

## ОБОСНОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНИЗМА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РАЦИОНАЛЬНОЙ ДИСТРИБУЦИОННОЙ СЕТИ ПИВОВАРЕННОЙ КОМПАНИИ

© 2015 М.С. Железнякова\*

**Ключевые слова:** дистрибуционная сеть, клиентоориентированный подход, CRM-система, потребительская ценность, каналы взаимодействия, информационные технологии, маркетинговый механизм.

Сформулированы и охарактеризованы основные направления и мероприятия по созданию маркетингового механизма формирования рациональной дистрибуционной сети филиала ОАО «Пивоваренная компания «Балтика» - «Балтика-Ростов».

Пивоваренная компания «Балтика-Ростов» является динамичной организацией, которая использует в основе построения своей деятельности клиентоориентированный подход. В данной связи важнейшими условиями при формировании рациональной дистрибуционной сети выступают способность компании быстро определять потребности клиентов и изменяющиеся условия рынка, адаптация и реагирование на них до того, как конкуренты осознают благоприятные возможности на рынке. Поэтому информационные технологии должны поддерживать сотрудничество как внутри одного предприятия, так и между основными бизнес-партнерами, а также распространять информацию о клиентах по всей дистрибуционной сети. Информационные технологии должны поддерживать формирование ориентированного на клиентов маркетингового механизма управления дистрибуционной сетью ПК «Балтика-Ростов», который обеспечит постоянное создание и предоставление потребительской ценности для клиентов и соответствующего уровня их обслуживания по всем каналам взаимодействия<sup>1</sup>.

Таким образом, в ходе проведенного исследования сложившейся системы управления дистрибуционной сетью «Балтика-Ростов» - филиала ОАО «Пивоваренная компания «Балтика»» была разработана следующая система рекомендаций по созданию рациональной дистрибуционной сети компании (см. таблицу).

*1. Совершенствование процесса создания потребительской ценности в дистрибуционной сети с участием партнеров.*

Пивоваренной компании «Балтика-Ростов» необходимо реализовывать действия в направлении развития сотрудничества с партнерами в сфере обслуживания клиентов, чтобы повысить эффективность цепочек управления спросом и обслуживания, стимулировать получение доходов по каналам косвенных продаж и сократить затраты по каждому каналу. ПК «Балтика-Ростов» осуществляет процесс сбыта продукции через торговых партнеров - сеть официальных дистрибуторов регулярного типа, которые имеют собственные или арендуемые складские помещения, приобретают продукцию завода в собственность и самостоятельно занимаются ее реализацией конечным потребителям. При этом дополнительное обслуживание клиентов - услуги по монтажу и наладке оборудования, послепродажный сервис, распространение рекламной продукции и материалов - ПК «Балтика-Ростов» осуществляет самостоятельно. Поэтому для совершенствования процесса создания потребительской ценности в дистрибуционной сети необходимо расширить область компетенции торговых партнеров в сфере обеспечения дополнительного обслуживания клиентов, а именно передать функции по послепродажному, сервисному и маркетинговому обслуживанию клиентов официальным дистрибуторам под контролем и управлением качества специалистов ПК «Балтика-Ростов». Интеграция и управление взаимоотношениями с партнерами позволят компании реализовывать сквозные бизнес-процессы. Программа работы с партнерами и управление всем циклом

\* Железнякова Марина Сергеевна, преподаватель Южного федерального университета, г. Ростов-на-Дону. E-mail: zheleznyakova.ms@gmail.com.

Рекомендации по созданию рациональной дистрибуционной сети филиала ОАО «Пивоваренная компания "Балтика"» - "Балтика-Ростов"

Основное направление создания рациональной дистрибуционной сети	Рекомендуемые мероприятия	Возможный результат от реализации мероприятия
1. Совершенствование процесса создания потребительской ценности в дистрибуционной сети с участием партнеров	1.1. Расширение CRM-системы для контроля и управления процессом обслуживания клиентов торговыми партнерами 1.2. Внедрение онлайн-системы взаимоотношения с партнерами	Интеграция систем управления взаимоотношениями с клиентами и управления ресурсами предприятия. Развитие сотрудничества с партнерами в сфере обслуживания клиентов, повышение эффективности цепочек управления спросом и обслуживания, стимулирование получения доходов по каналам косвенных продаж и сокращение затрат по каждому каналу
2. Внедрение интегрированной системы управления обслуживания клиентов	2.1. Трансформация центра обслуживания клиентов 2.2. Создание автоматизированной системы ответа и веб-сайта для самообслуживания клиентов 2.3. Интеграция Интернет-канала	Обеспечение согласованности каналов обслуживания клиентов, повышение степени лояльности потребителей, эффективный охват имеющихся и потенциальных клиентов, расширение операций по продажам и обслуживанию и эффективное сдерживание затрат
3. Рационализация и согласование работы отделов маркетинга, продаж и обслуживания с ориентацией на клиентов	3.1. Создание единой базы данных для хранения сведений о клиентах, управления заказами и регулирования процессов обслуживания 3.2. Интеграция отделов маркетинга и продаж 3.3. Синхронизация работы отделов обслуживания клиентов, вспомогательных подразделений и логистической цепочки	Точное прогнозирование продаж и повышение производительности процессов сбыта, ускорение процесса принятия решений и сокращение времени вывода новой продукции на рынок, рациональное расходование средств на программы маркетинга и целенаправленное проведение рекламных акций, повышение лояльности клиентов, сокращение затрат на администрирование и управление запасами

партнерских отношений предполагают реализацию систематического процесса закрепления существующих и потенциальных клиентов за нужным дистрибутором в соответствии с его профилем.

Для осуществления данного мероприятия ПК «Балтика-Ростов» необходимо расширить функциональные возможности CRM-системы для охвата каналов косвенных продаж, чтобы улучшить процесс управления взаимоотношениями с партнерами по каналу, процессы обслуживания конечных потребителей партнерами, а также управление финансовыми ресурсами, предназначенными для маркетинга.

Компании «Балтика-Ростов» необходимо предоставить своим бизнес-партнерам информацию, инструменты и консультации специалистов, необходимые для более эффективного обслуживания клиентов. Официальным дистрибуторам будут предоставлены удобные возможности для обработки заказов и доступа на специализированный портал в онлайн-режиме к самой новой и точной информации о наличии на заводе необходимого оборудования, рекламных материалов и т.д. ПК «Балтика-Ростов» необходимо стимулировать использование своей торговой марки партнерами, формируя спрос и выполняя действия благодаря дистрибуторам за пределами своей области обслуживания. Чтобы приблизиться к своим клиентам и быстрее реагировать на их потребности в услугах и поддержке, компании следует создать интегрированную сеть обслуживания. Это позволит добиться того, что услуга с участием партнеров будет осуществляться так же быстро и качественно, как если бы ее оказывали сотрудники ПК «Балтика-Ростов».

Компания будет иметь возможность автоматически направлять заказы на обслуживание своим партнерам, исходя из их возможностей и квалификации, а также контролировать в режиме реального времени прием заказа, включение его в график и выполнение заказа на обслуживание. Кроме того, пивоваренной компании необходимо предоставить бизнес-партнерам доступ к истории обслуживания клиента, а также инструменты и информацию, необходимые для устранения проблемы и выставления правильных счетов в соответствии с конкретными условиями гарантии и соглашений об уровне обслуживания.

Формирование сети создания потребительской ценности, ориентированной на клиентов, - это не просто интеграция систем управления взаимоотношениями с клиентами и управления ресурсами предприятия. Сеть создания потребительской ценности - это система, которая расширит ключевые компетенции ПК "Балтика-Ростов" путем привлечения сети официальных дистрибуторов к предоставлению дополнительных услуг, чтобы значительно усилить выгоды, предлагаемые компанией своим клиентам, и тем самым создать объективные условия для расширения дистрибуционной сети ПК "Балтика-Ростов" и рационального ее функционирования.

## *2. Внедрение интегрированной системы управления обслуживанием клиентов.*

Компании "Балтика-Ростов" необходимо обеспечить согласованность обслуживания при взаимодействии с клиентами по нескольким каналам. Для клиентов важно получать по разным каналам одну и ту же информацию, а также иметь возможность без проблем переходить с одного канала взаимодействия на другой. Клиент, размещающий заказ по телефону, может пожелать проконтролировать выполнение заказа через Интернет и наоборот. Клиенты, которые отправляют свои претензии или запросы через Интернет, а затем звонят, чтобы задать вопрос, не должны еще раз сообщать введенную информацию. Чтобы обеспечить согласованность обслуживания клиентов, ПК "Балтика-Ростов" необходимо интегрировать все каналы, причем в идеале - на единой платформе. В рамках данного направления по созданию рациональной дистрибуционной сети ПК "Балтика-Ростов" следует оптимизировать всю совокупность каналов, согласовывая различные каналы с предпочтениями клиентов и потребности бизнеса.

Каналы взаимодействия с клиентами - важный способ позиционирования компании на рынке. Поэтому необходимо осуществить трансформацию центров телефонного обслуживания компании "Балтика-Ростов" в центры индивидуализированного взаимодействия с клиентами, чтобы более эффективно и продуктивно управлять несколькими каналами, используя единую систему. Дополняя общение с оператором удобными автоматизированными функциями самообслуживания, компания повысит свою общую производитель-

ность с помощью простых в использовании технологий интерактивных порталов с речевым вводом-выводом информации и самообслуживания через Интернет без снижения эффективности деятельности.

Интернет является малозатратным и высокоэффективным каналом продаж и взаимодействия с клиентом, не требующим масштабной информационной поддержки. Распространение на Интернет каналов взаимодействия путем предоставления клиентам доступа к Web-сайту ПК "Балтика-Ростов" для электронной коммерции с интуитивно понятным интерфейсом позволит клиентам выполнять операции самообслуживания в онлайн-режиме. При этом Web-сайт будет полностью интегрирован с процессами центра обслуживания клиентов и вспомогательных подразделений компании. Полностью интегрированный интернет-канал - важный способ позиционирования компании на рынке, поскольку его трудно скопировать. Кроме того, Интернет позволит ПК "Балтика-Ростов" более эффективно охватить имеющихся и потенциальных клиентов, улучшить взаимоотношения с ними, расширить операции по продажам и обслуживанию и при этом эффективно сдерживать затраты.

Таким образом, ПК "Балтика-Ростов" повысит степень лояльности потребителей за счет предложения клиентам удобных вариантов взаимодействия, обеспечения стабильного качества обслуживания по всем каналам и помощи в осуществлении контроля всех процессов. Стимулирование клиентов использовать малозатратные варианты взаимодействия с компанией, обеспечивая при этом надежность, оперативную совместимость и доступность всех своих каналов, гарантирует конкурентное преимущество пивоваренной компании на региональном рынке.

## *3. Рационализация и согласование работы отделов маркетинга, продаж и обслуживания с ориентацией на клиента.*

Планирование и принятие решений на уровне отдельных подразделений привели ПК "Балтика-Ростов" к созданию разрозненных систем, к неполному представлению о клиенте и в итоге к нерациональному осуществлению дистрибуционных процессов. В каждом подразделении деятельность всех сотрудников должна быть направлена на достижение единой цели компании и ориентирована

на создание дополнительной потребительской ценности для клиентов. Для реализации данного положения компании “Балтика-Ростов” необходимо создать единую систему, обеспечивающую регулярный обмен информацией между отделами маркетинга, продаж и обслуживания.

Представители отдела продаж компании должны быть проинформированы обо всех проблемах с обслуживанием клиента, о принятии мер и передаче полномочий на более высокий уровень иерархии для разрешения возникших проблем, о невыполненных заказах или неоплаченных счетах, а также о соответствующих рекламных акциях, прежде чем будет принято решение о дальнейшем сотрудничестве с клиентом. Разрабатывая сложные варианты продаж, необходимо координировать и согласовывать работу комплексных групп, которые должны состоять из представителей разных отделов и подразделений ПК “Балтика-Ростов”, отвечающих за отдельные управленческие процессы.

Менеджерам отдела маркетинга компании необходимо использовать информацию о клиентах, поступающую из подразделений продаж и обслуживания, чтобы осуществлять целенаправленные сообщения и предложения продукции, производимой пивоваренной компанией, а также координировать программу маркетинга с планами и прогнозами продаж.

Агентам по обслуживанию клиентов необходимо обеспечить свободный доступ к полной истории продаж и обслуживания клиентов, а также к базе данных о состоянии выполнения заказов, контрактах, невыполненных сделках, предстоящих обновлениях услуг и т.д. Исходя из профиля, истории и ценности клиента, а также конкретной ситуации, агент в режиме реального времени сможет подобрать лучший вариант обслуживания и сделки для предложения клиенту.

ПК “Балтика-Ростов”, будучи компанией-лидером среди производителей пивной продукции, необходимо контролировать популярность торговых марок на рынке и управлять ими на протяжении всего жизненного цикла, чтобы поддерживать свой статус на региональном рынке, а также тесно сотрудничать с предприятиями розничной торговли, помогая им определить, как наилучшим образом разместить продукцию на торговых местах с учетом поведения покупателей, их лояльнос-

ти к маркам и тенденций при совершении покупок. Кроме того, необходимо своевременно обеспечивать все места розничной торговли соответствующими рекламными материалами. Поэтому важно, чтобы действия отделов продаж, маркетинга и групп по работе с крупными клиентами пивоваренной компании были всегда согласованы.

Информация об успешной реализации торговых марок ПК “Балтика-Ростов” должна быть передана отделам разработки новых продуктов и менеджерам торговых марок, чтобы процессы продаж и маркетинга могли стать источником маркетинговых инноваций.

Сотрудничество отделов продаж и маркетинга позволит точнее прогнозировать продажи и повысить производительность процессов сбыта. В результате это позволит ПК “Балтика-Ростов” рационально расходовать средства на программы маркетинга и проводить рекламные акции более целенаправленно. Такое сотрудничество отделов увеличит возможности компании по заполнению полок розничных магазинов и формированию спроса в периоды ограниченного предложения, повысит лояльность клиентов, сокращая при этом затраты на администрирование. Интеграция отделов маркетинга и продаж также ускорит процесс принятия решений и сократит время вывода продукции на рынок, что обеспечит весомое преимущество над конкурентами. Синхронизация работы отделов обслуживания клиентов, вспомогательных подразделений и логистической цепочки становится ключевым фактором для завоевания и удержания клиентов, удовлетворения спроса и выполнения взятых на себя обязательств по обслуживанию клиентов компании “Балтика-Ростов”. Согласование работы отделов обслуживания клиентов и вспомогательных подразделений для сквозного управления заказами обеспечит заметную отдачу по ряду ключевых показателей, таких как сокращение продолжительности цикла обработки заказа, повышение точности выполнения заказа, сокращение числа незавершенных заказов, снижение количества разногласий по выставленным счетам, меньшее число запросов на предоставление информации о состоянии заказов, а также уменьшение затрат на управление запасами.

На основе предложенных рекомендаций построен маркетинговый механизм, обеспе-

чивающий формирование рациональной дистрибуционной сети «Балтика-Ростов» - филиала ОАО «Пивоваренная компания «Балтика»», который представлен на рисунке.

Внедрив данный механизм, пивоваренная компания сможет добиться впечатляющего роста эффективности, найти новые пути обеспечения выгоды для своих партнеров и кли-



Рис. Маркетинговый механизм, обеспечивающий формирование рациональной дистрибуционной сети «Балтика-Ростов» - филиала ОАО «Пивоваренная компания «Балтика»»

Современные информационные технологии позволят ПК «Балтика-Ростов» адаптироваться к возросшим требованиям клиентов, к экономическим ограничениям и законодательным актам.

Ценность клиентоориентированного маркетингового механизма функционирования дистрибуционной сети состоит в том, что он позволяет связать между собой потребности бизнеса и возможности информационных технологий ПК «Балтика-Ростов». Используя данный маркетинговый механизм, компания сможет применить свои существующие системы для создания и развертывания гибких решений, поддерживающих сквозные бизнес-процессы. Установка и использование интернет-сервисов позволят ПК «Балтика-Ростов» гибко делегировать выполнение функций общего бизнес-процесса различным подразделениям и своим бизнес-партнерам.

ентов, сформировать новые возможности для бизнеса и приобрести статус новаторской компании с сетями создания потребительской ценности, функционирующими в режиме реального времени.

<sup>1</sup> См.: Железнякова М.С. Экосистема, выстроенная вокруг клиента, - инструмент создания высокой потребительской ценности // Экономическая наука в 21 веке: вопросы теории и практики: сб. материалов 4-й междунар. науч.-практ. конф. Махачкала, 25 апр. 2014 г. / НИЦ «Апробация». Махачкала: Апробация. 2014. С. 115-117; Лосев С.В. Принципы построения клиентоориентированной организации // Маркетинг в России и за рубежом. 2008. № 6. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2008/6/5321.htm>; Голубкова Е.Н., Давтян Д.М. Внедрение концепции CRM на предприятии // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 3. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2003/3/51.html>.

Поступила в редакцию 29.05.2015 г.