

Финансы и управление*Правильная ссылка на статью:*

Шаповалов А.А., Суворова А.В. Кумулятивная маржа как инструмент управления авторитетом // Финансы и управление. 2024. № 4. DOI: 10.25136/2409-7802.2024.4.72179 EDN: GIVATI URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=72179

Кумулятивная маржа как инструмент управления авторитетом

Шаповалов Александр Андреевич

ORCID: 0009-0008-5677-8088

магистр; институт экономики и управления; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина
Руководитель отдела продаж; ООО "Стройтехкомплект"

620137, Россия, г. Екатеринбург, ул. Данилы Зверева, 12, кв. 16

[✉ Shibox@mail.ru](mailto:Shibox@mail.ru)**Суворова Арина Валерьевна**

ORCID: 0000-0003-4050-2083

кандидат экономических наук

Зам. директора по научной работе; Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук; г. Екатеринбург

620000, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29

[✉ Suvorova.av@uiec.ru](mailto:Suvorova.av@uiec.ru)[Статья из рубрики "Управление и контроль в экономике"](#)**DOI:**

10.25136/2409-7802.2024.4.72179

EDN:

GIVATI

Дата направления статьи в редакцию:

01-11-2024

Дата публикации:

08-11-2024

Аннотация: Предметом исследования является подход к управлению продажами на

основе кумулятивной маржи. Объект исследования – бизнес по продаже автомобилей. Цель настоящего исследования – определить сущность кумулятивной маржи и её ключевые особенности. Автомобильный бизнес в России активно развивается с начала двухтысячных: меняются бренды, автомобили, поведение клиента, а вместе с ними и подходы к управлению автобизнесом. Проблема в том, что в условиях динамично меняющегося рынка и растущей конкуренции компаниям всё сложнее обеспечивать устойчивое развитие бизнеса, ориентированное на прибыль и долгосрочные отношения с клиентами. Ситуация стимулирует предпринимателей непрерывно искать новые и совершенствовать старые методы управления продажами и взаимодействия с покупателями. Поэтому особое внимание в статье уделяется современным походам к управлению и повышению эффективности бизнеса. В основе методологии данного исследования лежат методы системного анализа, позволяющие глубже понять взаимосвязи и структуры предмета исследования. Научная новизна заключается в том, что кумулятивная маржа рассматривается с точки зрения подхода к управлению продажами, как инструмент повышения эффективности бизнеса. В рамках исследования проведён краткий анализ основных концепций управления и повышения эффективности бизнеса. Предложено определение кумулятивной маржи. Управление на основе исследуемого подхода рассмотрено с точки зрения экосистемы. Определены функции кумулятивной маржи на стратегическом и оперативном уровнях управления организацией, приведены примеры использования кумулятивной маржи в качестве инструментов стратегического планирования и ценообразования. Представлены достоинства и недостатки исследуемого подхода. Сформулированы выводы касательно эффективности применения подхода управления бизнесом на основе кумулятивной маржи в сфере продаж автомобилей. Приведены примеры видов деятельности, в которых управление на основе кумулятивной маржи может быть актуальным.

Ключевые слова:

кумулятивная маржа, методы управления бизнесом, повышение эффективности бизнеса, экосистема, автобизнес, менеджмент, авторитеты, стратегия развития, ценообразование, железная маржа

Введение

Автомобильный бизнес в России активно развивается с начала двухтысячных, преодолевая воздействия внешних факторов и адаптируясь к новым реалиям. Последним кардинальным изменением в Российском авторитетах можно считать замещение привычных западных автомобильных брендов на автомобильные марки из Китая.

По данным агентства «АВТОСТАТ», продажи новых легковых автомобилей в 2023 году увеличились на 69%. По итогам 2023 года в России было реализовано 1,06 млн новых легковых машин, что на 69% больше, чем в 2022 году. С января по март 2024 года в России продали 391 865 единиц новых автотранспортных средств (+74% относительно аналогичного периода 2023 г. — 225 686 шт.). Такие данные следуют из статистики Минпромторга. Предложение сформировано в основном из отечественных и китайских автомобилей.

Рост данного сегмента рынка стимулирует усиление позиций его участников, а также выход на рынок новых игроков, что в свою очередь закономерно провоцирует рост конкуренции, подталкивая дилеров к совершенствованию своих бизнес моделей.

Основная часть

Успешное развитие бизнеса при высоком уровне конкуренции зависит от правильно выбранной стратегии управления, реализовать которую можно с помощью различных подходов и инструментов. Каждый подход имеет свои отличительные особенности и предназначение. Рассмотрим наиболее известные:

МВО (Management by objectives) - Управление по целям - подход, предложенный Питером Друкером в 1954 г. ориентирован на процесс согласования целей внутри компании таким образом, чтобы все сотрудники организации ясно понимали цели и задачи организации, а также свою роль и ответственность за достижение поставленных целей. Использование системы управления по целям позволяет компании определить стратегические цели и соответствующие им задачи, выделить необходимые для их достижения ресурсы, установить очерёдность и приоритеты в операционной деятельности. [\[1,2\]](#)

Цели в МВО устанавливаются согласно методике «SMART», которую можно определить, как самостоятельный инструмент повышения эффективности управления бизнесом. [Ильина] Предложенная в XX веке методика является своего рода структурой для постановки целей сотрудникам и определяется пятью основными критериями: конкретность, измеримость, достижимость, реальность, временная определённость. [\[3\]](#)

Управление по целям легло в основу технологии BSC (Balanced Scorecard) - Сбалансированной системы показателей (ССП), предложенной в начале 1990-х Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. На сегодняшний день считается оптимальной и эффективной системой управления бизнесом, которая учитывает как финансовые, так и нефинансовые показатели компании и позволяет оценить степень достижения поставленных целей. Сбалансированная система показателей предоставляет руководству и собственникам возможность перевести цели и задачи предприятия на уровень операционной деятельности. [\[4,5\]](#)

Продолжением концепции BSC считается система TPS (Total Performance Scorecard) - универсальная система показателей, ориентированная в большей степени на обучение и вовлеченность персонала. [\[6\]](#)

Контроль выполнения задач осуществляется по средствам показателей деятельности подразделения – Key performance indicators (KPI). Инструмент применяется как для показателей, связанных со стратегической целью компании, так и для любых других показателей, по которым оценивается работа подразделения организации или отдельного сотрудника. [\[7\]](#)

Одним из направлений эволюции метода МВО является OKR (Objectives and Key Results) Цели и ключевые результаты — методика постановки и контроля достижения целей и ключевых результатов на уровне организации, команды и отдельно взятого сотрудника. Позволяет повысить эффективность компании за счёт постановки амбициозных целей, ускорить работу и сохранять фокус на приоритетных задачах. OKR создан на основе старых подходов повышения эффективности бизнеса адаптированных и перестроенных под современные реалии. [\[8,9\]](#)

Говоря о подходах к управлению бизнесом нацеленных на повышение качества организации, следует выделить TQM (Total quality management) - Всеобщее управление качеством. Термин появился в 1960-х для обозначения японского подхода к управлению

компаниями и рассматривается как философия, охватывающая всю структуру организации и её деятельности, направленна на удовлетворение потребностей клиента, общества и сотрудников компании. [\[10,11\]](#)

В 1980-х годах компания Motorola предложила свой подход к управлению, ориентированный на улучшение качества производства - Six sigma. Суть концепции заключается в минимизации дефектов в операционной деятельности. [\[12,13\]](#)

Управление бизнесом и повышение его эффективности невозможно без моделирования и совершенствования бизнес-процессов организации, эти задачи позволяют решить такие инструмент, как BPR (Business Process Reengineering) Реинжиниринг бизнес-процессов (РПБ) [\[14,15\]](#) и BPM (Business Performance Management) Управление эффективностью бизнеса [\[16,17\]](#)

Также отметим подход к управлению организацией основанный на стоимости бизнеса VBM (Value Based Management) - Управление стоимостью (УС) и финансовый показатель EVA (Economic Value Added), являющийся основой данного подхода. [\[18,19,20\]](#)

Каждая из представленных выше концепций управления имеет своё предназначение и особенности, некоторые имеют общую основу и могут дополнять друг друга. Основные отличия представлены в таблице 1.

Таблица № 1

Отличия концепций управления бизнесом

Название	Принял	Назначение	Задача
MBO	Подход		Определить стратегические цели и способы их достижения, согласовать цели внутри компании на всех уровнях
OKR	Подход	Выбор стратегии и целеполагание	
SMART	Инструмент	Постановка задач	Сделать цели понятными, конкретными и достижимыми
TQM	Подход		Удовлетворение потребностей клиентов, общества, сотрудников за счёт повышения качества
Six Sigma	Подход	Повышение качества и снижение дефектов	Улучшение производительности компании за счёт минимализации дефектов
VBM	Подход		Увеличение стоимости капитала компании
EVA	Инструмент	Анализ эффективности вложенного капитала	Расчет стоимости для последующих управленческих решений
BPR	Подход		Преобразование с целью повышения эффективности, результативности и производительности
BPM	Инструмент	Моделирование и перестройка бизнес-процессов	Повышение эффективности управления и работы компании
BSC	Система	Связывает цели и действия	Создать связь между целями и оперативной деятельностью для достижения плановых показателей
TPS	Система	Совершенствование, развитие и обучение персонала	Достижение высокой производительности за счёт развития сотрудников компании
KPI	Инструмент	Оценка эффективности работы	Оценить результат работы

Правильно подобранные подходы к управлению бизнесом позволяют сформировать ключевые преимущества компании, такие как: грамотное стратегическое и оперативно-тактическое планирование, востребованный и конкурентный товар, качественный сервис, компетентный персонал, отлаженные бизнес-процессы. [\[21\]](#)

Одним из ключевых преимуществ организации может быть грамотная ценовая стратегия, подразумевающая гибкое ценообразование на товары, позволяющая заинтересовать клиента, сделав ему конкурентное ценовое предложение. [\[22\]](#)

Политика эффективного ценообразования является важным аспектом развития бизнеса и направлена на решение следующих задач: получение максимальной прибыли; снижение затрат; «выживание», когда на рынке наблюдается высокая конкуренция и меняются потребности клиентов, в таких случаях компаниям необходимо снижать цены для поддержания спроса на товар. Также, стратегию снижения цен компании выбирают в

случае, когда приоритетной задачей является захват и увеличение доли рынка. [\[23\]](#)

Деятельность дилеров по продаже автомобилей предполагает соблюдение баланса интересов ключевых игроков этого процесса. С одной стороны, удовлетворять интересы собственников бизнеса по максимизации прибыли, с другой стороны - выполнять обязательства перед дистрибуцией и заводом изготовителем по достижению плана продаж автомобилей, что требует особого подхода к ценовой политике как на уровне стратегического планирования, так и на уровне оперативных действий, под которыми авторы понимают непосредственно продажи, осуществляемые менеджерами торгового зала.

На ценообразование автомобилей влияет множество факторов: экономические и политические, интересы собственников и партнёров бизнеса, потребности потребителей, конкуренты, издержки компании. [\[24,25\]](#)

Таким образом, в настоящее время, для эффективного осуществления деятельности по продаже автомобилей в условиях меняющегося рынка и высокой конкуренции необходимы современные инструменты и методы, ориентированные на создание ключевых преимуществ, дополненные возможностью влиять на ценообразование.

Одним из таких инструментов является «кумулятивная маржа» (КМ), претендующий на роль самостоятельного подхода.

Чаще всего термин «Кумулятивная маржа» встречается в бизнесе по продаже новых и подержанных автомобилей. Это обусловлено тем, что автомобили принадлежат к товарам высокого ценового сегмента, и часто для их приобретения клиенту требуются дополнительные инструменты, например, кредитование и услуги trade-in (обмен подержанного автомобиля клиента на новый).

Концепция управления продажами на основе «Кумулятивной маржи» пришла в нашу страну с запада. Зарубежный рынок по продаже автомобилей по темпам развития опережает отечественный, западные авторитеты раньше задумались о развитии продаж дополнительных услуг и товаров как об источнике повышения прибыли компаний.

Под словом «маржа» понимается разница между ценой и себестоимостью товара (синоним слова прибыль), кумулятивный трактуется как постепенно накапливаемый, собираемый, суммирующийся со временем.

Авторы предлагают следующее толкование понятия «Кумулятивная маржа» – подход к управлению продажами, подразумевающий получение совокупного финансового результата от продажи товаров и услуг, сопутствующих продаже основного товара.

Основная идея заключается в объединении маржи от продажи самого автомобиля т.н. «железная маржа», прибыли от продажи финансовых и страховых продуктов (кредиты, страховки), дополнительного оборудования и аксессуаров. Также можно учитывать прибыль от продажи бывшего в эксплуатации автомобиля клиента, выкупленного в рамках сделки по приобретению клиентом нового автомобиля и услуги сервиса по обслуживанию автомобиля клиента в будущих периодах. Такой подход позволяет взглянуть на каждую отдельно взятую сделку как в рамках работы одного отдела компании, так и в совокупности.

Характер применения КМ в управлении продажами предполагает совместимость с

другими инструментами управления и повышения эффективности бизнеса. Настроить систему целеполагания и достижения результатов возможно опираясь на OKR, МВО или BSC, смоделировать и настроить бизнес-процессы взаимодействия между подразделениями с помощью BPM и BPR, а отслеживать результативность удобно опираясь на показатели KPI.

В продажах часто встречаются призывы укреплять отношения с клиентами, применяя перекрёстные продажи и пакетирование, чтобы «создать как можно больше бизнеса». Долгосрочные отношения также создают кумулятивный эффект и чем дольше они продолжаются, тем лучше финансовый результат компании. [\[26\]](#) Поэтому важно обратить внимание на тесную взаимосвязь кумулятивной маржи с концепцией жизненного цикла клиента - Customer lifetime value (CLV), смысл которой заключается в прогнозировании будущей прибыли от конкретного покупателя в результате долгосрочных взаимовыгодных отношений с компанией. [\[27\]](#)

До применения модели КМ дилеры оперировали только железной маржей и компенсациями от дистрибутера, не акцентируя внимание на декомпозицию по каналам прибыли по каждому автомобилю.

КМ стала логической эволюцией продаж сопутствующих товаров и услуг в рамках одной сделки, объединив их и установив взаимосвязи между подразделениями компании, тем самым образовав своего рода экосистему повышающую ценность сотрудничества компаний и клиента (рис. 1). [\[28\]](#)

Рассмотреть бизнес как экосистему впервые предложил Джеймс Мур, по его мнению, бизнес – это экосистема, характеризующаяся различными формами производства, способствующая совместному развитию компаний. В 2014 году в своём докладе в сборнике «Ecosystems come of age», компания Deloitte Limited определила экосистемы, как «динамичные и совместно развивающиеся сообщества, состоящие из разнообразных субъектов, создающих и получающих новое содержание в процессе как взаимодействия, так и конкуренции». [\[29\]](#)



Рисунок. 1 Экосистема подразделений компании. Составлено автором в ходе исследования.

В рамках исследования, под экосистемой авторы понимают структуру для сотрудничества между различными подразделениями (отделами) компании, дистрибуцией и клиентами, оперирующими нормативными документами и бизнес-процессами.

Благодаря синхронному участию смежных отделов, предлагающих сопутствующие товары и услуги, выполняется взаимосвязанная и плодотворная работа, направленная на

достижение наилучшего экономического результата.

Таким образом, подход к управлению продажами на основе КМ можно охарактеризовать как основу, формирующую экосистему добывающих подразделений компании.

В рамках работы данной экосистемы создаётся ценность как для компании: увеличение прибыли, повышение конкурентоспособности и продолжительности жизненного цикла клиента, так и для клиента: комфорт сделки и наиболее выгодное предложение. [\[30\]](#)

Кумулятивная маржа может найти применение на двух уровнях управления продажами: стратегическом и оперативном.

Стратегический уровень управления подразумевает планирование и прогнозирование деятельности компании на относительно длительный период времени. За основу бюджетирования принимается «железная маржа» основного товара – автомобилей, она рассчитывается исходя из себестоимости новых автомобилей, плана продаж и компенсация от дистрибутера, показатель суммируется с плановыми прибылями смежных отделов, в результате получается показатель общей кумулятивной маржи без учёта операционных расходов и издержек (таблица 2). Такой подход упрощает работу менеджеров на оперативном уровне. Говоря о расходах, стоит упомянуть о кумулятивной марже второго уровня, которая учитывает переменные операционные расходы и используется для внутреннего финансового анализа.

Каждое подразделение компании имеет свой бюджет, цели и плановые показатели. Подразделения, участвующие в процессах получения прибыли, называют «добывающими подразделениями», из их числа можно выделить следующие:

Отдел продаж новых автомобилей (ОП), специализирующийся непосредственно на продаже основного товара компании – автомобилях. Финансовым показателем отдела продаж является «железная маржа», которая, в свою очередь, принимается за основу для планирования смежных отделов.

Отдел страхования и кредитования (ОСК) предлагает кредитные и страховые продукты. В планировании учитываются прибыли от их продаж, т.н. «агентские вознаграждения» (АВ).

Отдел дополнительного оборудования и запасных частей (ДО и ЗЧ) предлагает оборудование для автомобилей, запчасти и аксессуары. В планировании учитывается прибыль от продаж, а также услуги по установке оборудования.

Отдел основного сервиса или цех основного сервиса (ЦОР) осуществляет ремонт и обслуживание автомобилей. В планировании учитывается прибыль от продажи услуг сервиса, т.н. «Пакетное ТО» - комплекс работ по обслуживанию автомобиля клиента в будущих периодах.

Отдел trade-In выкупает бывший в эксплуатации автомобиль клиента. В планировании учитывается прибыль от продажи выкупленных автомобилей. Следует отметить, что работа данного отдела во многом соответствует работе отела по продаже новых автомобилей.

Таблица 2

Пример планирования бюджета автоцентра с использованием кумулятивной маржи на месяц

План по КМ	Январь
План продаж новых автомобилей, шт.	10
Рекомендованная розничная цена, руб.	21 500 000
Себестоимость, руб.	20 000 000
Железная маржа, руб.	1 500 000
Компенсации от дистрибутера, руб.	500 000
Выкуп автомобилей (трейд-ин), шт.	5
Средняя цена выкупа 1 автомобиля, руб.	1 000 000
Выкуп трейд-ин итого, руб.	5 000 000
Наценка трейд-ин, %	10%
Маржа трейд-ин, руб.	500 000
доля трейд-ин, %	50%
Вознаграждений ОСК, руб.	365 000
Агентское вознаграждение ОСК итого, руб.	365 000
Установка ДОиЗЧ, руб.	100 000
Реализация ДОиЗЧ, руб.	100 000
Себестоимость ДОиЗЧ, руб.	50 000
Маржа ДОиЗЧ, руб.	50 000
Маржа ДОиЗЧ итого, руб.	135 000
Итого КМ, руб.	3 000 000
Удельный КМ на 1 новый автомобиль, руб.	300 000

Стратегический и оперативный уровни тесно связаны, а связующим звеном является руководитель отдела продаж. Его задача - спрогнозировать и согласовать план (бюджет), опираясь на анализ внешней среды и ситуации на рынке и каскадировать цели для достижения плановых показателей на непосредственных исполнителей - менеджеров отдела продаж, - обозначая им рамки и возможности для самостоятельного принятия решений во время работы с клиентами. Результативность отслеживается с помощью ключевых показателей эффективности.

В идеальных условиях показатель кумулятивного дохода на один автомобиль из бюджетного плана транслируется в цели отдела продаж без изменений. На практике же, под воздействием среды и постоянно меняющегося рынка, данный показатель подлежит коррекции в большую или меньшую сторону.

На оперативном уровне работа с КМ позволяет вести гибкое ценообразование в режиме реального времени, иными словами, у менеджеров отдела продаж есть возможность изменять стоимость каждого конкретного автомобиля в зависимости от участия в сделке товаров и услуг смежных отделов.

Кумулятивная маржа подходит для использования в масштабе многокомпонентной сделки, например, если для приобретения рассматривается не один, а несколько автомобилей с разным ценообразованием, что позволяет решать задачи в сегментах В2В и В2Г.

Стоит отметить, что работа менеджера ОП по согласованию с клиентом стоимости автомобиля (переговоры по цене) в рамках сделки требует высоких компетенций,

развитых навыков переговоров и гибкого мышления. [\[31\]](#)

Рассмотрим расчёт кумулятивной маржи на примере автомобиля, (таблица 3).

Рекомендованная розничная цена автомобиля (РРЦ), устанавливаемая заводом изготовителем, составляет 2 150 000,00 рублей. Себестоимость автомобиля (стоимость, по которой автомобиль куплен дилером у дистрибутера) составляет 2 000 000,00 рублей. Железная маржа = 150 000,00 рублей. Для стимулирования спроса на автомобиль действуют акции от дистрибутерской сети: скидка на автомобиль в размере 50 000 рублей за покупку за счёт кредитных средств банка партнёра, и аналогичная скидка за использование услуги Trade-In. Таким образом РРЦ автомобиля может быть уменьшена на 100 000,00 рублей за счёт поддержки дистрибутера.

Клиент выдвигает встречное предложение – приобрести автомобиль за 2 000 000,00 рублей, т.к. аналогичную цену предлагают в соседнем автосалоне за похожий автомобиль другого бренда.

Менеджер отдела продаж в режиме реального времени выясняет потребности клиента и, уточняя детали сделки, производит расчёты, ориентируясь на планы и КРП. Предположим, что план по минимальной кумулятивной марже на 1 автомобиль составляет 150 000,00 рублей.

В случае приобретения клиентом набора дополнительного оборудования стоимостью 50 000,00 рублей, прибыль компании составит 15 000,00 рублей.

Если клиент оформит кредит на автомобиль в размере 950 000,00 рублей, то банковское вознаграждение составит 57 000,00 рублей, полис страхования КАСКО принесёт ещё 15 000,00 рублей, компенсация от дистрибутера 25 000,00 рублей.

Прогнозная прибыль от продажи выкупленного у клиента автомобиля Trade-In составляет 100 000 рублей. Компенсация от дистрибутера 25 000,00 рублей.

Таким образом, чтобы прийти к желаемой клиентом цене, с учётом дополнительного оборудования, необходима скидка в 200 000,00 рублей, а минимальная прибыль для компании должна быть не менее 150 000 рублей. Рассчитав совокупный экономический эффект от комплексной продажи с участием смежных отделов, менеджер может сделать клиенту предложение, удовлетворяющее обе стороны сделки: клиент получит цену автомобиля 2 млн. руб., а компания получит 187 000 рублей кумулятивной маржи.

Таблица 3

Пример ценообразования автомобиля на основе расчёта кумулятивной маржи

Автомобиля	РРЦ	Цена продажи	Себестоимость автомобиля	Сумма скидки	Комплексная акция Дистрибьютера	Железная маржа	Цена с учётом до	Отдел ДОнЗЧ	кредит	КАСКО	Trade-IN	Кумулятивная маржа	План на 1 автомобиль	
	2 150 000 ₽	1 950 000 ₽	2 000 000	200 000 ₽	50 000 ₽	0 ₽	2 000 000 ₽	50 000 ₽	950 000 ₽	50 000 ₽	1 000 000 ₽	100 000 ₽	187 000 ₽	150 000 ₽
								15 000 ₽	57 000 ₽	15 000 ₽	100 000 ₽			

Следует отметить важный момент – кумулятивная маржа не равнозначна железной марже, другими словами, клиенту предоставляется прямая скидка на автомобиль «чистыми» деньгами, а кумулятивная прибыль, во-первых, имеет отложенный эффект, а во-вторых, может отличаться от расчётной. Объясняется это следующими факторами:

Агентское вознаграждение от банков и страховых компаний поступает на расчётный счёт дилера через определённое время после проведения сделки. Клиент и вовсе может отказаться от страховых услуг в ближайшее после сделки время, в т.н. «период

охлаждения», и досрочно закрыть кредитные обязательства, тем самым лишить дилера АВ.

Автомобиль клиента также продаётся спустя некоторое время, а цена его продажи может быть как выше, так и ниже спрогнозированной на момент сделки, в зависимости от спроса.

В расчётной прибыли от реализации «старого» автомобиля клиента не учитываются расходы на продажу, включающие в себя подготовку автомобиля, хранение и маркетинговое продвижение.

Компенсации от дистрибутера, в зависимости от условий сотрудничества, могут быть получены перечислением на расчётный счёт дилера, а могут быть зачтены в счёт уплаты новой партии автомобилей, путём снижения отпускной стоимости.

Исходя из вышесказанного следует, что учёт кумулятивной маржи требует особого внимания и контроля. Для этого правильным будет ведение двух форм отчётности: расчётной, которая учитывает прогноз от совокупных прибылей всех отделов компании, включая компенсации от дистрибутера, и фактической, учитывающей фактически поступившую прибыль на счёт дилера. Контроль лежит на руководителях добывающих подразделений, финансовом отделе и бухгалтерии.

Что касается мотивации персонала, то в рамках управления продажами с помощью кумулятивной маржи, возможна гибкая система мотивации, направленная на достижение общих целей и результатов, связывающая деятельность нескольких отделов компании. Основой в такой системе является показатель прибыльности подразделения, а второстепенные задачи, выраженные в натуральных показателях, помогут стимулировать работу смежных отделов.

На практике может возникнуть ситуация, в значительной степени влияющая на психологическое состояние сотрудников. Так как менеджер отдела продаж отчасти управляет финансовой составляющей сделки, он проецирует финансовый результат на свою заработную плату. При скачкообразных изменениях уровня цен на рынке, может сложиться ситуация, когда доходность компании резко увеличится, а доход менеджера остался примерно на прежнем уровне. В таком случае приходится проводить дополнительную разъяснительную работу с сотрудниками, чтобы перестроить их восприятие, сохранить лояльное отношение к компании.

Возможны конфликты интересов на уровне добывающих подразделений, связанные с внутренними целями и KPI, например, менеджер отдела trade-In выполнил план по выкупу автомобилей, а менеджеру ОП для выполнения плана требуется ещё одна сделка с участием смежного отдела. В такой ситуации, скорее всего, отдел trade-In будет предлагать клиенту максимально низкую стоимость выкупа, а менеджеру ОП, чтобы не потерять сделку, придётся сделать максимально возможную скидку на новый автомобиль. Скорее всего, более высокая прибыль от продажи «старого» автомобиля клиента в будущем компенсирует прямую скидку на новый автомобиль, но на уровне подразделений, для отдела продаж и менеджера, такая сделка может быть демотивирующей.

Говоря о развитии данного подхода к управлению бизнесом, можно сказать что оно обусловлено гибкостью кумулятивной маржи, настроениями собственников бизнеса от получаемого финансового результата и изменениями на рынке. Инструмент позволяет формировать плановые показатели с различной глубиной детализации параметров,

учитывать или не принимать во внимание определённые доходы и расходы компании, или даже деятельность конкретных отделов. Например, в последнее время автодилерами обсуждается перспектива вынесения деятельности отдела trade-In за рамки кумулятивной маржи отдела продаж новых автомобилей. Это обусловлено долгим периодом оборачиваемости и возрастающим количеством факторов, влияющих на финальную прибыль. Ведь автомобиль может быть продан спустя несколько месяцев, что повлечёт дополнительные расходы на его содержание и продажу, а доход от продажи будет совокупным результатом деятельности нескольких отделов, что опять же влияет на «чистоту» прибыли.

Результаты и выводы

Подводя итоги, отметим преимущества подхода на основе кумулятивной маржи:

- Кумулятивная маржа является универсальным инструментом стратегического планирования и оперативной работы.
- Позволяет определить и согласовать цели на всех уровнях и подразделениях компании. Разработка целей ведётся как «сверху вниз», так и «снизу вверх» - эти качества присущи таким, признанным во всём мире, концепциям управления бизнесом как BSC, OKR и МВО.
- КМ действует в работе все добывающие подразделения компании, образуя экосистему, тем самым повышается вовлеченность персонала в общее дело.
- Обеспечивает оперативность и гибкость в принятии решений в режиме реального времени, что напрямую влияет на увеличение конкурентоспособности компании.
- Способствует увеличению жизненного цикла клиента в формате долгосрочных и взаимовыгодных отношений.
- Управление на основе кумулятивной маржи предполагает возможность повышения доходности компании.
- Благодаря комплексному подходу, повышается качество сервиса, сделка становится более комфортной для клиента, следовательно, растёт лояльность клиента к компании.
- В рамках данного подхода возможно рассмотреть деятельность компании как детально, так и комплексно, декомпозирия каналы прибыли по каждому автомобилю.
- КМ совместима с другими подходами и инструментами управления и повышения эффективности бизнеса.
- В качестве инструмента ценообразования на оперативном уровне, подходит для проведения многокомпонентных сделок.

Отметим и недостатки исследуемого подхода:

- Как уже было отмечено ранее, работа с моделью кумулятивной маржи основана на прогнозных значениях. Фактические результаты могут быть значительно ниже расчётных. Чем больше отделов участвует в сделке и чем больше факторов влияет на неё, тем выше риск отклонения фактических показателей от расчётных.
- Конфликты интересов между добывающими подразделениями, связанные с внутренними целями подразделений,

- Кумулятивная маржа подразумевает ведение двойной отчётности, что требует большего внимания и ресурсов.
- Менеджерам отдела продаж необходимы развитые личностные качества и профессиональные компетенции.
- Зная финансовую сторону деятельности, сотрудники могут неоднозначно воспринимать резкое увеличение дохода компании и проецировать его на свою зарплату.

Можно сделать вывод, что управление продажами с использованием подхода кумулятивной маржи достаточно эффективно, хотя и не является панацеей для автобизнеса. Подход удобен своей универсальностью, позволяет управлять как отдельно взятым отделом компании, так и рассмотреть деятельность организации в комплексе. Планирование осуществляется в двухстороннем формате, как «сверху вниз», так и «снизу вверх», что позволяет видеть ситуацию в едином поле на разных уровнях, стратегическом и оперативном, и при необходимости быстро реагировать на изменения конъюнктуры рынка. На оперативно уровне компания получает эффективный инструмент ценообразования для работы с клиентами в режиме реального времени.

К существенным недостаткам похода можно отнести тот факт, что в ходе формирования цены реальная «чистая» прибыль замещается гипотетической, расчётная величина которой может отличаться от фактической под влиянием времени и других факторов. Поэтому следует относится внимательнее к планированию и расчётам и учитывать возможные риски снижения дохода.

Подход включает в себя возможности управлять целеполаганием, рассматривать отделы компаний, как единую экосистему, а также влиять на ценообразование товара, что является его ключевой особенностью в сравнении с другими подходами управления бизнесом.

Важно понимать, что эффективность управления на основе КМ зависит от степени вовлеченности сотрудников компании из смежных отделов и высокого уровня компетенций персонала.

Проецируя данный подход на другие сферы бизнеса в области продаж, можно предположить, что он будет актуален в сегменте недвижимости, так как данный сегмент подразумевает высокую стоимость и для совершения сделок применяются те же инструменты что и в автомобильных продажах. Или в продажах низкого и среднего ценовых сегментов, например, бытовой техники и электроники, где заказ можно расширять за счёт количества позиций, а в качестве инструментов также использовать кредитные, страховые продукты и trade-In.

Заключение

Предполагается, что для достижения наилучших результатов, бизнес должен развиваться равномерно и сбалансировано, однако, внешние факторы, оказывающие на него значительное влияние, могут вызвать перекосы в деятельности отдельно взятого подразделения фирмы. Другими словами, одни подразделения могут зарабатывать, другие оставаться без прибыли.

Задача топ-менеджеров и собственников быстро реагировать и принимать верные управленческие решения. В подобных ситуациях управление с помощью подхода на основе кумулятивной маржи становится оправданным.

КМ - инструмент, влияющий на ценообразование и учитывающий интересы продавца и покупателя в оперативной деятельности компании, тем самым позволяющий увеличить количество сделок, поднять прибыль компании, а также помочь клиенту в достижении цели – приобретении товара.

Для слаженной деятельности всех подразделений компании как единой экосистемы, необходимо проводить постоянную работу с персоналом, направленную на его вовлеченность и заинтересованность в выполнении задач, ориентированных на общий результат.

Возможно со временем данный подход вызовет больший интерес у исследователей и послужит основой для новых перспективных управленческих решений для бизнеса.

Библиография

1. Никитина Е. В., Линькова А. В., Карапетян Г.Т. Управление по целям в организации // Моя профессиональная карьера. 2020. Т. 2, № 11. С. 116-120.
2. Ильина А. В., Волченко А. М. Система управления по целям: основные принципы и преимущества // Science Time. 2017. № 1(37). С. 183-188.
3. Ягудина А. И. Мотивация персонала с помощью постановки целей по методике SMART // Форум молодых ученых. 2021. № 10(62). С. 238-241.
4. Макаренко А. А., Бусыгин Ю. Н. Система сбалансированных показателей как инструмент стратегического управления предприятием // Новая парадигма развития менеджмента: гипотезы, концепции, практики. Т. 2 Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2019. С. 206-209.
5. Моисеенко А. А. Сбалансированная система показателей как система управления // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2011. № 4-2. С. 217-221.
6. Гудкова С. А., Сыротюк С. Д. Универсальная система показателей деятельности для формирования актуальной компетентности персонала // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2012. № 1(25). С. 80-91.
7. Руденко Л. Г., Дегтярь Н. П. Сущность KPI и его роль в управлении предприятием // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2017. № 2(21). С. 50-54. – DOI 10.21777/2307-6135-2017-2-50-54.
8. Иштирякова Л. Х., Раҳматуллаева К. А. Основные характеристики метода целей и ключевых результатов (OKR) и краткий обзор его практического применения // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. 2018. № 15. С. 72-78.
9. Тутарова Ю. В. Повышение эффективности действующего бизнеса с помощью внедрения концепции OKR (Objective Key Results) // Социальные и экономические системы. 2022. № 6-8(37). С. 200-209.
10. Протасьев В. Б., Плахотникова Е. В., Литвинова И. В. Логическая структура построения TQM и ее использование в задачах обеспечения качества // Методы менеджмента качества. 2015. № 6. С. 20-24.
11. Козлова С. В. Понятие и сущность TQM // Молодежь и наука. 2016. № 11. С. 51.
12. Хайитов Х. О., Цыплов Е. А., Новиков В. А., Глашкина В. С. Основы понятия "Шесть Сигма" // Форум молодых ученых. 2020. № 10(50). С. 671-675.
13. Хайитов Х. О., Цыплов Е. А., Новиков В. А., Глашкина В. С. Модель и технология Six Sigma // Форум молодых ученых. 2020. № 10(50). С. 666-670.
14. Конобеева А. Б. Реинжиниринг бизнес-процессов как метод повышения эффективности управления организацией // Маркетинг и логистика. 2020. № 3(29). С. 77-81.
15. Кузьмин А. М. Реинжиниринг бизнес-процессов // Методы менеджмента качества. 2009. № 6. С. 21.

16. Лыкова А. И., Батищев А. В. Развитие концепции управления бизнес-процессами организации: от классического подхода к BPM-системам // Синергия. 2015. № 1. С. 48-54.
17. Исаенко И. Ю., Журавель В.Ф. Особенности управления эффективностью бизнеса (BPM) в условиях кризиса и пандемии // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2021. № 3(84). С. 51-56. DOI: 10.37493/2307-907X.2021.3.6.
18. Степанова Е. И., Печенкина Н.С. VBM-подход для определения стоимости компании // Economics. 2017. № 1(22). С. 15-17.
19. Мжельская Н. М. Этапы внедрения концепции VBM на предприятии // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. 2010. № 24. С. 163-165.
20. Гузовский Я. Е. Актуальность применения концепции управления стоимостью компаний (VBM) для российских компаний // Вестник Московской международной академии. 2022. № 2. С. 93-95.
21. Руденко И. В. Управление продажами: истоки, сущность, подходы // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2012. № 4. С. 21-25.
22. Шаповалов А. А., Суворова А.В. Эволюция бизнес-процессов в российском авторитейле // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 6. С. 3117-3134. DOI: 10.18334/epp.14.6.121033.
23. Сысоева Е. В. Разработка ценовой политики организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9, № 10-1. С. 13-22. DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.001.
24. Скуба Р. В. Ключевые факторы ценообразования региональной коммерческой организации // Московский экономический журнал. 2021. № 6. DOI: 10.24411/2413-046X-2021-10344.
25. Зубова А. С. Основные факторы, влияющие на отпускную цену легкового автомобиля российского автомобильного производства // Контентус. 2016. № 8(49). С. 45-49.
26. Zakir Hossain M., Kibria H., Farhana S. Do Customer Loyalty Programs Really Work in Airlines Business?—A Study on Air Berlin // Journal of Service Science and Management. 2017. № 10. PP. 360-375. DOI: 10.4236/jssm.2017.104029.
27. Третьяк О. А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9, № 3. С. 55-68.
28. Попов Е. В., Симонова В.Л., Беляева Н.Ф. Коэволюция цифровых технологий и развития экосистемы фирмы // Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 6. С. 2185-2204. – DOI: 10.18334/ce.17.6.118140.
29. Матвеева А. О. Бизнес-экосистемы как глобальный тренд цифровой экономики // Человек. Знак. Техника: Сборник статей II Международного междисциплинарного молодежного форума, Самара, 10 февраля 2022 года. Самара: Самарский научный центр РАН, 2022. С. 235-240.
30. Kageyama Y., Barreda A. Customers' Responses to Employee Extra Attention // Open Journal of Business and Management. 2019. № 7. PP. 59-69. DOI: 10.4236/ojbm.2019.71004.
31. Стеганцев А.В. Стратегическое управление персоналом в области продаж // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 3. С. 124-129

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования является такой подход к управлению бизнесом как метод кумулятивной маржи.

Актуальность темы обусловлена трансформацией рынка автомобилей, перестройкой рынка в условиях санкций, а также переориентацией на Китайский рынок. Правительство Российской Федерации всегда поддерживало российскую рынок, предоставляя субсидии и льготы заводам изготовителем, субсидируя ставки по автокредитам. В текущих условиях прежние инструменты частично потеряли свою актуальность и автомобильный бизнес требует пересмотра моделей оценки функционирования компаний автомобильного сегмента, новых подходов к стратегическому планированию, функционированию и оценки. Помимо переориентации российской экономики, еще одним фактором, влияющим на изменения является цифровая трансформация бизнеса и возникновение новых бизнес моделей в виде экосистем. Все эти факторы по водят к существенным изменениям в управлении бизнесом, в стратегическом планировании, анализе и ценовой политике предприятий.

Новизной является обоснование актуальности применения такого подхода в управлении компаниями автомобильного сегмента как кумулятивная маржа, конкретизация понятия "кумулятивная маржа", раскрытие ее особенностей и обоснование преимуществ.

Применение предлагаемого подхода подробно и логично обосновано авторами, подтверждено расчетами. Более того, аргументация необходимости корректировки подходов к управлению автомобильным бизнесом подкрепляется широким и всеобъемлющим обзором ранее разработанных общеизвестных методов и подходов к управлению бизнесом. Выделены особенности, преимущества и недостатки каждого. Применен сравнительный подход к анализу уже существующих методов, что повышает научную значимость работы. Следует отметить логичность и последовательность изложения аргументов, разносторонний подход к оценке и подробное раскрытие особенностей применения метода кумулятивной маржи.

Стиль изложения соответствует требованиям, предъявляемым к научным статьям, при этом следует отметить последовательность, поэтапность и структурированность материала. Обзорный анализ библиографии показал всестороннее изучение предмета работы и актуальность источников информации.

Имеются вопросы к формулировке авторами понятия экосистемы в рамках исследования. Так как текущее понимание экосистемы в бизнесе предполагает взаимодействие не внутри подразделений, а внутри группы взаимосвязанных компаний. Также несколько смущает то, что авторы приравнивают понятия маржи и прибыли, что не вполне корректно.

Тем не менее, работа представляет большой практический интерес, который подогревается текущими условиями трансформации авторынка и необходимости применения новых подходов к управлению бизнесом. В статье рассмотрены положительные эффекты для предприятия от применения метода кумулятивной маржи, что повышает значимость предложенного подхода.

Статья соответствует требованиям предъявляемым к научным статьям и может быть рекомендована к публикации с пожеланием внесения корректировки в части объяснения понимания экосистемы и исключения формулировки, в которой, с целью упрощенного объяснения, понятие маржи приравнено к понятию прибыли.