

## **АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОБЛЕМ В СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*А.В. ИВАНОВА*

**(Московский государственный текстильный университет им. А.Н.Косыгина)**

На сегодняшний день тенденция к глобализации торговли (продажам по всему миру), характерная для крупной промышленности, обуславливает вовлечение также малых и средних предприятий в международную конкуренцию. Обслуживание покупателей становится все более сложным. Для качественного сбытового процесса важны: профессиональный уровень сотрудников, гибкость структур принятия решений и наличие необходимых инструментов. Выбор правильного времени торговых акций приобретает все большее значение из-за короткого жизненного цикла продукта.

Скорость и экономическая эффективность становятся стратегически важными величинами успеха в продаже. Часто самый быстрый побеждает самого лучшего, но данный результат нельзя спрогнозировать и достигать постоянно. Сбыт, осуществляемый стихийно, по принципу тактического реагирования, заменяется на системное управление сбытом.

Результаты деятельности предприятия, такие как стабильность экономических показателей по сравнению с прошлым годом, устойчивость текущего бюджета и др., не

должны создавать у управляющего звена иллюзию уверенности в том, что компания продолжает занимать высокое положение на рынке по сравнению со своими конкурентами. Для этого необходимо постоянно оптимизировать сбытовую политику на предприятии.

Оптимизация сбытовой деятельности предприятий текстильной промышленности на начальном этапе предполагает последовательное решение следующих основных задач:

1) разработка внутренних стандартов (правил) сбытовой деятельности и документальное их закрепление в "Положении о сбытовой политике" на основе анализа адекватности ранее установленных целей и задач организации внутренним и внешним условиям ее функционирования, в том числе ее возможностям (потенциалам);

2) анализ адекватности (с последующей доработкой) существующей оргструктуры отделов, занижающихся вопросами реализации продукции (отделы сбыта, маркетинга, коммерческий и т. п.), современным условиям хозяйствования; корректировка оргструктуры – приведение ее в соответствие принципам эффективности системы

внутреннего контроля и основным требованиям к ее организации ("разделение обязанностей", "подконтрольность каждого субъекта внутреннего контроля", "единичная ответственность" и т. д.) для снижения риска ошибок (неверное планирование ассортимента, продаж и т. д.) и злоупотреблений (сговор работников отдела сбыта с заказчиками, искажение отчетов об отгрузках и т. д.) руководителей и персонала, ответственного за сбыт;

3) разработка комплекса организационно-нормативных документов (в частности, положений об отделах и должностных инструкций), регламентирующих сбытовую деятельность предприятия в рыночных условиях;

4) разработка формальных процедур контроля реализации (сбыта) готовой продукции в целях приведения в соответствие принципу "регламента".

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. Достижение вершины означает решение проблемы путем решения появившейся проблемы в сбытовой деятельности предприятия. Проблема решена. Но так как конус устремлен вверх, то можно говорить о том, что стремление к совершенствованию полученного результата не прекращено.

Предварительным документом для формирования "Положения о сбытовой политике" является составление путеводителя по анализу проблем, а следовательно, необходимо еще раз подчеркнуть, что 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. Например, предприятие давно работает с покупателями по утвержденной форме договора, но рынок изменился, законодательство изменилось, конкуренция растет, и работа по данному договору влечет за собой прямые потери предприятия. На первый взгляд, проблема ясна, но недостаточно просто оставить/изменить условия договора, необходимо проанализировать последствия управленческих решений, которые повлекут данные изменения.

В качестве инструмента предлагаем рассмотреть разработанный нами путеводитель по анализу проблем в сбытовой деятельности предприятия, который призван объединить 2 составляющие: профессионализм в принятии решения и поиск оптимального решения в сбытовой деятельности организации, отвечающего заданной цели и ограничениям системы контроллинга организации.

Путеводитель по анализу проблем, возникающих в сбытовой части бизнес-процесса, 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 и проблемы в сбытовой сфере. 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.

Описываемый путеводитель по анализу проблем является инструментом в данном процессе, именно он должен помочь орга-

низации не сбиться с заложенного курса, оптимизировать принимаемые решения в сфере сбыта, своевременно выделять именно проблемные ситуации и решать им. Данный алгоритм эффективной работы гарантирует вам, что вы сумеете принять решение, причем это будет грамотное решение, принятое в интересах организации, и затраченное время будет оптимально и минимально.

Принцип построения данного путевода по анализу проблем, влияющих на сбытовую деятельность предприятия, был выбран неслучайно. Алгоритм является наиболее структурированной и понятной системой действий, которые могут быть одновременными и последовательными, однозначными и вариантными. Наш путеводитель условно состоит из 6 уровней принятия решений, переход на следующий уровень 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 сбытовом 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 такой 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 по-

зволяют перейти к следующему этапу. (например, был произведен артикул ткани А, спрос на который по прогнозам маркетинговой службы должен был бы быть ошеломляющим. Но ткань не продается – проблема. Но после опроса целевой аудитории, на которую мы рассчитывали, была выявлена ошибка, заложенная еще на первоначальном этапе формирования потребительского предпочтения, а следовательно, далее эта ошибка нашла свое отражение в технологических параметрах ткани и как результат – ткань, не пользующаяся спросом. Таким образом, проблема не в сбытовой деятельности, а в первоначальном маркетинговом исследовании, и решение данной проблемы связано с технологическими возможностями предприятия.)

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 в сбытовой сфере 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. Часто решение проблем в сбытовой деятельности предприятия невозможно усилиями только отдела сбыта, необходимо привлечь сотрудников различных подразделений (логистического, производственного и др.). Например, после реализации одного артикула ткани, покупатели стали выставлять рекламации и возвращать ткань обратно на склад предприятия. Отдел сбыта не обладает достаточными компетенциями, чтобы определить причину данных возвратов, а следовательно, необходимо привлечь в рабочую группу специалистов других подразделений. Кроме этого, необходимо определить момент возникновения проблемы и факторы/силы, оказывающие на нее влияние. Возможно, это сбой производственного цикла, а возможно – неправильная транспортировка, например.

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

5 уровень – выбор и внедрение опти-

мального решения. Альтернативы проанализированы, проблема сформулирована, стратегическая цель ясна, выбор решения проблемы стал очевиден. Принимаем решение и намечаем пути его внедрения. Кажется 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 6 этапу нашего алгоритма. Например, рабочая группа пришла к выводу, что для устранения проблемы с возвратами бракованной ткани необходимо немного скорректировать производственный цикл и ввести дополнительный контроль используемых красителей, а на реализованную партию установить скидку в размере 15%. Решение принято, теперь необходимо составить план действий по его внедрению.

6 уровень – проверка эффективности полученного результата. Проверка эффективности результатов внедрения, регулярное сравнение достигнутых результатов с запланированными, анализ адекватности достигнутых результатов текущей сбытовой деятельности, внесение корректировок – все это можно условно назвать "обратной петлей". Приняли решение в сбытовой деятельности, 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.

Рекомендована кафедрой менеджмента и организации производства. Поступила 01.02.08.