

ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ПЛАНИРОВАНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Айрапетов О.Р.

ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Санкт-Петербург, Россия (191002, г. Санкт-Петербург, ул. Прилукская, д. 3/7), e-mail: olkt@inbox.ru

Проведен анализ существующих структур службы сбыта. Организационные структуры сбытовых служб очень динамичны и существенно зависят от изменений на рынках фирмы и в макроэкономической среде. В работе рассматривается пять типов организационных структур: функциональная структура, которая во многом основывается на базовых задачах сбыта, товарная использует принцип структурирования сбыта по ассортименту продукции, клиентская — по клиентам, территориальная — по месту нахождения и охватываемому региону, смешанная структура объединяет в себе все вышеперечисленные типы структур. Автором указываются достоинства и недостатки приведенных структур. Указаны семь базисных принципов планирования (по Д.И. Баркану), соблюдение которых обеспечит эффективность плановых процедур и надежность их результатов, в работе приводятся также основные проблемы планирования сбытовой деятельности предприятия. Планирование сбыта остается одной из самых важных задач в системе менеджмента в компаниях-производителях. Автором выделены две главные причины: первая заключается в том, что планирование сбыта является достаточно сложной работой, требующей серьезной информационной базы, постоянной активности участников процесса и творческого подхода во всем, что касается оценки рыночной ситуации и возможностей заказчиков, вторая — методы и техника работы с заказчиками также не самая сильная сторона нашего менеджмента сегодня.

Ключевые слова: сбыт, управление сбытом, организация сбыта, планирование сбыта.

PROBLEMS AND PLANNING ORGANIZATION OF BUSINESS SALES

Ayrapetov O.R.

Saint-Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia (St. Petersburg, 191002, st.Prilukskaya, 3/7), e-mail: olkt@inbox.ru

The analysis of existing structures Technical Sales. The organizational structure of marketing services are very dynamic and significantly affected by changes in the markets of the company and in the macroeconomic environment. We consider five types of organizational structures: functional structure, which is largely based on the basic tasks of marketing, product uses the principle of structuring sales by product range, customer - for customers, territorial - the location of the male and the region, the mixed structure combines all of the above types of structures. The author indicates the advantages and disadvantages of the above structures. Listed seven basic principles of planning (by D. Barkan), the observance of which will ensure the effectiveness of planned procedures and the reliability of their results, in the paper, we present the basic problem of planning marketing activity of the company. Sales planning is one of the most important tasks in the management system in the company-producers. The author distinguishes two main reasons: the first is that the planning of marketing is quite a challenging job that requires serious knowledge base, the constant activity of participants in the process and creativity in all that concerns the assessment of the market situation and the capabilities of customers, the second - the methods and techniques of working with customers also not the strength of our management today.

Key words: marketing, sales management, marketing organization, sales planning.

Введение

Для эффективного управления сбытом необходимо выстроить эффективную деятельность службы сбыта. Для этого необходимо решить 2 вопроса:

- 1) первый связан с организацией службы и сбытовой деятельности в целом;
- 2) второй вопрос связан с рациональным построением системы планов таким образом, чтобы осуществлять продажи и развитие службы сбыта на научно обоснованной базе.

Современная организация и планирование сбыта подразумевает отказ от представления оптимальной в долгосрочном плане организации сбытовой деятельности, т.е. действующая на сегодня структура службы сбыта той или иной компании может быть на достаточно короткий интервал времени. Это связано с неустойчивостью внешней среды, что заставляет достаточно часто менять планы продаж. Т.о., важно не только исполнение планов, но и их быстрое адекватное изменение. Другими словами, при организации и планировании сбыта необходимо учитывать постоянную динамику внешней среды.

Цель исследования

Провести анализ существующих типов организационных структур службы сбыта, указать их достоинства и недостатки, а также определить проблемы планирования сбытовой деятельности предприятия.

Материал, методы и результаты исследования

Во многих случаях быстрое и эффективное изменение организационной структуры должно служить организационной основой стратегической реакции фирмы. Так как стратегическая реакция выполняет свою миссию, может встать вопрос о серьезной и принципиальной перестройке организации сбыта и определенных аспектов его планирования. Именно тогда фирма сталкивается с необходимостью как можно безболезненнее для нее провести реструктуризацию сбыта, осуществить необходимый переход к неким новым организационным принципам его работы. Под понятием «безболезненно» понимается сохранение ключевых компонентов и формирование обновленных комплексов их взаимодействий, а также их взаимосвязей с другими структурами фирмы. Говоря о новых организационных принципах, необходимо понять, какими они могут быть. Для этого рассмотрим основные варианты организационных структур сбыта, которые имеют место в практике фирм.

Сама по себе структура сбыта в первую очередь зависит от ориентации продаж и от стратегии сбыта, принятой на предприятии. Лишь серьезные конъюнктурные перемены на рынке могут заставить фирму внести изменения в структуру службы сбыта.

Различают следующие типы организационных структур:

- функциональная;
- товароориентированная;
- клиентоориентированная;
- территориально ориентированная;
- смешанного типа.

Функциональная структура во многом основывается на базовых задачах сбыта, товарная использует принцип структурирования сбыта по ассортименту продукции,

клиентская — по клиентам, территориальная — по месту нахождения и охватываемому региону, смешанная структура объединяет в себе все вышеперечисленные типы структур.

Функциональная структура организации сбыта наиболее простая и применима к компаниям с ограниченным и похожим ассортиментом и четким выполнением каждой функции.

Товароориентированные структуры могут использоваться в компаниях, производящих различную номенклатуру технически сложных изделий. Специалистам службы сбыта данной структуры необходимы обширные знания по различным вопросам, связанным с реализацией, установкой, эксплуатацией такой продукции. Также необходимо тесное взаимодействие с сервисной службой, что предполагает довольно высокий уровень квалификации специалистов по продажам. Данная система может успешно функционировать и в системе продажи потребительских товаров.

Товароориентированная структура позволяет выстроить сложную и достаточно гибкую товарно-ассортиментную политику, и с другой стороны — в этой структуре могут использоваться различные элементы политики коммерческого кредита. В то же время товарная ориентация может ослабить интерес фирмы к клиентской ориентации, особенно когда речь идет о необходимости модификации товара и/или услуги. Еще одним недостатком всех ориентированных структур является тот факт, что компании приходится либо дублировать некоторые функции сбыта для каждого товарного направления, либо переходить к использованию смешанных структур.

Клиентоориентированная структура сбыта используется тогда, когда служба сбыта ориентирована на специфику потребности заказчиков. Клиентская ориентация может быть очень гибкой, например, учитывать индивидуальные характеристики клиента (молодая деловая женщина), организационные особенности (например, продажа только строительным фирмам). Клиентоориентированный сбыт обладает положительной особенностью, к которой можно отнести тот факт, что продажи товаров и услуг могут приспосабливаться к требованиям заказчиков: временным, особенностям предпродажной подготовки и установки, транспортным, сервисным и т.д. Такая ориентация позволяет создавать надежную информационную базу по учету требований заказчика для разработок, производства и сервиса. Более эффективной становится работа с дебиторской задолженностью.

Территориально ориентированная структура была и остается наиболее «массовой» структурой.

К основным достоинствам относятся:

- достаточно надежная методическая база для расчета и оценки потенциала регионального и субрегионального рынка;

- возможность эффективного учета различных особенностей региона, областей, городов;
- возможность подбора торговых посредников (в том числе местных торговых фирм);
- возможность установления эффективных связей с органами регионального управления.

Основные достоинства и недостатки представленных структур отражены на рис. 1 [2].

ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖБЫ СБЫТА ФИРМЫ			
	РЕГИОНАЛЬНАЯ	КЛИЕНТСКАЯ	ТОВАРНАЯ
ДОСТОИНСТВА	<ul style="list-style-type: none"> • Традиционная знакомая структура • Эффективен для условий России • Хорошая методика оценки потенциала рынка • Хорошие возможности подбора торговых посредников • Могут быть эффективно учтены особенности регионов 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможности гибкого приспособления товаров и услуг к требованиям клиентуры • Более эффективная работа с дебиторской задолженностью • Возможности прогнозирования и учета перспективного развития клиентств 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность существенного усиления товарно-ассортиментной политики • Более эффективная товарно-кредитная политика • Более качественный подбор торговых посредников • Существенное улучшение взаимодействия сбыта с производством
НЕДОСТАТКИ	Основной недостаток каждой из «ориентированных» структур — ухудшение условий адаптации к другим осям ориентации		

Рис. 1. Сравнение регионального, клиентского и товарного сбыта.

Все больше российских компаний переходит к структурам смешанного типа, пытаясь выявить своего рода оптимальную ориентацию отдельных сбытовых подразделений и возможности достижения за счет этого максимального эффекта в объемах продаж, их прибыльности и привлечении новых заказчиков.

Планирование сбыта остается одной из самых важных задач в системе менеджмента в компаниях-производителях. Выделим две главные причины: первая заключается в том, что планирование сбыта является достаточно сложной работой, требующей серьезной информационной базы, постоянной активности участников процесса и творческого подхода во всем, что касается оценки рыночной ситуации и возможностей заказчиков, вторая — методы и техника работы с заказчиками также не самая сильная сторона нашего менеджмента сегодня.

По мнению Д.И. Баркана, эффективное современное планирование сбыта следует проводить на основе системы базисных принципов, которые руководство и фирма в целом должны строго соблюдать. Соблюдение базисных принципов и обеспечит эффективность

плановых процедур и надежность их результатов. Ниже представлены указанные базисные принципы [2].

1. Руководство (владельцы фирмы) должно иметь достаточно четкие цели, определяющие деятельность фирмы на перспективу, и только в этом случае план сбыта будет, в свою очередь, иметь ясные целевые ориентиры.
2. План сбыта всегда должен состоять из двух взаимосвязанных планов, а именно: из плана продаж, с одной стороны, и плана развития службы сбыта — с другой.
3. Планировать сбыт должна сама служба сбыта, а не экономическая, плановая или любая другая служба фирмы.
4. Процесс планирования сбыта и особенно планирования собственно продаж гораздо важнее самого плана как результата.
5. Анализ и оценка должны быть основаниями для разработки любого реалистичного плана сбыта.

Здесь используется анализ трех основных видов:

- анализ самих сбытовиков по планам и фактическим показателям предшествующих периодов;
 - анализ, предоставляемый исследователями рынка из службы маркетинга;
 - анализ финансистов и экономистов по различного рода финансовым показателям и характеристикам издержек, а также их анализ и прогноз по состоянию внешней среды фирмы.
6. Весь персонал службы сбыта должен быть вовлечен в процесс планирования, и только в этом случае план становится естественным сочетанием реальности и напряженности с точки зрения каждого сбытовика.
 7. План сбыта должен являться письменным договором между различными уровнями руководства самой службы сбыта, а в конечном итоге — между сбытом и руководством фирмы по поводу трех ключевых элементов деятельности службы сбыта:
 - плана продаж: сбытовики обязуются выполнить все его согласованные показатели, включая прибыльность, цены, политику коммерческого кредита, скидки и т.д.;
 - бюджета службы сбыта: фирма обязуется профинансировать всю сбытовую деятельность, включая и план развития самой службы сбыта, в согласованных объемах и в запланированные сроки;
 - системы оплаты труда сбытовиков: руководство фирмы принимает на данный плановый период согласованную систему оплаты на основе согласованной системы оценки, ключевых показателей и основных нормативов оплаты определенных категорий сбытовиков.

Стремление почти всех компаний к максимально быстрым темпам роста, как правило, приводит к установлению нереалистичных планов. Когда плановые показатели согласованы, стороны приступают к выполнению плана продаж, и он становится главным планом сбыта. В дополнение к нему разрабатываются так называемые сбытовые программы и план по дебиторской задолженности.

Само существование сбытовых программ совместно с планом продаж формально подрывает целостность этого плана. Однако компании идут на это, так как сбытовые программы выполняют важнейшую роль продвижения на рынок новых товаров и услуг фирмы и/или существенного укрепления позиций уже продаваемых товаров. Имеется в виду выделение в рамках общего плана нескольких ключевых элементов развития компании, которые и обеспечивают в данном временном промежутке ее рыночный успех и потенциал будущего развития. В связи с этим сбытовые программы были и остаются весьма эффективным орудием менеджмента продаж.

План продаж становится основным документом для формирования всех других планов фирмы и в первую очередь — финансового плана. Компания может расти, развиваться и решать текущие проблемы только за счет того, что выручено от продажи ее товаров и услуг.

Некоторые фирмы вначале формируют финансовый план и только из него — план продаж. В этом случае необходимо очень точно оценить потребляемые ресурсы, а руководство компании должно быть уверено в достижимости планируемых результатов для службы сбыта. В противном случае разрушается вся структура отмеченных выше принципов, и она превращается в формальный подход на основе торговли вокруг плана.

Что касается общего плана продаж, то его построение ориентирует на выполнение двух главных задач: достижение заданного объема продаж и уровня прибыльности в рамках этого объема. Сама же структура «товар — рынок — объем продаж — прибыль», по существу, является базовой для всех без исключения российских фирм [2].

Выводы

Изучение вопросов, связанных с организацией и планированием сбыта, позволяет сделать следующие основные выводы.

Организационные структуры сбытовых служб очень динамичны и существенно зависят от изменений на рынках фирмы и в макроэкономической среде.

Четыре основных вида сбытовых структур: функциональная, товароориентированная, клиентоориентированная и территориально ориентированная — наиболее широко распространены, но не в полной мере отвечают сложности работы специалиста отдела сбыта в бизнес-среде.

Более высокий уровень адаптации к задачам сбыта и неопределенности внешней среды достигается при использовании смешанной структуры.

Для того чтобы процесс планирования сбыта был максимально эффективным, он должен опираться на систему базисных принципов, среди которых «торговля вокруг плана» играет ключевую роль.

План продаж и план развития сбыта формируются в результате осуществления комплекса плановых процедур и подкрепляются планированием на уровне сбытовых подразделений и разработкой индивидуальных планов работы сотрудников службы сбыта.

Список литературы

1. Багиев Г.Л. Маркетинг взаимодействия: Политика распределения. Сбыт. Маркетинг-логистика. - СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1999. - 109 с.
2. Баркан Д.И. Управление продажами : учебник / Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб. : Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2007. — 908 с.
3. Болт Г.Д. Практическое руководство по управлению сбытом. - М. : Экономика, 1991. - 272 с. - [Пер. с англ.]
4. Войтоловский Н.В. Развитие организационной структуры службы сбыта промышленного предприятия на основе мультиадаптации / Н.В. Войтоловский, А.А. Позов. - СПб. : Изд. СПбГУЭФ, 2005. - 139 с.
5. Ланкастер Дж. Организация сбыта / Дж. Ланкастер, Д. Джоббер. – Минск : Амалфея, 2003. - 384 с. - [Пер. с англ.]
6. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта. - СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1999. - 315 с.

Рецензенты:

Краюхин Герольд Александрович, д.э.н., профессор, ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург.

Старинский Владислав Николаевич, д.э.н., профессор, ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург.