



Сообщество

Компании

Вакансии

Мероприятия

Бизнес школы

Видео по бизнесу

IT для бизнеса

Книги по бизнесу

ExeMarket

Тесты

Лига экспертов

РУБРИКИ

Карьера Бизнес-образование Менеджмент Финансы Новости Форумы

executive.ru



СООБЩЕСТВО **КАРЬЕРА** БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ **МЕНЕДЖМЕНТ** ФИНАНСЫ НОВОСТИ ФОРУМЫ

ПРОДАЖИ

3928 23 21 МАЯ 2019

Как управлять ценами с помощью ABCD-анализа





Пётр Грек
Генеральный директор, Санкт-Петербург

Авторская методика ценообразования для большого ассортимента товаров в многочисленных точках продаж.



Летний конкурс статей Executive.ru

Примите участие в соревновании: опубликуйте свою работу!

[Подробнее](#)

Рассмотрим бизнес-технологии по автоматическому формированию цены для большого ассортимента на основе рыночного спроса и предложения. Используемая в статье терминология подразумевает знание основ маркетинга и менеджмента.

Обязательный порядок действий

1. Делаем **сегментирование по клиентам**: определяем, кто наш клиент и как он покупает продукт – для удовлетворения какой потребности? При необходимости применяем технологии формирования потребности и стимулирования сбыта на локальных рынках.
2. После сегментирования вы должны точно (минимум на 80%) знать процесс принятия решения целевым клиентом о покупке товара или услуги. Это самый важный этап – не зная его, довольно сложно понять, как, куда и на каких конкурентов смотрит ваш клиент, следовательно, только тогда вы поймете, каких именно конкурентов надо мониторить.
3. Выбрав целевой сегмент и понимая его мотивацию по покупке товара в данной товарной категории, вы точно определяете круг конкурентов, которые сопоставимы с вами по:
 - Гарантии товара группы А и В (по АВС-анализу) на складах.
 - Качеству продукта.
 - По сервису – сроки заказа, изготовления, доставки или наличия товара, гарантии и послегарантийного обслуживания, включая утилизацию продукта.
 - Их возможности изготовления товара с дополнительной маркировкой по желанию клиента (для производства пластиковых ящиков, например, это может быть цветной логотип или морозостойкий несмываемый логотип, наносимый лазером на пластик).
 - Насколько правильно конкуренты умеют считать свои издержки (часто их занижая), чтобы не конкурировать по цене с дураками, которые невольно демпингуют (ломают рынок), не умея правильно оценить свои затраты, тем самым обрекая себя на стагнацию и последующее закрытие (это совершенно точно, вопрос только в сроках). Пример. Общаюсь с директором небольшой конкурирующей компании, которая задешево продает свой товар. Говорю ему – чего же вы, такие-сякие, рынок рушите? Он в ответ – да не рушим, просто у нас издержки ниже. Начинаем за чашкой чая и рюмкой лимонада откровенно разговаривать, в итоге выясняется, что он **не учитывает огромное количество своих издержек**. Бухгалтеры, охрана и продавцы, например, на окладе в родительской компании, поэтому их зарплаты, амортизации их рабочих мест в расчетах себестоимости нет. Даже электричество совсем не учитывается для энергоемких станков... Как итог, пусть и есть у них продажи, и на зарплату всем хватает, но совершенно нет развития. Как было у них три станка 10 лет назад, так и до сих пор столько же. Когда нет прибыли для развития, нет роста производства...
 - Финансовые условия – отсрочки, факторинг, ретро-бонусы, взаимозачеты, возврат излишка.
4. По выбранному кругу конкурентов делаете диапазон разброса цен на вашу продукцию по каждому товару или группе товаров. Не имеет смысла конкурировать в цене с компаниями, работающими с 1/10 вашего полного ассортимента, наполовину серыми, с минимумом сервиса и в принципе не понимающими, что такое сделать срочный индивидуальный заказ. Почему это так? Потому что B2B-клиент всегда в итоге **делает выбор по совокупности факторов**, хотя цена, безусловно, на первом месте. Если же клиент покупает, только смотря на цену, значит, это еще не ваш клиент, и нечего тратить на него время и вести длительные переговоры. Тем более, снижать цены! Он все равно вернется, рано или поздно, к качественному товару и системе логистического и финансового сервиса. Надо дать ему пройти путь покупки пусть дешевого, но зачастую в итоге не того товара (по совокупности качеств), который он искал.

5. Теперь определимся с базовыми уровнями наценки на категории, группы товара. Рекомендую учесть, что для каждого рынка есть такое понятие, как «эффект безразличия» клиента к цене товара. Например, для рынка фармацевтики одинаковых товаров физических лиц – это примерно $\pm 5-7\%$. Это означает, что при колебаниях в этих пределах почти 80% целевых потребителей купят товар, при прочих равных, даже если у вас будет на 5-7% дороже. Иногда на 10 и даже 20%. Для рынка дистрибуции одинакового товара это, по моему опыту, от 1 до 3%, практически всегда. Иногда удается продавать товар фактически и на 5 и на 10% дороже рынка при сезонном дефиците, иных возможностях, но главное, при формировании лучших предложений по совокупности факторов, пусть даже на небольшую величину. В итоге ваша связка «Цена + Качество + Логистический и финансовый сервис» будет чуть лучше, чем у конкурентов, при соблюдении п. 3. Следовательно, демпинговать на вашем рынке для вашего целевого клиента внутри диапазона «безразличия клиента по цене» по сути бессмысленно, и даже вредно – это лишает вас нужной вам маржи. Это просто глупость или непрофессионализм.

6. Следующий шаг – формируем оптимальные внутренние бизнес-процессы. Для этого их надо предварительно описать, затем обновить и улучшить. Обязательным является наличие «Категорийного менеджмента» и рабочей ERP-системы хотя бы на уровне 1С8 (УТТ, УПП) для управления ценами по спросу.

7. Далее применяем рейтингование продаж на основе правила Парето, точнее **ABC-анализа**, как самого простого, быстрого и действенного метода оценки понимания – на чем вы зарабатываете деньги, а на чем теряете... Рекомендую применить мой авторский метод двухфакторного ABCD- анализа Грека, как простейшего известного мне метода, учитывающего сразу в одном индексе как прибыль, так частоту продаж каждого SKU.

Авторский двухфакторный ABCD-анализ

Каждой позиции присваивается в итоге только один индекс, но исходные расчеты проводятся по двум параметрам: промежуточный первый индекс – это по прибыли, а второй – по изъятиям или количеству фактов покупок (количеству чеков, накладных, в которых была продана данная SKU, накопленным итогом за период).

Гр. А	AA, AB, BA
Гр. В	BB, CB, BC, AC, AD, CA
Гр. С	CC, CD, DC, CO, DA, DB
Гр. D	DD

Данный индекс учитывает как прибыльность по данной позиции, так и количество продаж, это очень удобно для ежедневного и быстрого анализа рейтинга продаж.

Категорийные директора или менеджеры устанавливают впервые вручную выверенные цены на свой ходовой, индикаторный, инновационный, акционный товар и новинки, но если товара много (начиная от сотен и до десятков тысяч), они физически не смогут этого делать быстро и полностью. Тогда приходит на помощь ИТ-система.

Без этих двух пунктов невозможно грамотно управлять товаром, получая максимальную прибыль с группы А и минимизируя товарные запасы неликвидов из групп С и D, путем своевременного снижения цены на плохо продающиеся товары или откровенно неудачные. Бывают и ошибки в товаре – главное вовремя очистить склады от него, и вернуть деньги назад.

Мое предложение состоит в том, что на группы А и В всегда цены немного, но поднимаем или держим на требуемом высоком уровне нужной прибыльности, а на С и D соответственно снижаем, иногда в ноль, если совсем товар плохо продается. Главное – **избавиться от неликвидов** и вернуть свои деньги, лишь бы не замораживать финансы и места на складах.

Все достаточно просто! Относительная сложность только в том, что надо определить:

- Как считать ABC-индексы – с какой периодичностью и за какой временной период анализа продаж, в том числе применяя разные временные периоды для оценки разных индексов (для индекса А – более короткий период, сопоставим с периодом оборачиваемости данного индекса, например в фармритейле я установил 2 недели, а в дистрибуции алкоголя около одного месяца, а для позиции с индексом D – наоборот, достаточно длинный, для примера в том же фармритейле – от 2 месяцев, а в дистрибуции алкоголя – минимум 6 мес.)
- Как часто делать изменение цен (каждый день, еженедельно, ежемесячно)? Ответ на этот вопрос вы должны получить сами, детально рассматривая как поведение своих клиентов, так и конкурентов. На хитовые товары или остродефицитные на данном временном промежутке можно менять цены хоть каждый день или неделю. Все зависит от умения мониторить рынок. Кто «быстро вертит шей», тот и получает все «маржинальные сливки» с рынка от продаж.

Далее вступает в работу ваша информационная система. Определив частоту пересчета ABC-индексов (стандартно – минимум раз в месяц) и частоту смены цен, надо приступать к работе по снятию «маржинальных сливок». Чем быстрее вы будете это делать относительно конкурентов, тем больше прибыли в итоге получите.

В чем новизна и практическая значимость?

Предлагаю как для сетевой розницы с большим числом товара (от тысяч SKU) и магазинов (от полусотни и больше), так и для больших дистрибуторов или производственных компаний со своей развитой филиальной структурой продаж делать пересчет:

- Для каждого SKU.
- В каждом магазине.
- Каждый день.
- За период 1, 2 или 6 мес. назад в зависимости от ABC-индекса, который присвоен вашей SKU.

Пример: у вас 100 магазинов, и 10 000 SKU, из которых: 1500 – группа А, еще 1000 позиций – группа В, 3000 позиций – группа С и 4500 позиций – группа D.

Получаем, что ERP должна каждый день пересчитывать индексы:

- Для группы А – 100 магазинов * 1500 SKU = 150 000 пересчетов ежесуточно, с периодом анализа продаж по каждой SKU в каждом из этих магазинов, например 2 недели.
- Для группы В – 100 магазинов * 1000 SKU = 100 000 пересчетов ежесуточно, с периодом анализа продаж, например 30 дней.
- Для группы С – 100 магазинов * 3000 SKU = 300 000 пересчетов ежесуточно, с периодом анализа продаж, например, 60 дней.
- Для группы D – 100 магазинов * 4500 SKU = 450 000 пересчетов ежесуточно, с периодом анализа продаж, например, 90 или 120 дней.

Итого, сервера должны уметь вначале обчислить как минимум 1 млн индексов, за период от даты пересчета назад 2, 4, 8 и 12 недель, соответственно. Только таким образом получите самую свежую информацию по всем рейтингам продаж для каждой позиции и для каждого магазина.

Вы можете спросить – а причем здесь ценообразование? Докладываю, что только выполнив все вышеперечисленные пункты, можно приступить к изменениям цен, в ту же ночь, и для вновь пересчитанных индексов ABC-анализа Грека вы просто применяете следующее правило, показанное в табличке для выбранного одного магазина (ведь магазины могут быть разными по расположению, престижности, следовательно, на них в целом можно вводить дополнительные повышающие и понижающие коэффициенты наценки):

Индекс ABCD-анализа по методике Грека	Базовая наценка на категорию товара, в которую входит данная SKU	Наценка на индекс ABCD-анализа	Итоговая наценка
А	35%	+ 4%	39%
В	35%	+1%	34%

C	35%	-3%	32%
D	35%	-10%	25%

Таким образом, получаем:

- Рост итоговой наценки.
- Уменьшение неликвидов.
- Улучшение оборачиваемости товарных запасов.
- Итоговый рост рентабельности товарных остатков.

Одни плюсы, минусов, я вас уверяю, никаких. Почему это так? Отвечаю: если вы вдруг сильно завысили цену, например, на некий товар с индексом А в данном магазине, он начнет хуже продаваться. Но если каждый день делать пересчет ABC-индексов, то данное снижение, как по фактам изъятия, так и по накопленной прибыли за период, вы быстро и легко отследите. Система автоматически присвоит ему индекс В, следовательно, и дополнительный коэффициент наценки уменьшится. Аналогично и по всем другим индексам. Система сильно занизит наценку, например, на позицию из группы D, и эта SKU в итоге взлетит в продажах, и вы это также отследите и своевременно переприсвоите ей индекс С. Как следствие, в ту же ночь дадите ей повышение итоговой цены.

Данная система через 2-3 месяца, а то и раньше, приведет в равновесие все итоговые цены. Первым критерием этого будет являться количество общих пересчетов за ночь: как только оно стабилизируется в пределах $\pm 5\%$ за сутки, то вы достигли оптимального ценообразования. Второй критерий – отдача на вложенный капитал в каждый магазин, категорию товара или в каждую позицию. Целевые показатели ставьте себе сами, для меня был показатель не менее 100% годовых по валовой прибыли. В вашей отрасли, конечно же, показатели будут другие, главное, начните их считать и обязательно поймете, к чему надо идти.

Дальше будете только вручную менять величину дополнительных наценок, вводя стимулирование сбыта на определенные виды товара или радуя клиентов новинками. Ведь для инноваций нужны деньги, и предложенная система автоматического ценообразования на основе моего авторского ABCD-анализа как раз их и предоставит.

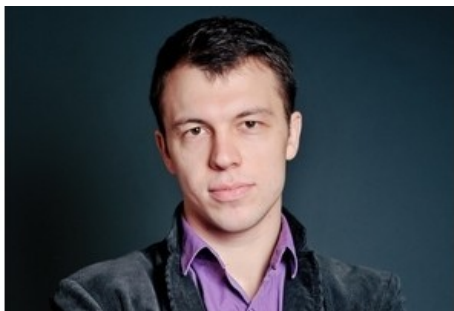
Пока конкуренты будут в лучшем случае раз в месяц, выборочно (максимум в малой части ассортимента) и не учитывая специфику каждого магазина (для этого нужна отдельная статья), пытаться вручную силами прайс-менеджеров что-то там изображать в области установки рыночных цен, вы сразу получите максимально возможную прибыль с рынка.

Так введя данную систему в аптеках «Первая помощь», в 2004 году, со стартовой наценкой в 23%, через год довел наценку до 35%, а еще через 2 года – до 42%. При этом оборачиваемость товарных запасов улучшилась с 60 до 45 дней и выручка росла на 20% ежегодно. Это не чудеса и не фокус, а жизненные реалии, которые сделать в состоянии каждая компания.

Непосредственно изменение наценок – всего лишь 20% от всей работы, которую вы должны провести. А основное это:

- Сегментация конкурентов.
- Правильный ассортимент.
- Грамотное внедрение ABCD-анализа с ежесуточным пересчетом как самого индекса, так и дополнительной наценки.

Полное, грамотное и успешное управление ценами для максимизации прибыли – это, в первую очередь, стратегический маркетинг (целевые рынки, клиенты и их потребности, конкуренты), во вторую – операционный маркетинг (выбор ассортиментной матрицы и базовой наценки на товарные группы и категории) и только в третью – применение очень простых правил присвоения и пересчета ABCD-индексов.



ПРОДАЖИ 4146 14

Что дает автоматизация ценообразования в торговле



ПРОДАЖИ 7809 7

Три основных бизнес-технологии сетевой розницы

ОЦЕНИТЬ СТАТЬЮ: 16

Отправить в WhatsApp

Отправить в Viber

Отправить в Telegram

ТЕГИ: Продажи Ценообразование ABC-анализ

ВЫБОР СООБЩЕСТВА



ПРОДАЖИ
Как построить конвейер продаж на B2B-рынке



ПРОДАЖИ
Топ-5 ошибок в «продажах» с точки зрения переговорщика



ПРОДАЖИ
Как добиться, чтобы заработала система мотивации продавцов?



ПРОДАЖИ
Как избавить руководителя отдела продаж от ночных кошмаров

Комментарии

[Подписаться на комментарии](#)

Участники дискуссии: Виктор Шкурин, Дмитрий Чуркин, Пётр Грек, Вадим Газарян, Андрей Роговский, Михаил Шепелёв, Денис Петранов, Владимир Александров, Дмитрий Ляшенко, Олег Шурин

Виктор Шкурин Директор по продажам, Санкт-Петербург 21 мая 2019, 17:19
Как вы боретесь с влиянием на продажи позиции в розничной точке, а значит, и на рейтингование в ней же, не оформленных и не внесенных в учетную систему недостатков (краж), просрочки и брака?

+340 2 Цитировать

Дмитрий Чуркин Директор по продажам, Самара 21 мая 2019, 18:53
Ваша статья. Приятно знакомиться с разработками практиков-профессионалов рынка. Спасибо, Пётр! ABC-анализом пользуюсь, но ваша методика вносит очень эффективные нюансы.

+1205 3 Цитировать

Пётр Грек Генеральный директор, Санкт-Петербург 21 мая 2019, 19:28

Виктор Шкурин пишет:

Пётр, как вы боролись с влиянием на продажи позиции в розничной точке, а значит, и на рейтингование в ней же, не оформленных и не введенных в учетную систему недостатков (краж), просрочки и брака?

Боролся двумя способами.

1. вся недостача более такого процента идет за счет коллектива магазина, это прописывается при оформлении в трудовом договоре. Для аптек это было 0,5%, все что выше - за счет "участников банкета", все в итоге согласились, стали сами себя контролировать и стало на уровне даже менее 0,5%.

2. Главное - делать инвентаризацию как можно чаще. Два вида инв-ции.

- сам коллектив, каждое утро, когда мало народа, выборочно, через сканер проводит учет, и за неделю - они сами должны обработать весь ассортимент. Второй вид - раз в 2-3 месяца специально обученные люди из офиса проверяют за ночь СРАЗУ ВСЕЬ ассортимент и тут же вводят в систему реальные остатки.

Ожидаемая просрочка (товар с истекающим сроком годности) отражалась в ИТ системе заблаговременно (за 3 и 1 мес - подсветка красным цветом), и с ней затем проблем не было. Т.к. всем ассортиментом у меня управляли категорийные менеджеры. Т.е. был двойной контроль - сама заведующая и офис. Входной просрочки также не было по определению, т.к. прием товара на точке также происходил сканером и визуальным осмотром на соответствие сроков годности.

4

Цитировать

 **Шкурин** Директор по продажам, Санкт-Петербург

21 мая 2019, 20:58

Пётр Грек пишет:

-сам коллектив, каждое утро, когда мало народа, выборочно, через сканер проводит учет, и за неделю - они сами должны обработать весь ассортимент.

я, собственно, не о борьбе с самими недостатками, а о том, каким образом учитывать наведенные этими недостатками искажения рейтинга. Этот момент вы учитывали на практике или считали не значимым? полный переучет с периодичностью 7 дней вполне это допускает, но когда переучет в лучшем случае делается с периодичностью квартал - эффекты возникают сильные.

2

Цитировать

 **Грек** Генеральный директор, Санкт-Петербург

21 мая 2019, 23:41

Виктор Шкурин пишет:

+940

Пётр Грек пишет:

сам коллектив, каждое утро, когда мало народа, выборочно, через сканер проводит учет, и за неделю - они сами должны обработать весь ассортимент.

я, собственно, не о борьбе с самими недостатками, а о том, каким образом учитывать наведенные этими недостатками искажения рейтинга. Этот момент вы учитывали на практике или считали не значимым? полный переучет с периодичностью 7 дней вполне это допускает, но когда переучет в лучшем случае делается с периодичностью квартал - эффекты возникают сильные.

Я попался объяснить, что комплекс мер, начиная с ежедневного учёта, позволил вообще не брать в расчет бой, брак и т.п., другое дело, что не сразу к этому пришли. Если же переучёт делать раз в квартал и реже, то проблемы точно будут. Но у меня такой проблемы мне было.

3

Цитировать

 **Газарян** Руководитель проекта, Воронеж

22 мая 2019, 07:27

по делу, спасибо! Разобрать пару примеров с ошибками - так вообще было бы круто!

1

Цитировать

 **Роговский** IT-консультант, Украина

22 мая 2019, 08:35

али, что частые переучеты позволяют сотрудникам торговать "леваком"?

Ведь у сотрудника всегда будет отговорка - ой, это я ошибся утренним переучетом, потому что не выспался.

Как вы будете с этим жить?

0

Цитировать



М. Шепелёв Генеральный директор, Москва

22 мая 2019, 08:44

Трёхфакторный метод, хотя и имеющий право на жизнь. Как говорится каждый волен сходить с ума по своему, в том числе и я. Я использую трёхфакторный анализ. Этакую смесь ABC и XYZ. Прибыль, частота спроса, количество реализованного. Кратко на примере таблицы Excel (у меня реализовано в 1С) - по колонкам: номенклатура/валовый доход/количество реализаций данного SKU/количество реализованного данного SKU. Далее делим конкретное значение по фактору на суммарное значение данного фактора. Получаем процент. И так по каждому из трёх факторов. Далее суммируем по формуле $(\% \text{ валового дохода} * 5) + (\% \text{ от количества реализаций} * 3) + (\% \text{ от количества реализованного} * 2)$ / 10. Получаем взвешенный коэффициент для каждого SKU (суммарно 100% по колонке с этим коэффициентом). Выстраиваем в порядке убывания данную колонку, на а потом уж применяем волшебного Парето.

Теперь можете использовать "ABC", хотя это не совсем он, для чего угодно. От регулирования запасов до регулирования спроса.

3

Цитировать



Д. Петранов Нач. отдела, зам. руководителя, Москва

22 мая 2019, 08:54

Странно читать про авторский метод, как было бы странно читать про изобретение велосипеда, многофакторный (не дву-...) ABC-анализ используется очень давно, как и его комбинация с XYZ-анализом. Я, конечно, не специалист в фарме, но точно есть товары с сезонным фактором или кривой продаж. И ваша система пересчетов в зависимости от частоты будет иметь именно лаг реагирования на эту частоту (если это не ежедневный пересчет), что является тем же постреагированием, а мне кажется это не есть хорошо. Да, и хорошо бы объемы переоценок на один торговый объект в день в среднем информацию привели, а также про случаи суицида его сотрудников на ежедневных переоценках, были или нет?? Упоминания, что давно уже хорошим тоном является оценка ассортимента по разделам иерархии/классификатора/дерева принятия решений (Catman 2.0), а не всего "чоком", я вообще не увидел. Аскорбинку с тонометрами вместе будете ранжировать???

3

Цитировать



Р. Александров Аналитик, Москва

22 мая 2019, 09:04

Средней наценкой в 23%, через год довел наценку до 35%, а еще через 2 года - до 42%" - похоже на правду, то есть через 2 года в провинциальную аптеку можно уже и не ходить)

+109

Цитировать

- 1
- 2
- 3
- Следующая >

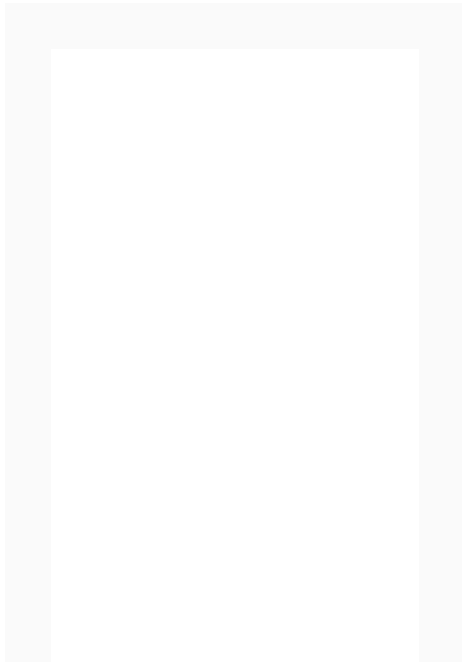


Параграф ▾ **B** *I* U [🔗](#)

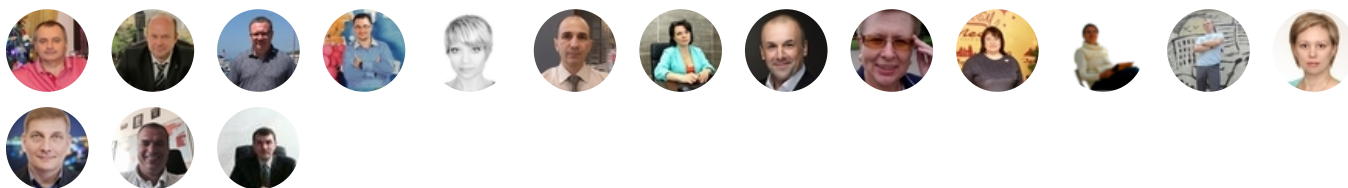
Введите свой комментарий

слов: 0 При поддержке Tiny

Отправить



СТАТЬЮ ПРОЧИТАЛИ



ОБСУЖДЕНИЕ СТАТЕЙ



Это опять он. Что делать с невыносимыми клиентами?

ОЛЕГ ШУРИН
02 июля 2019, 12:14

Безусловно и такие были. Но меня видимо бог миловал от встречи с такими. Или я умел находить общ...



Как добиться, чтобы заработала система мотивации продавцов?

ДМИТРИЙ ЛЯШЕНКО
27 июня 2019, 17:24

А что? Так можно было?!))) Классно, спасибо, Дмитрий. Одно обидно, что меня продвижение этой с...



Как сегментация клиентов подняла продажи на 20%

ДМИТРИЙ ЧУРКИН
19 июня 2019, 08:14

Абсолютно верно! Сегментация, и четкое позиционирование на конкретных клиентах - основа успешных ...



7 навыков высокоэффективного управления товарными запасами

АНДРЕЙ РАДИОНОВ
15 июня 2019, 20:07

Если автор определяет излишки как сверхнормативные запасы или просто как неходовой в данном рег...

ВСЕ КОММЕНТАРИИ

ВАКАНСИИ (1729)

Генеральный директор

ООО Русская Платина, Москва

Исполнительный директор дилерского центра

АВТОПОЛЕ, Санкт-Петербург

Генеральный директор

Химрос, Санкт-Петербург

ВСЕ ВАКАНСИИ

МЕРОПРИЯТИЯ (3668)

июля

ФинКонт, учебный центр

02

Экономическое сопровождение договорной деятельности предприятия

июля

Бизнес-школа ITC Group

03

Системы менеджмента качества по ISO 13485:2016. Внедрение стандарта ИСО 13485 для производителей медицинских изделий

июля

Академия PwC

04

Тренинг "Управление изменениями"

июля

ВСЕ МЕРОПРИЯТИЯ

НОВОСТИ КОМПАНИЙ

01 июля 2019

Названы самые выгодные франшизы для ведения бизнеса

28 июня 2019

Компания Carbon Soft предложила операторам связи новую биллинговую ...

27 июня 2019

Компания Vosfor Textile расширила географию поставок

26 июня 2019

Проект Privatzaem предложил онлайн-платформу для потребителей финан...

Центр «Финконт» провел в Тбилиси выездной семинар для руководителей...

Открыт прием заявок на соискание HR AWARD «Хрустальная пирамида - 2...

25 июня 2019

Компания DTL.Expert предложила услугу детейлинга премиум-класса

24 июня 2019

Компания «Ресога» предложила услугу выполнения работ без предоплаты

20 июня 2019

Компания «ТрамплинСпорт» расширила ареал поставок своей продукции

19 июня 2019

В Австрии завершился 8-й международный фестиваль инновационных прое...

ВСЕ НОВОСТИ

ДИСКУССИИ

**Влияние американско-английской терминалогии на российский бизнес менталитет.**

ЕЛЕНА РЫЖКОВА

02 июля 2019, 15:49

С точностью до наоборот Уровень тотальной безграмотности становится вопиющим. Молодежь хоть ещё ...

**Маркетинговый потенциал маркетплейсов**

МИХАИЛ КАЛУЖСКИЙ

02 июля 2019, 15:14

Последнее десятилетие ознаменовалось взрывным ростом числа маркетплейсов. Сегодня этот тренд добр...

**Эскроу-счета: будут ли проблемы?**

ВИКТОР МОСКАЛЕВ

02 июля 2019, 08:31

Я всех деталей не знаю но по тому как это описывают, нововведение полезное. Не только и не столь...

**Бесплатные блага, за ними будущее?**

СЕРГЕЙ НАУМКИН

01 июля 2019, 23:42

Сознательные граждане наверное не спят в некрасовской библиотеке, это они языки иностранные учат ...

ВСЕ ДИСКУССИИ



ПРОДАЖИ 3922 23

О ПРОЕКТЕ F.A.Q. РЕКЛАМА ДЕКЛАРАЦИЯ СООБЩЕСТВА СТАТЬ АВТОРОМ 1244 пользователей онлайн



СООБЩЕСТВО

Лица Сообщества
Лига экспертов
История Сообщества
Журнал Executive.ru
Executive отдыхает

КАРЬЕРА

HR-менеджмент
Поиск работы
Рынок труда
Личная эффективность
Планирование карьеры
Управленческие вакансии
Справочник компаний

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

Корпоративное обучение
МВА в России
МВА за рубежом
Рейтинги
Бизнес-курсы
Бизнес-кейсы
Книги по бизнесу
Тесты
Видео по бизнесу
Каталог бизнес-школ

МЕНЕДЖМЕНТ

Бизнес-лидерство
Корпоративная практика
IT-менеджмент
Маркетинг
Продажи
IT для бизнеса
Exemarket
Энциклопедия менеджера

ФИНАНСЫ

Корпоративные финансы
Личные финансы
Риски и возможности
Инвестиции

mail.ru292863189

НОВОСТИ

Новости дня
Новости компаний
Отставки и назначения
Новости образования
Новости Сообщества
Цифры и факты

Свидетельство о регистрации СМИ Эл №ФС 77-38751. Републикация материалов - только со ссылкой на Executive.ru, с разрешения редакции сайта. Редакция не несет ответственности за высказывания пользователей на сайте.

Сервисы, рекрутинг: search@e-xecutive.ru

Сервисы, образование: trainings@e-xecutive.ru

Реклама: advertising@e-xecutive.ru

Редакция: content@e-xecutive.ru

Поддержка: support@e-xecutive.ru

Карта сайта

Телефон отдела рекламы: +7 495 953-74-34

Телефон редакции: +7 499 921-02-86

Адрес: 115035, Россия, Москва, улица Пятницкая, дом 2-38, строение 3.

Executive.ru – краудсорсинговый проект, 80% текстов созданы участниками Сообщества. Если вы не согласны с идеями, высказанными в статье, хотите оспорить логику повествования, уточнить цифры и факты, обращайтесь к авторам, а не в редакцию. Сделать это можно в дискуссиях под публикациями.

18+ Executive.ru © 2000 – 2019.