

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ КОММЕРЦИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

В данной статье рассматривается использование современных подходов и инструментов коммерции в деятельности организаций.

This article examines the use of modern approaches and tools of commerce in the activities of organizations.

Ключевые слова: производственная организация; коммерческая деятельность; подходы и инструменты коммерции; контроллинг-сбыт; служба сбыта; автоматизация сбыта; анализ сбытовой деятельности.

Key words: production organization; commercial activity; approaches and tools of commerce; controlling sales; sales service; sales automation; analysis of sales activities.

В настоящее время коммерческая деятельность – это оперативно-организационная деятельность по осуществлению операций обмена товарно-материальных ценностей в целях удовлетворения потребностей потребителей и получения прибыли. Многие десятилетия наиболее ярко новые коммерческие подходы и инструменты проявляются и используются прежде всего в сбытовой деятельности организаций и предприятий производственной сферы деятельности. Сбыт является завершающей, наиболее ответственной стадией обеспечения потребителя продукцией и товарами. Он направлен на формирование особого механизма перемещения продукции от производителя до потребителя. При этом понятие «сбыт» необходимо рассматривать в узком и широком смысле. В узком смысле под сбытом необходимо понимать условия непосредственной реализации продукции конечному потребителю.

В широком плане сбыт характеризуется совокупностью организационно-управленческих решений по формированию спроса и стимулированию сбыта с целью максимального удовлетворения потребностей покупателей в условиях неопределенности факторов внешней и внутренней среды для поставщика и потребителя.

При формировании системы сбыта производитель должен ориентироваться на потребителя и разрабатывать максимально адаптированную под него систему. При этом необходимо принять множество решений. Из стратегических решений наиболее важными являются выбор методов ведения сбыта, формирование логистической системы, определение каналов товародвижения, а также форм интеграции участников процесса. К числу оперативных сбытовых решений, которые постоянно корректируются в зависимости от условий внешней и внутренней среды, можно отнести адаптацию каналов сбыта, осуществление оперативной сбытовой деятельности, оптимизацию числа покупателей, определение форм и методов стимулирования сбыта и некоторые другие.

Если говорить о современных коммерческих подходах и инструментах, то следует учитывать, что в качестве теории, методологии и инструмента создания устойчивых характеристик сбытовых операций сейчас широко используется контроллинг. В центре его внимания находятся пути обнаружения слабых сторон в сбытовой деятельности и возможностей ее профилактической оптимизации. Контроллинг-сбыт можно рассматривать как систематическое критико-аналитическое, плановое тестирование (проверку) и оценку состояния основополагающих показателей, характеристик и целей политики сбыта. С помощью контроллинг-сбыта обеспечивается возможность обнаружения, учета обратных связей в процессе сбыта и проведения соответствующих мероприятий распределительного комплекса маркетинга. Главная цель контроллинг-сбыта состоит в повышении экономической эффективности сбытовой деятельности и самой организации. Достижение этой цели обеспечивается гибким, оперативным преду-

преждем недостатков в сбытовой деятельности, их обнаружением и устранением посредством комплекса эффективных мероприятий.

Цели контроллинга-сбыта должны быть увязаны и скоординированы с другими сферами контроллинга: финансовым контроллингом, контроллингом затрат и результатов, инвестиционным контроллингом, контроллингом производства и т. д. Основными функциями контроллинга-сбыта являются планирование, обеспечение информацией, контроль (наблюдение), регулирование (управление). При этом стратегический контроллинг-сбыт обеспечивает постоянную степень отдачи, эффективность деятельности предприятия. Оперативный контроллинг-сбыт ориентирован на управление прибылью с помощью контроля и анализа следующих факторов: прибыль, объем сбыта и товарооборота; структура издержек; структура рынка; характеристики сбытовой деятельности.

Стратегический контроллинг-сбыт может проводиться путем осуществления следующих процедур портфельного анализа: анализа преимуществ производственной деятельности; анализа преимуществ и слабых сторон по сравнению с конкурентами; прогнозирования возможных рисков, опасностей и шансов на рынке сбыта; анализа будущих, перспективных сегментов и ниш сбыта продукции данной фирмы [1, с. 112–114].

Стратегический анализ преимуществ производственной деятельности, создаваемых эффективной системой сбыта, основывается на исследовании фактической ситуации и фактических показателей, которые характеризуют взаимодействие фирмы, ее отдела сбыта с клиентами (покупателями) и с конкурентами.

Анализ преимуществ и слабых сторон предприятия (SWOT-анализ) необходим на рынке, который находится в стадии экономического спада и на котором имеется избыточная емкость, а конкуренция проявляется наиболее отчетливо. В такой ситуации выявление слабых сторон предприятия относительно конкурентов позволяет частично устранить эти недостатки, а относительно сильные стороны (преимущества) еще более целенаправленно использовать, поддерживать и развивать.

При проведении сравнительного анализа сильных и слабых сторон необходимо уделять внимание тем характеристикам и показателям, которые наиболее значимы с точки зрения покупателей. Наиболее эффективную помощь в этом могут оказать личные контакты, беседы с существующими и потенциальными клиентами.

Если правильно выстроить систему принятия решений в компании, то можно привлечь к управлению экономической эффективностью далеких от экономики сотрудников. Например, главный инженер может оценить внутреннюю норму доходности или чистую приведенную стоимость проекта по замене оборудования. Когда ему предложить посчитать их самостоятельно, он вряд ли будет доволен. Если дать ему правильный инструментарий, куда достаточно просто внести данные по потреблению энергоресурсов, материалов и другим расходам на старое и новое оборудование, то он по-другому взглянет на свои компетенции. Компания получит обоснованную модель для принятия решения в этом направлении.

То же самое с продажами. Продавец во время переговоров может использовать калькулятор эффективности контракта, куда надо внести его параметры – объем, цены, сроки поставки, условия оплаты. Уже на их основе будет рассчитана экономическая эффективность контракта. При падении ее ниже пороговых значений продавец сможет предложить клиенту другие условия оплаты или изменить объем или цену продукции. Таким образом, экономическая эффективность контракта будет оставаться на нужном уровне. Как показывает практика, даже в больших западных компаниях многие продавцы ориентированы только на объемы отгрузки и абсолютно не следят за себестоимостью. Они продают продукцию крупным сетевым клиентам по заниженным ценам и предлагают им акции. В результате продукция сбывается ниже себестоимости. В то же время это сложно отследить в рамках обычной системы наблюдения [2, с. 47].

Представитель службы сбыта организации – это один из важных ее служащих. Он постоянно имеет дело с хорошо подготовленными, информированными, ответственными людьми в фирмах-клиентах. При этом каждый специалист по сбыту может принести своему предприятию заказы на сотни, тысячи, миллионы долларов в год. Поэтому целесообразно затратить на его подготовку крупные суммы денег. Учитывая длительность и высокую стоимость такой подготовки, следует относиться к подбору данных кандидатов с особой тщательностью, чтобы время и деньги не пропали впустую.

Одной из важнейших черт продавца товаров промышленного или продовольственного назначения является приспособляемость, умение наладить контакты и правильно вести себя со служащими различных уровней. Он должен быть по своему характеру дружелюбным, вни-

мательным и тактичным, не забывать об интересах своих клиентов и всегда стараться быть полезным. Подобное поведение привязывает к нему закупщиков, другим конкурентам, как правило, весьма трудно изменить такие отношения. Введение в заблуждение клиентов или умолчание разрушает доверие покупателя столь же быстро, как и явная ложь. Снабженцы различных компаний предпочитают иметь дело с вежливыми, аккуратными людьми, которые гордятся своей работой, товаром и предприятием.

Следует всегда учитывать и то, что специализированные компании, как правило, выполняют вспомогательные для бизнеса функции эффективнее, чем это делают сами компании-производители. Например, передача функций офисной печати снижает расходы на содержание штата системных администраторов и избавляет от необходимости покупать расходные материалы. Это показатель того, как можно управлять стоимостью разных функций. Если компания хочет четко управлять затратами или эффективностью, одной из стратегий здесь может быть захват отраслевой себестоимости или вертикальная интеграция. Яркий пример вертикальной интеграции – российская нефтяная отрасль. Все независимые автомобильные заправочные станции и заводы имеют неустойчивое положение на этом рынке, потому что вертикально интегрированные компании забрали у них всю отраслевую маржу.

Если компания, особенно с материалоемкой продукцией, правильно управляет закупками, она может существенно снизить затраты и потребность в оборотном капитале. При этом компании важно обеспечить правильное планирование потребностей в сырье и материалах по объемам и срокам поставки, чтобы закупленные материалы не стали лишним грузом.

Для полного видения и контроля бизнеса компании прибегают к автоматизации своих процессов. В процессе проведения автоматизации иногда допускается больше ошибок, чем при ведении самого бизнеса. Часто считают, что внедрение автоматизированной системы – это решение проблемы. Нужно понимать, что система проблему не решает, она ее только автоматизирует. Компания должна четко понимать, какие процессы нужно автоматизировать и каким образом. Сегодня компании стали все чаще привлекать к данным проектам специалистов-методологов, которые знают, как и зачем выстроить логику того или иного процесса, а также установить связь со смежными процессами.

В условиях ожесточающейся конкуренции предпринимательские структуры, стремясь увеличить прибыль, расширяют ассортиментные позиции выпускаемой продукции. Однако перенасыщение ассортимента на рынке может привести к снижению общей суммы прибыли, так как товары одного производителя начинают конкурировать друг с другом, покупатели теряются при их выборе. Поэтому для предприятия становится важным выделить из всей своей номенклатуры именно те позиции, которые обеспечивают определяющий размер прибыли.

Инструментом для принятия такого решения считается метод ABC-анализа, который уже не один год используется в отечественных организациях. ABC-анализ представляет метод группировки ассортимента товаров, включающий в себя ранжирование всей товарной номенклатуры по степени влияния на общий результат объема продаж [3].

Выделяют следующие главные преимущества ABC-анализа при оценке сбытовой системы организации:

- он облегчает аналитическую деятельность (анализ трех групп вместо целого массива данных, работа в рамках каждой группы сходным образом);
- он выделяет товарные позиции, вносящие наибольший вклад в общий результат организации.

Данному анализу подвергаются те объекты, которые имеют количественную характеристику. На практике для классификации используют три группы ассортимента товаров, но их количество может быть увеличено в зависимости от целей исследования. Группы обозначаются заглавными латинскими буквами: А, В, С. Основой данного анализа является опора на открытое итальянским ученым Парето правило (принцип 80/20), названное в его честь. Суть этого правила заключается в том, что только 20% товаров приносят компании 80% прибыли, а остальные 80% товаров дают 20% конечного результата [3].

В то же время существенным недостатком данной методики исследования и анализа является то, что в ней не рассматривается влияние на продажи таких факторов как сезонность, конкуренция, покупательная способность, научно-технический потенциал и др. Учет данных внешних факторов имеет весомое значение при оценке стабильности продаж. Поэтому чаще всего наряду с ABC-анализом проводят XYZ-анализ, который позволяет произвести классификацию ресурсов компании в зависимости от характера их потребления и точности прогнозирования изменений в их потребности в течение определенного временного цикла.

Таким образом, использование моделей ABC и XYZ для анализа ассортимента товаров и продаж позволяет определить нерентабельные или низкорентабельные группы товаров, своевременно улучшить и оптимизировать ассортиментный портфель. Эта методика может быть использована и в других сферах, например, для выделения целевых групп клиентов, поставщиков, подрядчиков, персонала.

Список использованной литературы

1. **Моисеева, А. К.** Современное предприятие, конкурентоспособность, маркетинг, обновление : учеб. пособие / А. К. Моисеева, Ю. П. Аниськин. – М. : Внешторгиздат, 2006. – 125 с.
2. **Экономика** предприятия : учеб. / Н. А. Сафронов [и др.] ; под общ. ред. Н. А. Сафронова. – М. : [б. и.], 2003. – 234 с.
3. **ABC-анализ** // Википедия. – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/ABC> (дата обращения: 28.12.2023).