

Ресурсы

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
О ЛОГИСТИКЕ

Информация

Снабжение

Конкуренция

В номере:

- Концептуальные положения создания операторского центра по оказанию информационно-логистических услуг на рынке ВЭД
- Внедрение ССПС как фактор повышения эффективности системы МТО железнодорожного транспорта
- Воздействия индивидуального заказа автомобилей клиентами на концерне Фольксваген на комплексность логистики
- Инструменты регулирования товарных потоков на внешних и внутреннем рынках
- Системный подход к структурированию логистических активностей
- Ограниченное применение математики в экономической логистике
- Государственно-частное партнерство на транспорте
- Развитие порта Калининград: сравнения и проекты
- Прогноз рынка недвижимости Москвы и России

ISSN 0130-3848

II-2010

апрель — июнь

www.risk-online.ru

Журнал «РИСК» зарегистрирован в Государственном комитете СССР по печати (свидетельство N 1791 от 08.05.1991), перерегистрирован в Государственном комитете Российской Федерации по печати (свидетельство N 0110646 от 05.09.1995 г.). «РИСК» — наследник научно-производственного журнала «Материально-техническое снабжение», выходившего в 1966—1991 гг. Тематическая преемственность изданий зафиксирована буквами Р(ресурсы) и С(снабжение) в аббревиатурном названии нового журнала. Буквы И(информация) и К(конкуренция) указывают на нынешние ориентиры в мире глобализуемой экономики.

Издатель: Институт Исследования Товародвижения и Конъюнктуры Оптового Рынка (ИТКОР).

Подписные индексы:

I в каталоге Роспечати — 70559 и 71959;
I в Объединенном каталоге — 40774;
I в каталоге «Почта России» — 24528

Главный редактор — Степанов В. И., д.э.н., профессор, зав. кафедрой логистики РЭА им. Г. В. Плеханова

Научный редактор — Новиков Д. Т., д.э.н., профессор, РЭА им. Г. В. Плеханова

Исполнительный редактор — Васильев М. Ю., т.(499) 152-8688, consult@itkor.ru

Распространение и реклама — Васильева Г. П., Полова О. Н., (499) 152-8694, sales@itkor.ru

Верстка — Рябова Т. А., т.(499) 152-1332

Адрес редакции: 125 319, г. Москва, ул. Черняховского, д. 16, офис 1205

Факс: (499) 152-8688.

Интернет: www.risk-online.ru

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов. Использование опубликованных материалов допускается только с разрешения редакции. Отпечатано в типографии ООО «БЭСТ-ПРИНТ», т.(495) 925-3032. Тираж 1000 экз.

Журнал включен в Перечень ВАК РФ ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в т. ч. на соискание ученой степени доктора наук.

Редационный совет журнала РИСК
Якутин Ю. В., Председатель совета, доктор экономических наук;
Степанов В. И., главный редактор, доктор экономических наук;
Вейджерс С., доктор, профессор по логистике в Университете HAN, г. Арнем, Нидерланды; Козенкова Т. А., кандидат экономических наук;
Адамов Н. А., доктор экономических наук;
Новиков Д. Т., научный редактор, доктор экономических наук;
Проценко О. Д., доктор экономических наук;
Харланд К., профессор, директор Университета стратегических закупок и поставок, г. Бат, Великобритания.

Редколлегия журнала РИСК
Аникин Б. А.; Васильев М. Ю.;
Герани В. Д.; Проценко И. О.;
Синяева И. М.; Тельнов Ю. Ф.;
Шумаев В. А.



В. И. Степанов,
главный редактор журнала РИСК

Уважаемый читатель!

Редакционная коллегия и редакционный совет журнала «РИСК» от всей души поздравляет читателей и авторов с наступлением летнего сезона, который способствует рождению новых креативных идей, в последствии, воплощаемых в написание статей, учебников и учебных пособий, монографий, кандидатских и докторских диссертаций.

Со следующего номера журнала вводится, новая дополнительная рубрика «Логистическая поддержка». Такое решение вызвано тем, что в некоторых статьях напрямую не рассматриваются вопросы теории и практики логистики в целом и ее подсистемам. Однако целый ряд направлений производственно-хозяйственной, экономической и организационной деятельности, осуществляемой на предприятиях и в организациях, требует соответствующего логистического сопровождения, косвенно или опосредованно оптимизирующего и рационализирующего эту деятельность в части процесса товародвижения. Одновременно четкое распределение статей такого рода по соответствующим рубрикам осуществить достаточно затруднительно, поэтому появление этой рубрики создаст определенные удобства, как для редколлегии, так и для авторов.

Перечень требований для публикаций

Статьи для публикации в журнале РИСК передаются автором в редакцию в электронном виде до 15-го числа второго месяца квартала. Материалы, переданные позже этой даты рассматриваются редакцией для публикации в номере за следующий после текущего квартала.

1. Объем материала не более 18 400 знаков с пробелами. Объем определяется в программе Microsoft Word — меню «Сервис» — подменю «Статистика». В этот объем включаются таблицы, схемы, диаграммы и т. п., а также изображения в виде иллюстраций.

2. Требования к картинкам: Картинки с иллюстрациями прилагаются к статье отдельными файлами формата .tif (можно также .eps, .ai, или .jpg) в разрешении 300 dpi.

3. Диаграммы должны быть выполнены в MS Excel.

4. Требования к математическим формулам: Формулы должны быть набраны в Microsoft Equation (присутствует в составе WORD), в программе MathType или символьным шрифтом.

Вставки формул в виде картинок любого формата не принимаются.

5. Требования к таблицам: Таблица должна быть сделана в Excel или WORD, в последнем случае используя знаки табуляции и инструмент таблиц.

Вставки таблиц в виде картинок любого формата не принимаются.

Все авторы должны заполнить форму с информацией о статье и прислать на адрес sales@itkor.ru!

Скачать форму http://www.risk-online.ru/wants/rinc_forma.doc

Пример заполнения http://www.risk-online.ru/wants/rinc_primer.doc

Редакция журнала РИСК всегда рада сотрудничеству!

Ресурсы Информация Снабжение Конкуренция

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ О ЛОГИСТИКЕ



II-2010

апрель — июнь

В. СТЕПАНОВ
Редакционная статья 1

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ

- И. НАЙДЕНОВ, А. МАРКЕВИЧ, А. КОКТИКОВА
Развитие порта Калининград: сравнения и проекты 6
- I. NAIDENOV, A. MARKEVICH, A. KOKTIKOVA
The development of the port of Kaliningrad: a comparison and projects 6
- А. ЦЕВЕЛЕВ
Внедрение ССПС как фактор повышения эффективности системы МТО железнодорожного транспорта 10
- A. CEVELEV
Introduction of system of the balanced indicators of supply (SBIS) as the factor of increase of a system effectiveness of material support (MS) of a railway transportation 10
- Т. АВЕРЬЯНОВА
Основы управления системой залоговых (ипотечных) сделок: программы социальной ипотеки в регионе 16
- T. AVERJANOVA
Bases of management of system of mortgaging (hypothecary) transactions: programs of the social mortgage in the region 16
- Г. АЛИМУСАЕВ, А. ГАРНОВ
Рациональное лесопользование с использованием возможностей лесной сертификации 20
- G. ALIMUSAEV, A. GARNOV
Efficient forest management with capacity of forest certification 20
- С. БАЙДАКОВ
Проблемы разработки и внедрения сбалансированной системы показателей в сфере общественного управления 25
- S. BAYDAKOV
Problems of working out and introduction of a Balanced Scorecard in sphere of public management 25
- А. ЕГОРОВА
Привлечение экономического механизма лизинга для повышения конкурентоспособности предприятий 30
- A. EGOROVA
Involvement of the economic mechanism of leasing for the competitiveness of enterprises 30
- К. ТОКМИН, Э. АРУСТАМОВ
Управление и планирование деятельности телекоммуникационных компаний в период финансового кризиса 35
- K. TOKMIN, E. ARUSTAMOV
Problems of management and planning of activity

- of the telecommunication companies in financial crisis
- О. ОРЕЛ
Логистика как фактор стратегического развития предприятия 38
- O. OREL
The Logistics as a factor of the strategic development of the enterprise 38
- С. БЕЛОВА
Современные принципы организации, проектирования и оснащения предприятий питания в промышленности с применением логистики 41
- S. BELOVA
Contemporary (modern) principles to organizations, designing and equipments social enterprise feeding in industry with using the logistics 41
- В. ФЕДОРЕНКО
Сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности деятельности научно-производственного подразделения промышленного предприятия 46
- V. FEDORENKO
Balanced Scorecard and key performance indicators of activity of research-and-production division of the industrial enterprise. 46
- А. МИТИН
Инновации — базовый принцип обеспечения стабильности бизнеса 51
- A. MTIN
Innovation-the basic principle of ensuring the stability of business 51
- С. ЕРМАКОВА
Процессно-организационная модель управления медицинского центра 54
- S. ERMAKOVA
Protsessno-organizational model of management of the medical centre 54
- И. РОДИНОВА
Обоснование целесообразности применения аутсорсинга как фактора совершенствования управления предприятием 59
- I. RODINOVA
Substantiation of expediency of application of outsourcing as factor of perfection of operation of management of business 59
- В. ХОРУЖИЙ, В. КАНУКОВ
Классификация и обобщение эталонных стратегий 63
- V. HORUZHY, V. KANUKOV
Classification and generalization of reference strategy 63
- В. ОДЕСС
Конкуренция — двигатель экономики рыночного типа 67
- V. ODESS
Konkurenciya — dvigatel ekonomiki rynochnogo tipa 67

Y.ODESS

Business competitiveness — the engine of market-oriented economy

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЛОГИСТИКИ И МАРКЕТИНГА

A.SULTIYEB

Теория и практика переговоров на рынке консалтинговых услуг 70

A.BULEEV

The theory and practice of negotiations in the market of consulting services

A.ANISHCHENKO

Исследование рынка бетонных комплектных трансформаторных подстанций в Москве и Московской области 76

A.ANISHCHENKO

Research of market of concretious unit-type substations in Moscow and Moscow region

Л.КОЗНЕЦОВА

Емкость регионального рынка продуктов питания: состояние и тенденции развития 81

L.KOZNETSOVA

The capacity of regional food market: state and development trends

И.КОДРОБОГАТЫХ

Индустрия товаров класса «люкс» как инновационный драйвер международных экономических систем. 87

I.KODROBOGATYKH

Luxury goods industry — innovative driver of international economics

Л.ТИТОВА

Имидж фирмы в контексте ситуационно-средового подхода: концептуальное и методическое обоснование 92

L.TITOVA

Company image within the framework of situation and environment approach: conceptual and methodological basis

Д.ЖУК

Прогноз рынка недвижимости Москвы и России 98

D.ZHUK

The forecast of a property market of Moscow and Russia

К.ПЕТРОВ, М.ЮРИК

Организация деятельности службы продаж издательства учебной литературы 103

K.PETROV, M.YURIK

Organization of the sales department activities of the publishing house specializing in educational literature

О.ГРОМОВ

Инструменты коммуникации интернет-маркетинга для логистических компаний 107

O.GROMOV

Communication tools and Internet marketing for logistics companies

А.ШИШКИН, М.ГОРЕВА

Маркетинговая стратегия в системе управления городом 110

A.SHISHKIN, M.GOREVA

Marketing strategy in city management system

Р.ГОРШКОВ, Л.ШЕПЕЛЕВА

Анализ существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия 114

R.GORSHKOV, L.SHEPELEVA

The analysis of existing methods of an estimation of competitiveness of the enterprise

С.НАУМОВ

Повышение эффективности использования сырьевых ресурсов текстильных материалов. 118

S.NAUMOV

Improving the efficiency of commodity resources, of textile materials.

О.ЦАЦУРА

Анализ простейших технических торговых систем методом Монте Карло 122

O.TSATSURA

Monte Carlo Study of a Simple Technical Trading Rules

У.КУРБАНЛЫ

Разработка механизма регионального распределения профилей риска в процессе управления таможенными рисками 128

U.GURBANLY

Development a mechanism of regional distribution of risk profiles in process of customs risk management

А.МЕШКОВ, М.САВЧУК

Денежно-кредитная политика Еврозоны в период мирового финансового кризиса 131

A.MESHKOV, M.SAVCHUK

Development of clients' loyalty to an insurance company on the basis of individual values

Н.МИХАЛЕНКО

Методологические подходы к исследованию проблем совершенствования управления рынком образовательных услуг 135

N.MIHAYONOK

Methodological approaches to research of problems of perfection of management by the market of educational services

В.ШМАТКОВА

Механизм маркетингового регулирования дистрибьюторских сетей медицинского оборудования в России 138

V.SHMATKOVA

The mechanism of marketing regulation networks of distributions of the medical equipment in Russia

С.СИДОРОВ, О.СЕРГУШОВА, Р.ЧЕБАКОВ

Анализ инструментальных средств и методов новостной аналитики 143

S.SIDOROV, O.SERGUSHOVA, R.CHEBAKOV

Analysis of tools and methods of news analytics

В.НИКИШКИН

Развитие образовательных услуг в сфере маркетинга: российский и зарубежный опыт. 148

V.NIKISHKIN

Development of educational services in marketing sphere: the Russian and foreign experience

ЛОГИСТИКА И УПРАВЛЕНИЕ

ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

В.ВОЛКОВ

Системный подход к структурированию логистических активностей 152

V.VOLKOV

The system approach to structurization logistical activity

Г.БРОДЕЦКИЙ, Н.БРОДЕЦКАЯ, Д.ГУСЕВ

Эффективные инструменты многокритериальной оптимизации в логистике 157

G.BRODETSKY, N. BRODETSKAY, D.GUSEV

The effective tools of multi-criteria optimization in logistics

А.ТЮРИН

Влияние bullwhip-эффекта на устойчивость цепей поставок пищевой промышленности и выбор моделей функционирования автотранспорта в них 166

A.TYURIN

Bullwhip effect influence on the food-processing industry supply chains stability and motor transport functioning models choice in them

В.ШУМАЕВ, Д.ЗАХАРОВ, В.ПАНИК



К. Петров,
Московский государственный
институт электроники и
математики
И. Юрик,
Технический университет

Организация деятельности службы продаж издательства учебной литературы

Аннотация: В данной статье сформулированы основные задачи и функции отделов сбыта книготорговых организаций, возможные способы анализа их деятельности и стимулирования оплаты труда сотрудников. Статья адресована руководителям издательско-книготорговых компаний и призвана помочь в организации процесса формирования системы продвижения учебной литературы.

Ключевые слова: книгоиздание, книгораспространение, книготорговля

Abstract: In this article are formulated basic tasks and functions of the divisions of the sale of book-trading organizations, the possible methods of the analysis of their activity and stimulation of the remuneration of the labor of colleagues. Article is addressed to the leaders of publishing—book-trading companies and is called to help in the organization of the process of the formation of the system of the advance of training literature.

Keywords: book publishing, book-selling, book-trade

Введение

Книгоиздание и книгораспространение занимают важное место в культурной жизни общества и являются неотъемлемыми составляющими его структуры.

В современных условиях, как на Западе, так и в нашей стране, активно развиваются самые разные виды продвижения на рынок и реализации книжной продукции. Наряду с традиционными каналами распространения литературы появляются новые, нетрадиционные, характеризующиеся зачастую нестандартными, инновационными подходами как для книжного рынка в частности, так и для сферы торговли как таковой.

Недостаточная методологическая подготовленность издательств по вопросам книгораспространения ведет не только к негативным последствиям внутри предприятий, но и отражается на образовательно-информационной системе в целом. Тем самым необходимость в организации процесса формирования системы продвижения именно учебной литературы, призванного занимать одно из приоритетных направлений деятельности издательских фирм, обусловила выбор темы данной статьи.

Торговые работники выступают в роли одного из важнейших и наиболее эффективных средств продвижения литературы. Именно от них зависит, насколько правильно будут использоваться другие средства. Несмотря на многочисленные несовершенства и недостатки существующей в нашей стране книготорговой сети, торговая деятельность любого издательства может быть значительно улучшена, что в свою очередь может дать в результате финансовый выигрыш как авторам, так и книготорговцам и непосредственно издателям.

Эффективность работы отдела продаж зависит не только от умения и активности менеджеров в процессе переговоров, но и от многих других факторов. Считаю необходимым подробнее остановиться на критериях, влияющих на финансовые показатели деятельности издательства.

Основные задачи менеджеров отдела реализации можно сформулировать следующим образом:

1) обеспечение своевременного поступления большего ассортимента в книготорговые организации и сети в оптимальных количествах экземпляров, поддержание наличия этих наименований в ассортименте книготорговцев;

2) помощь книготорговым структурам в сбыте книг издательства путем увеличения их доли реализации в общем товарообороте.

При этом менеджеру необходимо уметь эффективно распоряжаться средствами, отпущенными на реализацию товаров. Он должен понимать, не повлечет ли за собой увеличение продаж непропорционально большого роста возвратов, и что может дать больший эффект — увеличение затрат на льготные скидки или на рекламные мероприятия. Несмотря на то, что расходы на возвраты и льготные скидки иногда анализируются издателями, гораздо больший вес и значение имеют расходы на оплату труда работников службы продаж издательства.

В теории и на практике известны **два варианта организации службы продаж:**

1) посредством менеджеров отдела реализации на базе издательства;

2) путем привлечения торговых представителей на комиссионных началах.

Как правило, небольшие издательства используют только первый вариант, а крупные — совмещают один с другим. Издательства, которые нанимают некоторое количество собственных торговых представителей, распределяют между ними наиболее перспективные регионы продаж, а менее выгодные территории оставляют за независимыми книготорговцами. По мнению многих специалистов, наиболее выгодная для издательства ситуация — это иметь только собственных торговых представителей, которые работают лишь с продукцией данного издатель-

ства и не конкурируют друг с другом, так как регионы их деятельности четко определены. Однако с этим утверждением можно поспорить. На сегодняшний день наиболее значимыми по-прежнему остаются крупные оптово-розничные каналы распространения литературы, охватывающие широкий ассортимент многих отечественных издательств.

Кроме того, по-прежнему имеет место одна отличительная особенность отечественной книжной торговли: к сожалению, сегодня не достаточно широко распространена практика тесного взаимодействия издательства со своими торговыми представителями в отношении обмена информацией о сети распределения торговым представителем литературы издательства. И не всегда эти данные анализируются менеджерами отдела реализации издательства. Тем не менее, такой анализ необходимо проводить, поскольку он позволяет весьма эффективно скорректировать маршруты распределения литературы с учетом тех или иных проводимых маркетинговых мероприятий в данном регионе. Кроме того, еще одной задачей менеджеров отдела реализации является анализ охвата торговыми представителями розничных торговых точек, действующих на их территории.

В том случае, если в издательстве отдел продаж находится на стадии организации либо реорганизации, компании следует придерживаться следующего плана действий:

1) выявление и понимание основного направления деятельности издательства — тематики и специфики издаваемой литературы; сегмента рынка; конкурентной ситуации на рынке, как среди издателей, так и среди книготорговцев; динамики и современных тенденций развития рынка; результатов, которых необходимо достичь;

2) выявление и понимание целей отдела продаж;

3) анализ текущего состояния продаж — собственных и основных конкурентов;

4) понимание и анализ схемы прохождения заказа в издательстве, сроки его обработки. Сопоставление данных издательства и конкурентов;

5) разработка, апробирование и внедрение эффективной модели отдела продаж согласно специфике издаваемой литературы:

а) выбор структуры отдела, построение организационной схемы и системы взаимодействия с другими службами издательства;

б) формулирование функционала всех сотрудников отдела;

в) формулирование схемы работы отдела: порядок работы, система контроля торговых представителей, клиентов и контрагентов, порядок проведения аттестаций, постановка задач,

организация рабочего времени, мотивация сотрудников, и т.п.;

г) построение схемы внешних взаимодействий;

б) выявление рыночной динамики и планирование продаж на ее основе, а также информации о покупателях и конкурентах;

7) организация системы отчетности и разработка условий мотивации сотрудников.

Очевидно, что при расширении бизнеса важно правильно определить новые бизнес-процессы и понять, за какие из них будут отвечать сотрудники отдела продаж и какие структурные изменения должны произойти в подразделении.

Довольно часто, особенно крупные издательские фирмы, сталкиваются с проблемой взаимодействия и координации деятельности отдела продаж с другими службами и отделами издательства. Избежать большинства из них помогает четкая постановка целей, определение функций отдела продаж и тщательное планирование его работы. Приведем **основные функции, выполняемые отделом продаж** в ходе своей работы:

1. Поиск клиентов и дальнейшая работа с ними:

— заключение договоров поставки литературы;

— сопровождение заказов и оформление соответствующей документации;

— составление и реализация планов продаж;

— ведение базы данных клиентов;

— осуществление обратной связи с клиентами и ее анализ;

2. Подготовка отчетов о работе с клиентами, анализ динамики, рынка и ассортимента продаж;

3. Информационное взаимодействие с другими отделами издательства: информационным, методическим, отделом рекламы, финансовым отделом, транспортно-складской службой;

4. Прогнозирование и планирование сбыта;

5. Логистика;

6. Разработка и проведение мероприятий, минимизирующих эффект сезонности.

Однако, в силу своей специфики, издательству учебной литературы необходимо основное внимание уделять организации работы с государственными органами образования. Поэтому рекомендуется на базе отдела сбыта создавать службу централизованного сбыта литературы, которая будет выполнять следующие функции:

1. Разработку схем централизации бюджетных заказов;

2. Формирование заказа на обеспечение нормативными документами деятельности отдела;

3. Организацию участия в тендерах на поставку литературы в регионы;

4. Внесение предложений по организации участия в мероприятиях федеральных и региональных органов управления образованием (конфе-

ренциях, совещаниях, семинарах, конкурсах, выставках и т.п.);

5. Планирование продаж;
6. Составление бюджета подразделения;
7. Подготовку и заключение договоров на поставку литературы с клиентами и дальнейшая работа с ними;
8. Контроль отгрузки товара согласно заключенным договорам;
9. Взаимодействие с отделами издательства: информационным, методическим, отделом рекламы, транспортно-складской службой;
10. Осуществление обратной связи с клиентами, ее анализ.

Очевидно, что часть вышеприведенных основных функций отдела продаж и функций службы централизованного сбыта литературы повторяют друг друга. Однако, на мой взгляд, в этом нет никаких противоречий. И в данном случае все перечисленные функции являются своего рода необходимым минимальным набором составляющих эффективной работы отделов сбыта.

Контроль работы сотрудников отдела продаж и торговых представителей предполагает необходимость измерения и анализа результатов их работы, т.е. определения **показателей их деятельности**. Первым из них является *объем продаж* (заказов). Этот показатель, как правило, анализируется в сравнении с предыдущими периодами. Поскольку объем продаж зависит не только от усилий торгового работника или представителя, но и от ассортимента выпускаемой литературы, просто данных о динамике реализации недостаточно для эффективной оценки работы торгового персонала. Показатель общего объема реализации не столь интересен, как анализ средств, с помощью которых получены итоговые результаты деятельности сотрудников. Качество работы сотрудников отдела продаж можно сравнивать по показателям количества посещений торговых точек, собранных и выполненных заказов, числу новых клиентов, уровню продаж изданий прошлых периодов, величине заказов и т.д. Однако к этим данным необходимо относиться довольно внимательно и осторожно, т.к. именно они могут быть «синтетически» искажены.

Теперь несколько слов о **стимулировании и оплате труда** менеджеров по продажам и других сотрудников службы продаж. Сегодня во многих издательствах практикуется разработка и утверждение соответствующих положений, которые устанавливают порядок и общие принципы стимулирования и оплаты труда сотрудников службы продаж. Их целью является мотивация торговых работников к увеличению объемов продаж, количества заключаемых договоров, развитию клиентской базы, улучшению финансового состояния издательства. И надо сказать, что это

вполне оправдывающая себя практика. Применение положений дает возможность сбалансировать интересы работников отдела продаж с целями и задачами издательства и увязать стимулирующие выплаты с достигнутыми результатами работников.

Денежное вознаграждение сотрудников отдела продаж состоит из двух частей: постоянной (оклада) и переменной (премии).

$$G = S + \sum B,$$

где G — (от англ. gratuity) — суммарное денежное вознаграждение работника по итогам отчетного периода (месяца, квартала, и т.д.);

S — (от англ. salary) — оклад, согласно штатному расписанию — выплачивается из бюджета издательства;

$\sum B$ — (от англ. Bonus) — переменная (премиальная) часть вознаграждения.

Переменная часть вознаграждения ($\sum B$) состоит из комиссионных выплат за личный объем продаж за месяц и премий (бонусов) по итогам выполнения плана за месяц отдела в целом.

$$\sum B = CF + B_{month}$$

где $\sum B$ — переменная (премиальная) часть вознаграждения;

CF — (от англ. commission fee) — размер комиссионного вознаграждения по итогам индивидуальной работы менеджера за месяц;

B_{month} — размер премии (бонуса) менеджера по итогам выполнения месячного плана отделом продаж в целом.

Переменной частью денежного вознаграждения начальника отдела продаж может являться премия (бонус) по итогам выполнения месячного плана продаж отделом.

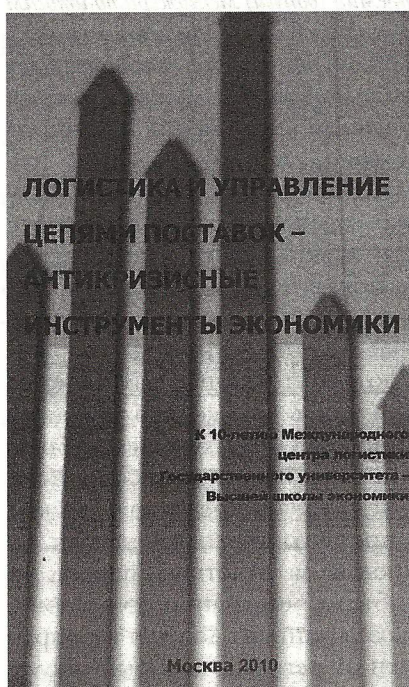
Следует отметить, что при расчете вознаграждения менеджеров, отвечающих за отдельные регионы, следует учитывать покупательскую способность и общие показатели спроса в том или ином регионе, поскольку вполне очевидно, что, с точки зрения оценки емкости региональных рынков, потенциал и потребительские возможности одних регионов могут быть в несколько раз ниже, чем других. Особенно это касается рынка учебной литературы. А поскольку размер комиссионного вознаграждения менеджеров по регионам должен формироваться в процентном соотношении от объема личных продаж за отчетный период за вычетом базового объема реализации по региону, то и процентный коэффициент должен варьироваться в зависимости от региона, который обслуживает данный менеджер.

Руководитель отдела продаж должен постоянно искать способы, как максимально использовать все средства повышения продаж. Основным средством является торговый персо-

нал. Поэтому управленец должен знать, как оптимально сформировать торговый коллектив, управлять им, контролировать его деятельность. **РИСК**

Библиографический список:

1. Кеворков В. **Организация деятельности в сфере маркетинга на российских предприятиях.** М.: Ж-л «Практический маркетинг», N 5 1999.
2. Элисон Бейверсток. **Книжный маркетинг.** М., "ВНУ", 1999.
3. Роберт А. Картер. **Книжный маркетинг — руководство к действию: Сб. статей.** // Пер. с англ. Б. Ленского. М., "Терра", 1996.
4. Прудников В.М. **Рынок учебной литературы России в условиях модернизации системы образования.** — М.: «Издательство РИОР», 2006.
5. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. **Основы маркетинга.** Пер. с англ. — 2 европ. изд. / М.; СПб.; К.; Издательский дом "Вильямс", 2002.
6. **Маркетинг и управление в книгоиздании** / Х. Бем и др. М.: "Медиум", 1993.
7. Эриашвили Н.Д. **Теоретико-методологические основы книгоиздательского маркетинга.** В 2 ч. — М.: «Юнити-Дана», 2000.
8. **Наумов В.Н. Маркетинг сбыта.** — СПб.: Энциклопедия маркетинга *Marketing.Spб.Ru.*, 2005.
9. Есенькин Б.С., Коган А.Ф. **Предпринимательство в книжном деле: Учебное пособие** / — М.: МГУП, 2004 г.
10. Оллендорф М. **Книжная торговля. Секреты ремесла: Управление запасами** / Пер. и ред. С фр. Соколинской А.Е.; — М.: Русская книжная компания «Библион», 2005.
11. **Эффективное книгоиздание.** Сборник статей: Антология. М.: «Весь Мир», 2002.
12. Шифрин А. **Легко ли быть издателем. Как транснациональные концерны завладели книжным рынком и отучили нас читать (The Business of Books. How International Conglomerates Took Over Publishing and Changed the Way We Read)** / Пер. с англ.; — Библиотека журнала "Неприкосновенный Запас", М.: «Новое литературное обозрение», 2002.
13. Глинский В.В. **О некоторых применениях правила Парето в анализе клиентской базы предприятия.** // Ст., сайт *British Council Russia* — Образовательные инфраструктуры для российского книжного дела (www.booktraining.ru), 2005.



Логистика и управление цепям и поставок — антикризисные инструменты экономики

материалы международной научно-практической конференции, посвященной 10-летию Международного центра логистики Государственного университета - Высшей школы экономики (21 апреля 2010 г.); Изд-во Эс-Си-Эм Консалтинг-Москва, 2010. - 192 с. Под научной редакцией д.э.н., профессора В.И. Сергеева

- ◆ В фокусе внимания конференции вопросы образования в области логистики и управления цепями поставок в России и за рубежом, современные технологии и методы логистического контроллинга, управления запасами, стратегическое управление логистикой, актуальные аналитические обзоры отрасли и многое другое. В сборник вошли доклады и статьи известных российских и зарубежных деятелей в области образования и науки, представителей общественных и коммерческих организаций и предприятий.
- ◆ Материалы сборника будут полезны специалистам в области логистики и управления цепями поставок, представителям образовательных учреждений, аспирантам и студентам.

УДК 658.7 ББК 65.40 ISBN 978-5-9902178-1-2

© Международный Центр подготовки кадров в области логистики Государственного университета - Высшей школы экономики, 2010 © Коллектив авторов, 2010