

**УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

© 2008 А.В. Иванова, О.С. Оленева\*

**Ключевые слова:** управление, сбыт, проблема, эффективность, цель, путеводитель, система, деятельность, рынок, доход

Представлен разработанный авторами путеводитель по анализу проблем в сбытовой деятельности предприятия, который призван объединить две составляющие: профессионализм в принятии решения и поиск оптимального решения в сбытовой деятельности организации, отвечающего заданной цели и ограничениям системы контроллинга организации.

Современные условия предпринимательской деятельности, которые характеризуются ростом неопределенности и риска, требуют повышения степени обоснованности управленческих решений. Все чаще малые и средние предприятия, расширяя рынки сбыта своей продукции, выходят на международный рынок. Тенденция к глобализации торговли (к продажам по всему миру) очевидна. Обслуживание покупателей становится все более сложным. Профессиональный уровень сотрудников, мобильность структур, принимающих решения, наличие необходимых инструментов, скорость и экономическая эффективность теперь являются залогом успеха. Сбытовая деятельность многогранна, поэтому в литературе встречаются различные определения сбыта.

Например, О.А. Новикова в своей книге «Коммерческая деятельность производственных предприятий (фирм)» определяет сбытовую деятельность предприятия, сбыт как вид коммерческой деятельности, осуществляемой после завершения производства, включая продажу товара покупателю, доставку его потребителю и послепродажное обслуживание<sup>1</sup>.

В то же время Тяпухин А.П. под сбытом продукции понимает деятельность по распределению ресурсов, обеспечению их движения, контролю и регулированию с целью удовлетворения потребностей клиентов и получения прибыли<sup>2</sup>.

Г.Л. Багиев обращает внимание на сбыт в качестве неотъемлемого элемента процесс маркетинга, так как он является завершающей, наиболее ответственной стадией в обеспечении потребителя необходимым для него товаром. Деятельность сбыта направлена на формирование и поддержание эффективной системы перемещения продукта от произво-

дителя до конечного потребителя с минимальными затратами<sup>3</sup>.

Проанализировав работы указанных авторов, а также другие литературные источники, мы предлагаем свое определение сбытовой деятельности предприятия. На наш взгляд, сбыт - это сконцентрированное усилие сбытового отдела предприятия, нацеленное на формирование и удовлетворение спроса покупателя в нужном месте и в нужное время.

Результаты деятельности предприятия, например, такие как стабильность экономических и финансовых показателей по сравнению с прошлым годом, не должны создавать у высшего руководства иллюзию уверенности в том, что предприятие продолжает занимать высокое положение на рынке по сравнению со своими конкурентами. Сбытовая деятельность подвижна, сбытовая политика - гибкий инструмент управления. Таким образом, очевидна необходимость в последовательном прохождении этапов построения сбытовой политики в целях оптимизации сбытовой деятельности текстильного предприятия:

1) разработка внутренних стандартов, регламентов сбытовой деятельности и документальное их закрепление в «Положении о сбытовой политике» на основе анализа адекватности ранее установленных целей и задач предприятия внутренним и внешним условиям ее функционирования, в том числе ее возможностям.

Разработка «Положения о сбытовой политике» инициируется лицом, отвечающим за концепцию сбыта в целом на предприятии. Предлагаемый документ разрабатывается в рабочей группе, состоящей из руководителей отделов, участвующих в сбытовой деятельности предприятия, с дополнительным привлечением специалистов различных подразделений, например, специалистов произ-

\* Иванова Анна Владимировна, аспирант Московского государственного текстильного университета им. А.Н. Косыгина; Оленева Ольга Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент Московского государственного текстильного университета им. А.Н. Косыгина.

водственных структур, финансово-экономических служб и т.д. После необходимых согласований документ вступает в действие и доводится до сотрудников предприятия, что целесообразно по следующим причинам:

- ◆ снижается возможность злоупотреблений (сговор, ошибки);

- ◆ наглядно демонстрируется взаимосвязь различных сфер сбытовой деятельности и формируется единое видение сбытовой деятельности и возникающих проблем персоналом, развивается понимание проблем не только своего отдела, но и других подразделений предприятия;

- ◆ обеспечивается более четкая координация предпринимаемых усилий по сбыту;

- ◆ устанавливаются показатели сбытовой деятельности для контроля;

- ◆ организация становится более подготовленной к внезапным переменам;

- ◆ снижаются налоговые риски при применении системы скидок;

2) анализ и корректировка согласно современным условиям хозяйствования существующей структуры отделов, занимающихся вопросами реализации продукции (отделы сбыта, маркетинга, коммерческий и т. п.); четкое разделение обязанностей сотрудников подразделений с целью снижения риска ошибок и злоупотреблений;

3) разработка комплекса организационно-нормативных документов, в том числе положений об отделах и должностных инструкций;

4) разработка формальных процедур контроля бизнес-процессов, в том числе реализации готовой продукции.

Вместе с тем не следует забывать, что на каждой стадии функционирования предприятия могут возникнуть сбои, проблемы, связанные с организацией процесса сбыта в целом.

На наш взгляд, решение проблемы можно представить в виде подвижного конуса, нижней гранью (фундаментом) которого является процесс выявления проблемы, боковыми гранями - формализация проблемы, формирование альтернатив и выбор наилучшего решения. Решение проблемы проходит поэтапно от грани к грани, двигаясь к вершине (результату). Таким образом, срез конуса будет являться промежуточным результатом в решении данной проблемы, вершина - решением. Но так как конус устремлен вверх, то можно говорить о том, что стремление к совершенствованию полученного результата не прекращено.

В процессе принятия решений, особенно в сбытовой деятельности предприятия, постоянно

присутствует стремление избежать неопределенности. Даже достигнув результата и найдя некоторую определенность в качестве результата, постоянное движение вперед необходимо как минимум для избегания стереотипности мышления и отрыва от реальности.

Современные условия предпринимательской деятельности, которые характеризуются ростом неопределенности и риска, требуют повышения степени обоснованности управленческих решений. В качестве инструмента предлагаем рассмотреть разработанный нами путеводитель по анализу проблем (см. рисунок), который призван объединить две составляющие: профессионализм в принятии решения и поиск оптимального решения в сбытовой деятельности организации, отвечающего заданной цели и ограничениям системы контроллинга организации.

Приведенный путеводитель по анализу проблем представляет собой логическую схему, ориентированную на поиск оптимального решения из некоторого количества альтернатив с учетом общей стратегической цели организации. В условиях постоянной конкурентной борьбы просто решать проблемы недостаточно, результат может не отразить реальную потребность организации. Стратегическая цель организации - это ориентир, к достижению которого направлены усилия организации. Необходимо заглянуть в будущее, вернуться в настоящее, найти потенциал роста, обозначить проблемы, которые не позволяют пока двигаться в заданном направлении, решить их и достигнуть запланированного результата.

Нижеприведенный путеводитель по анализу проблем является инструментом в данном процессе, именно он должен помочь организации не сбиться с заложенного курса, оптимизировать принимаемые решения, своевременно выделять именно проблемные ситуации и решать их.

Данный алгоритм эффективной работы гарантирует вам, что вы сумеете принять решение, причем это будет грамотное решение, принятое в интересах организации, и вы затратите на это минимально возможное время.

Принцип построения данного путеводителя по анализу проблем был выбран не случайно. Алгоритм является наиболее структурированной и понятной системой действий, которые, как видно из рисунка, могут быть одновременными и последовательными, однозначными и вариантными. Наш путеводитель условно состоит из шести уровней принятия решений, переход на следующий уро-



вень возможен только после четкого понимания предыдущего. Рассмотрим более подробно задачу каждого из них.

*1 уровень - стратегический.* Как отмечалось выше, организация существует в рамках своих стремлений. Нельзя выявлять и рассматривать проблемы, возникающие в операционном цикле в отрыве от стратегической цели организации. Действительно ли существует проблема в сбытовой деятельности организации, мешающая достижению стратегической цели? Необходимо ли ее сейчас рассматривать? Есть ли у нас сотрудник, обладающий необходимой компетенцией для ее решения? Ответ “нет” на любой из перечисленных вопросов ведет к дополнительному анализу возникшей ситуации и, возможно, к выявлению ошибки. Возможно, то, что мы первоначально назвали проблемой, вовсе таковой не является. Возможно, это проблема, но она не влияет на достижение стратегической цели, а следовательно, решение ее сейчас неактуально. Возможно, необходимых компетенций для решения данной проблемы в организации нет и даже непонятно, где их искать, да и время на принятие решения, возможно, настолько ограничено, что необходимо действовать именно сейчас. Только ответы “да” на данном уровне позволяют перейти к следующему этапу.

*2 уровень - описание проблемы, ресурсов, необходимых для ее решения.* Данный уровень позволяет сконцентрироваться на более четком формулировании возникшей проблемы, определить последствия промедления в решении данной проблемы, выбрать менеджера, ответственного за разрешение данной ситуации, обозначить временные рамки. Данные вопросы целесообразно рассматривать параллельно, что позволит сэкономить время и увязать полученные ответы между собой. Если на первом уровне мы убедились, что у предприятия возникла проблема в сбытовой деятельности, которая ставит под угрозу выполнение стратегической цели предприятия, то на данном этапе необходимо четко ее сформулировать (например, стратегическая цель предприятия - выход на международный рынок, но партнер, через которого планировался данный выход, банкрот. Проблема возникла, а значит, необходимо ее более четко сформулировать, учитывая временной параметр и человеческие ресурсы).

*3 уровень - выявление резервов, позволяющих рассмотреть проблему с разных сторон.* Данный этап также является важным для организации. Он позволяет еще раз проанализировать проблему и выявить

силы, факторы, влияющие на проблему. Возможно, на первоначальном этапе они были не так отчетливо видны, а сейчас стали очевидны. Как известно, силы могут быть движущими и противодействующими, важно не упустить обе составляющие. Возможно, решение проблемы заложено в момент ее возникновения, поэтому очень важно указать данный момент, а также с чем возникновение проблемы было связано. Появление рабочей группы также происходит на этом этапе.

*4 уровень (переход к последовательным действиям) - анализ альтернатив.* При появлении альтернативных решений становится очевидной необходимость пошагового движения вперед. Каждое решение приближает к решению проблемы в сбытовой деятельности предприятия. Но уровень принимаемых действий и цель - одна; заложенная матрица путеводаителя сохраняется и здесь: проблема - стратегия - ресурс - время. Движение вперед в плоскости альтернатив.

*5 уровень - выбор и внедрение оптимального решения.* Альтернативы проанализированы, проблема сформулирована, стратегическая цель ясна, выбор решения проблемы стал очевиден. Принимаем решение и намечаем пути его внедрения. Казалось бы, это и есть тот результат, к которому мы стремились, но не надо забывать о том, что это сегодня данный результат оптимален, а завтра все может измениться. Тогда и возникает потребность перехода к шестому этапу нашего алгоритма.

*6 уровень - проверка эффективности полученного результата.* Проверка эффективности результатов внедрения, регулярное сравнение достигнутых результатов с запланированными, анализ адекватности достигнутых результатов текущей деятельности, внесение корректировок - все это можно условно назвать “обратной петлей”. Приняли решение, внедрили, решили проблему, проверили эффективность, но не забываем, что сбытовая деятельность нестабильна и находится под влиянием многих факторов. Нестабильность должна быть под контролем. Сбыт-контроллинг - лучший помощник в нашем случае.

<sup>1</sup> *Новикова О.А.* Коммерческая деятельность производственных предприятий (фирм). СПб., 1999.

<sup>2</sup> *Тяпухин А.П.* Формирование каналов распределения продукции производственно-технического назначения в условиях реформируемой экономики: Дис. ... д-ра экон. наук. М., 1999.

<sup>3</sup> *Багиев Г.Л.* Маркетинг взаимодействия. СПб., 1999.