

УДК 339.13

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕСТАНДАРТНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
ОЦЕНКИ КОММЕРЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ  
И ПОДХОД К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ  
В СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**USE OF NON-STANDARD INDICATORS  
OF COMMERCIAL ACTIVITY ESTIMATION  
AND THE APPROACH TO DECISION-MAKING  
IN MARKETING ACTIVITY OF AN ENTERPRISE**

*С.А.ЛЕОНОВ*  
S.A. LEONOV

(Санкт-Петербургский государственный университет технологии и дизайна)  
(Saint-Petersburg State University of Technology and Design)  
E-mail: sergey-leonov@mail.ru

*В статье рассматривается необходимость использования нестандартных показателей оценки коммерческой активности и сбытовой деятельности предприятия. Освещаются подходы к процессу анализа проблем сбытовой деятельности предприятия, формированию экспертной группы для выработки оптимального решения.*

*The article deals with the necessity of use of non-standard indicators of a commercial activity estimation and sale activity of an enterprise. The approaches to the process of problems analysis of the sales activity of an enterprise and to the formation of an expert group for making optimal decision are covered.*

**Ключевые слова:** показатели, решения, сбыт, эксперты, достоинства, недостатки.

**Keywords:** indicators, decisions, a market, experts, advantages, lacks.

Одной из задач руководителей товаропроизводящих (текстильных) предприятий является постоянное совершенствование системы управления сбытовой деятельностью и повышение ее коммерческой активности. Большим и зачастую неиспользуемым резервом повышения коммерческой активности и сбытовой деятельности предприятия является разработка, внедре-

ние и использование нестандартного комплекса показателей, оценивающих результативность деятельности предприятия, а именно: сбыт, логистика, уровень работы с клиентами и партнерами по сбыту, уровень использования инноваций и др.

Использование во время кризиса нестандартных показателей для анализа проблем в маркетинговой и сбытовой дея-

тельности может позитивным образом сказаться на кадровой, снабженческо-производственной, сбытовой и прочих сферах деятельности предприятия.

В статье рассматривается [1] комплекс из шести нестандартных показателей и методы их расчета (в скобках):

1) – индекс коммерческо-технологической гибкости предприятия (количество принятых предприятием нестандартных заказов/количество сделанных клиентами нестандартных заказов);

2) – эффективность посещений (звонков – запросов) клиентов (количество полученных заказов/количество посещений (звонков – запросов) клиентов);

3) – индекс необеспеченности (торговых точек) товаром (количество торговых точек, в которых данного товара нет в наличии/общее количество торговых точек);

4) – доля электронной торговли (количество заказов, сделанных через Интернет/общее количество заказов);

5) – рентабельность клиента (прибыль от клиента/чистая выручка от клиента);

6) – относительная торговая наценка (торговая наценка предприятия / средняя торговая наценка по отрасли).

Показатели учитывают эффективность работы с покупателями, уровень торговых наценок, использование инновационных методов продаж, коммерческую и производственную гибкость предприятия.

Принятие управленческих решений в области сбыта на основе использования комплексной системы показателей является конкурентным преимуществом [1, с. 461].

В сегодняшних экономических реалиях руководителям предприятий приходится принимать массу стратегических и оперативных решений, к которым предъявляется достаточное количество требований. Описываемый ниже подход позволяет регламентировать процесс выработки, анализа, принятия и реализации решений.

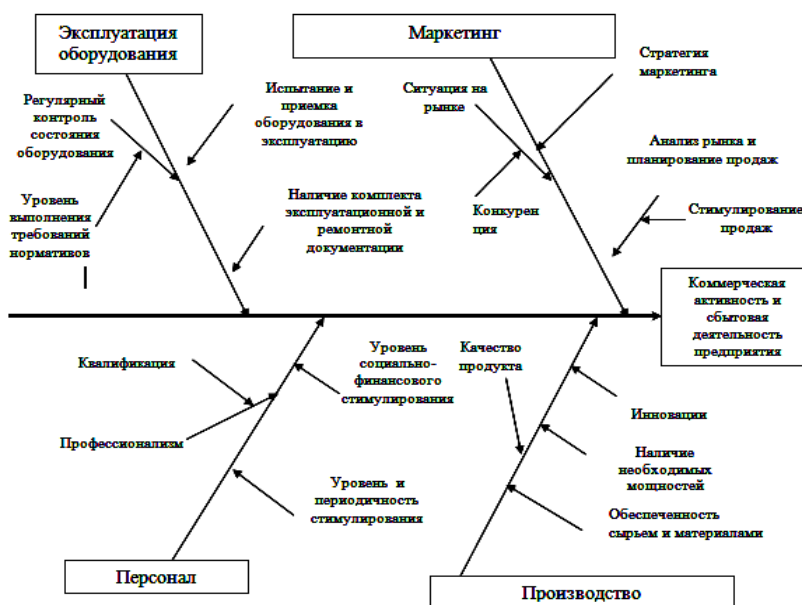


Рис. 1

Основой предлагаемого подхода является "Диаграмма Исикавы" (рис. 1), разработанная известным японским ученым Каору Исикава [2, с. 20...21], который ввел в мировую практику новый графический метод анализа причинно-следственных связей, получивших название "скелет рыбы". Данный метод в основном применяет-

ся в сфере контроля качества. Метод актуален тем, что стратегия, разработанная на базе "Диаграммы Исикавы", позволяет получить предприятию новые конкурентные преимущества в области маркетинга, производства, эксплуатации оборудования, работы с персоналом и покупателем, которые могут оказаться решающими в борьбе

за выживание и лидерство на рынке. На основе рассмотренных в диаграмме проблем разрабатывается матрица решений, которые ранжируются по важности и степени реализуемости. Диаграмма позволяет увидеть проблемные направления деятельности предприятия и сконцентрировать основные силы на их устранении. Стоит отметить, что устранение проблем предприятия должно носить системный и регламентированный характер, для чего необходимо сформировать экспертную группу для выработки управленческих решений и их всесторонней оценки.

Рассмотрим механизм формирования экспертной группы, оценивающей качественные и количественные характеристики вариантов решений проблем сбытовой деятельности предприятия.

В состав экспертной комиссии приглашаются специалисты, профессионально знакомые с объектом экспертизы. Если требуется многоаспектная оценка объекта, либо оцениваться должны разнородные объекты и для этого нужны специалисты различной профессиональной ориентации, то экспертная комиссия должна быть сформирована таким образом, чтобы в ее состав входили специалисты, способные профессионально оценить все основные аспекты прогнозируемой проблемы [3, с.113]. Экспертная комиссия должна использовать результаты нового подхода к оценке причинно-следственных факторов, влияющих на сбытовую деятельность предприятия с использованием специально адаптированной диаграммы. Совмещение такого подхода с

оценкой имеющихся у руководителей вариантов решений по достоинствам и недостаткам дает возможность провести многоаспектный анализ проблем сбытовой деятельности предприятия, а также гарантирует непредвзятый выбор оптимального решения.

Повышению коммерческой активности и сбытовой деятельности предприятия может способствовать методика разделения покупателей на группы (на основании решения экспертной комиссии), что позволит, с одной стороны, сконцентрироваться на более выгодных направлениях для торговли, а с другой – исключить коммерческие отношения с покупателями, которые, по мнению экспертов, не являются стратегически важными.

Рассмотренный подход имеет универсальный характер, обобщает зарубежный и отечественный опыт в сфере продаж продукции и принятия решений.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2008.

3. Леонов С.А. Универсальный метод разработки стратегий и принятия решений // Директор. – №9(108). С. 8.

4. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 3-е изд., испр. – М.: Дело, 2002.

Рекомендована кафедрой менеджмента. Поступила 13.12.11.