

## МЕТОДОЛОГИЯ АНАЛИЗА СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ

*К. А. Алексич, В. Н. Кравченко*

*Резюме.* Данная статья посвящена методологии анализа сбытовой деятельности торговой компании, изучению специфики ее организации и реализации с применением различных способов, методов и подходов к ее формализации. В статье рассмотрены теоретические и концептуальные основы управления сбытовой деятельностью, проведен каузальный и структурный анализ моделей сбытового процесса.

*Ключевые слова:* сбытовая деятельность, сбытовой процесс, каузальный анализ, диаграмма BPMN, организационная структура сбыта.

Сбытовая система является одной из главных обеспечивающих подсистем функционирования компании, оказывая непосредственное влияние на экономический эффект ее деятельности. [1]. Корректировка сбытовой политики предполагает применение комплексного подхода, учитывающего проблемные области на локальном и общесистемном уровнях [2]. Снижение расходов и потерь от несоответствия сбыта требованиям рынка рассматривается в качестве наиболее важного направления по повышению эффективности деятельности компании [3]. Ориентация на удовлетворение потребительского спроса требует улучшения процессов взаимодействия с контрагентами с учетом изменений и тенденций на рынке, организационного обеспечения процессов сбыта и поставок продукции [4].

Таким образом, существует необходимость в совершенствовании и разработке новых подходов и методов организации сбытовой системы, а также формировании механизма управления сбытовой деятельностью.

Теоретические и методологические положения эффективной организации и управления сбытовой деятельностью отражены в научных трудах таких ученых, как: В.В. Бурцев [5, 6], В.Н. Наумов [7], Н.Т. Бубенко [8], Л.В. Бармашова [9], Г.Л. Багиев [10], А.М. Гаджинский [11], Ж.Ж. Ламбен [12], Г. Стюарт [13], П. Гэмбл [14], Г. Дж. Болт [15], П.Р. Диксон [16], Ф. Котлер [17] и др.

Недостаточно изученными остаются вопросы, связанные с формированием механизма организации сбытовой системы и повышения эффективности управления сбытовой деятельностью в целом и в разрезе рыночных сегментов и товарных групп. При этом особое внимание должно быть уделено особенностям сбытовой деятельности, каналов продвижения продукции на рынок, контроля и оценки эффективности мероприятий по стимулированию сбыта, интеграции принципов маркетинга и логистики, их взаимосвязи со структурой компании. Кроме того, существует острая потребность в инновационных путях повышения эффективности сбыта.

Практическое овладение подходами к выработке сбытовой политики, методами разработки сбытовой стратегии и инструментами управления сбытовыми процессами представляют собой сложную задачу, требующую конструктивных предложений, выработанных в результате комплексного исследования данной проблемы.

Целью данного исследования является анализ подходов и методов организации сбытовой деятельности компании. Для достижения данной цели необходимо решить ряд задач, среди которых необходимо выделить:

- 1) анализ теоретических и концептуальных основ управления сбытовой деятельностью;
- 2) синтез общей структуры системы сбыта и построение структурных моделей сбытовых процессов;
- 3) каузальный анализ сбытовой деятельности компании.

В современных рыночных условиях успех компании и конкурентоспособность ее продукции во многом достигаются посредством ориентации на конечного потребителя. Поэтому сбытовая политика компании и определение направлений и перспектив ее развития подчинены принципам маркетинга [9]. Именно стратегии маркетинга и сбыта составляют базис для стратегии развития компании и определяют содержание остальных стратегий. В ходе их разработки учитывается ряд принципов [18]: ориентация на рынок, связь сбыта с маркетингом, организационная гибкость и оптимизация, профессионализация сбыта, выделение приоритетов, ориентация на управление рисками, личная инициативность, ответственность за полномочия.

Недостатки механизма организации сбытовой деятельности приводят к нежелательным отклонениям и диспропорциям в сбытовых процессах [1, 14]:

- 1) товарная разобщенность: отсутствие определенности по отношению к общей стратегии и проблемам сбыта товарного ассортимента;
- 2) географическая разобщенность: разброс рынков, приводящий к проблеме коммуникации и мотивации сбытового персонала;
- 3) внутрифирменная разобщенность: плохое взаимодействие системы сбыта с другими системами компании, что приводит к несвоевременной передаче информации о структуре рынка, спросе и т.д.;
- 4) личностная разобщенность: отсутствие мотивации работников службы сбыта на развитие деятельности компании.

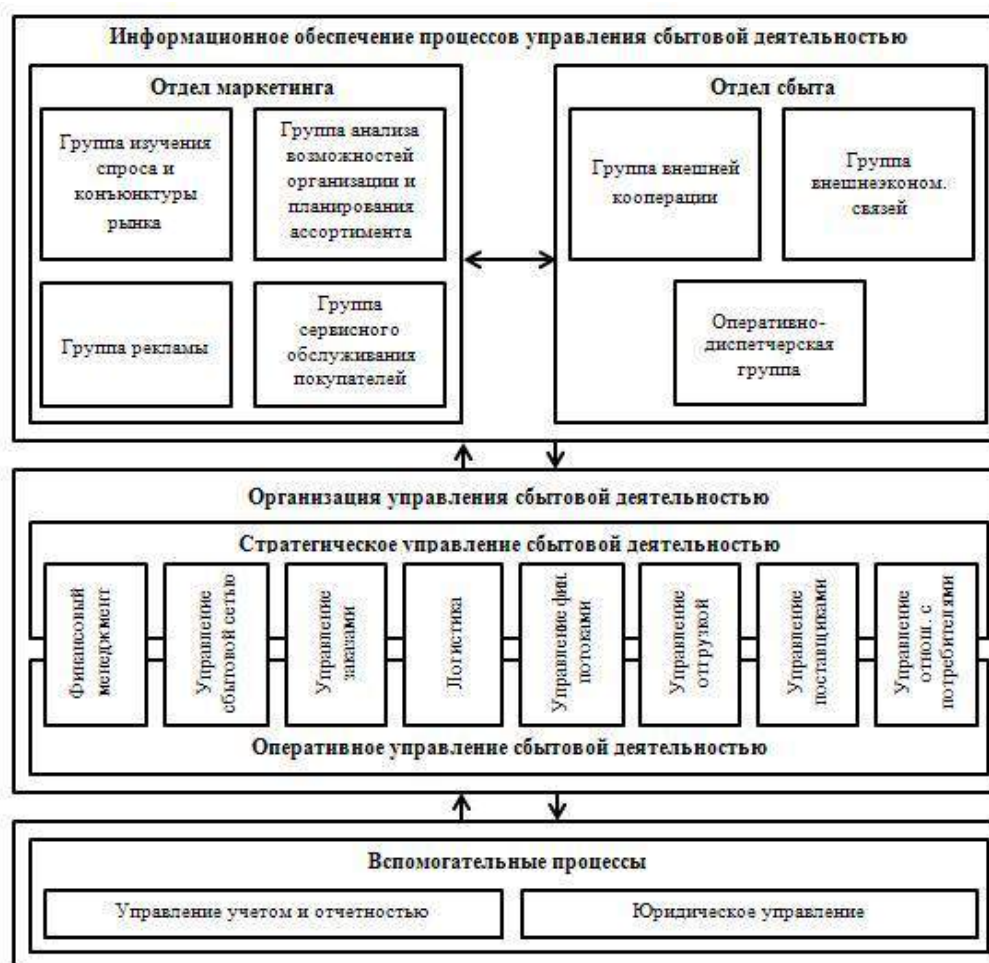


Рис. 1. Концептуальная схема стратегического управления основной деятельностью торговой компании

Указанные недостатки обуславливают необходимость изменения подходов к организации управления сбытом. Для успешной деятельности компании в рыночных условиях необходима комплексная структурная модификация системы управления маркетинговой и сбытовой деятельностью, ее ориентация на завоевание и сохранение предпочтительной доли рынка, обеспечение конкурентных преимуществ компании. На рис. 1 показаны взаимосвязи между службами компании и их структурными элементами в виде подсистем с позиции эффективной организации управления сбытом.

Организационная структура системы сбыта зависит от объемов и интенсивности сбытовой деятельности, вида и характера продукции и других особенностей. При ее создании учитываются следующие особенности: разделение труда и специализация сотрудников должны быть выгодными для компании; организация продаж должна быть стабильной и непрерывной, обеспечивающей координацию разных видов сбытовой деятельности, выполняемых подразделениями фирмы [8]. Наиболее распространенными организационными структурами системы сбыта являются территориальная, товарная, рыночная и комплексная структуры. Горизонтальная организация структура системы сбыта, отражающая деление сбытового отдела компании по функциональному признаку и основным направлениям его деятельности представлена на рис. 2.



Рис. 2. Подразделения отдела сбыта и выполняемые ими функции

Организационные функции системы сбыта компании можно структурировать их по различным видам деятельности: снабжение, хранение, сортировка, установление контактов и поддержка отношений, информационное обеспечение [12]. Графическая интерпретация реализации функций структурными подразделениями системы сбыта представлена на рис. 3.

Применение моделей в организации сбытовой деятельности создает условия для достижения лучших результатов при проведении логистического распределения – комплекса взаимосвязанных функций, реализуемых в процессе распределения продукции между потребителями для удовлетворения платежеспособного спроса и повышения рентабельности деятельности компании.

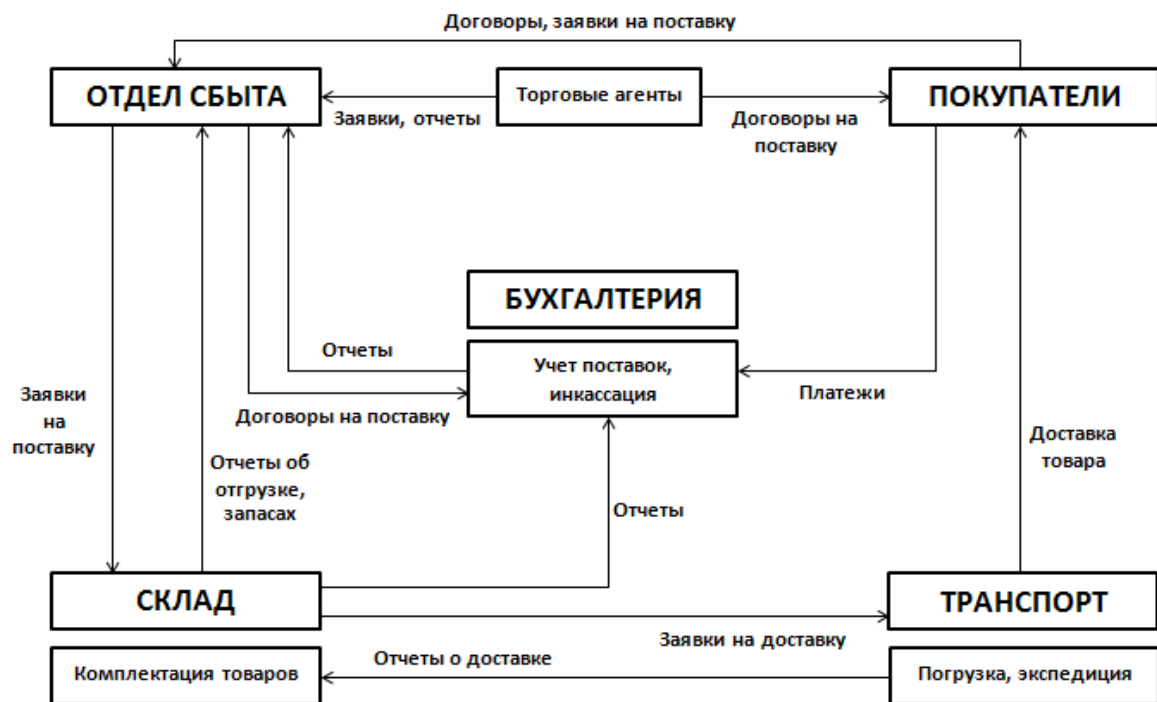


Рис. 3. Схема функционирования системы сбыта компании

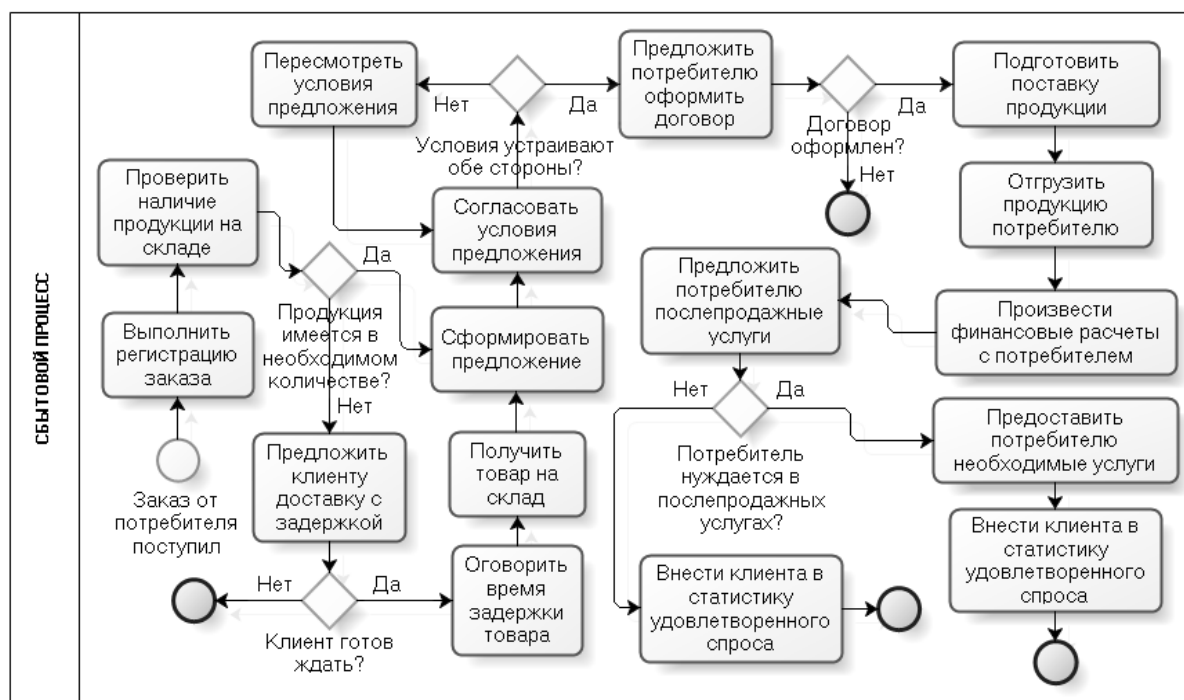


Рис. 4. Структура сбытового процесса в нотации BPMN

Средством структурного моделирования сбытового процесса компании является диаграмма BPMN (рис. 4). Она учитывает его логически-вариативную сторону, отражая процессно-поведенческую структуру деятельности компании. Сформировав механизм реализации сбытового процесса, и определив характеристики показателей деятельности, можно построить системно-динамическую модель сбытового процесса. Первым этапом построения является разработка причинно-следственной диаграммы закупочно-сбытового процесса (рис. 5).



Рис. 5. Причинно-следственная диаграмма закупочно-сбытового процесса

В рамках каузального анализа необходимо провести распределение системы показателей сбытовой деятельности на параметры и результаты (табл. 1), что позволяет проследить зависимость, положенную в основу причинно-следственных связей. На основе каузального анализа разрабатывается диаграмма Исикавы факторов и причин, влияющих на управление сбытовой деятельностью. Их анализ необходим для изучения их влияния на управление сбытовой деятельностью с целью ее планирования.

Таблица 1

Распределение показателей на параметры и результаты деятельности

Параметры деятельности	Результаты деятельности
Объем запасов Скорость сбыта продукции	Оборачиваемость, доля своевременно выполненных заказов, организация бесперебойного сбытового процесса, количество удовлетворенных потребностей клиентов, объем продаж
Сбытовые издержки	Рентабельность, прибыль от реализации продукции, объем продаж, эффективность использования ресурсов торговой компании, доходность продаж
Сбытовой канал Ширина и длина каналов сбыта Торговые коммуникации План продаж	Рентабельность сбытового канала, скорость сбыта, своевременная поставка и отгрузка продукции, доля своевременно выполненных заказов, организация бесперебойного сбытового процесса, расширение ассортимента
Позиционирование магазинов Работа с клиентами Реклама и другие методы продвижения товара на рынке	Отношение потребителей к компании, имидж компании на рынке, количество клиентов, уровень продаж, гудвилл компании, число потенциальных потребителей, доля компании на рынке
Качество продукции Стоимость продукции Товарный вид продукции	Оборачиваемость, рентабельность, объем продаж, прибыль от реализации продукции, доходность продаж, доля компании на рынке, имидж компании
Информационное обеспечение сбытовой деятельности	Своевременное получение информации о структуре рынка, изменениях вкусов и предпочтений потребителей, позиции конкурентов, актуальных тенденциях развития рынка, наличии новых посредников и каналов сбыта продукции
Доля компании на рынке	Потребительская база, степень влияния на рынок, расширение ассортимента и целевой аудитории, имидж компании

Таким образом, проведенные исследования отразили значимость и выявили

сущность проблемы организации сбытовой деятельности компании в современных условиях. Теоретический анализ стратегического и оперативного управления сбытом дал возможность изучить сущность процессов управления сбытовой деятельностью, определить их цель, содержание, задачи, основополагающие принципы, а также законы функционирования в рыночных условиях. На основании этого были выявлены особенности и актуальные проблемы в управлении сбытовой деятельностью компании во взаимосвязи с причинами их возникновения, а также разработаны концептуальные аспекты управления сбытом. Анализ общей структуры и функционирования сбытовой системы позволил рассмотреть ее организацию с позиций функциональной, топологической, поведенческой и процессной структур с использованием моделей сбытового процесса, а также применением каузального анализа.

В ходе анализа подходов и методов организации сбытовой деятельности компании была выявлена необходимость постановки и дальнейшего изучения задач, связанных с темой данного исследования. Среди таких задач следует отметить: управление каналами распределения продукции; комплексное изучение конъюнктуры рынка; оптимизация количества торговых посредников; синхронизация процессов сбыта, снабжения, производства логистики и других сфер деятельности; экономия средств на распределение продукции; разработка количественных и качественных стандартов оценки функционирования сбытовой деятельности и др. Полученные результаты позволят провести комплексный, детализированный и структурированный анализ подходов и методов организации сбытовой деятельности, применимый к реализации в реальных условиях с целью повышения эффективности деятельности конкретной компании.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балабанова Л.В., А. В. Балабанец. Маркетинговый аудит системы сбыта: монография. – Донецк: ДонНУЭТ, 2006. – 188 с.
2. Воропай В.Н., Л.В. Тарасьева. Сбытовая политика промышленного предприятия. – Донецк: ДонНТУ, 2006. – 130 с.
3. Николайчук В.Е. Логистика: учебное пособие. – СПб: Питер, 2002. – 160 с.
4. Мостенская Т.Л. Основы маркетинга: учебное пособие. – К.: Кондор, 2006. – 240 с.
5. Бурцев В.В. Контроль над совершенствованием управления сбытом в коммерческой организации // журнал «Экономический анализ: теория и практика». – 2007. – № 6. – 64 с.
6. Бурцев В.В. Управленческий аудит сбытовой политики организации // журнал «Аудиторские ведомости». – 2008. – №11. – 95 с.
7. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта: учебное пособие. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. – 51 с.
8. Бубенко Н.Т. Сбытовая политика предприятия. – К.: Викар, 2007. – 211 с.
9. Бармашова Л.В. Влияние управления сбытом готовой продукции на экономическую устойчивость работы предприятия: [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://barmashova.ru/mater\\_tehnich\\_snabgenie/uprav\\_sbityom/](http://barmashova.ru/mater_tehnich_snabgenie/uprav_sbityom/)
10. Багиев Г.Л., Аренков И.А. Основы маркетинговых исследований: учебник. – СПб: СПбГУЭФ, 2008. – 368 с.
11. Гаджинский А.М. Логистика. – М.: Информационный центр «Маркетинг», 2004. – 228 с.
12. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. – СПб: Наука, 2006. – 589 с.
13. Стюарт Г. Эффективное управление сбытом. – М.: Баланд-Клуб, 2003. – 267 с.
14. Гэмбл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 512 с.
15. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом – М.: Экономика, 2006. – 271 с.
16. Диксон П.Р. Управление маркетингом: учебник. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 2008. – 560 с.
17. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: учебник. – 12-е изд. – СПб: Питер, 2007. – 816 с.
18. Михно Д.Л. Совершенствование сбытовой политики предприятий как фактор повышения их конкурентоспособности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: защищена 11.02.06: утв. 23.06.06 / Михно Дмитрий Леонидович. – М., 2006. – 188 с.