: ЗЦНЕТІ, 2009. – 226 с.

