

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

**КОММЕРЧЕСКАЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
ПРОИЗВОДСТВЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Курс лекций
для студентов экономических специальностей**

Гомель 2005

УДК 334.012.42
ББК 65.421-804
П 32

Рецензенты: Я. Г. Якимик, генеральный директор
РУП «Гомельский жировой комбинат» ;
В. Ф. Бык, канд. экон. наук, доцент кафедры
коммерции и технологии торговли Белорусского
торгово-экономического университета
потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации».
Протокол № 4 от 12 апреля 2004 г.

Пигунова, О. В.
П 32 Коммерческая деятельность производственного предприятия: курс лекций для студентов экономических специальностей / О. В. Пигунова. – Гомель : УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2005. — 80 с.
ISBN 985-461-141-8

УДК 334.012.42
ББК 65.421-804

ISBN 985-461-141-8

© Пигунова О. В., 2005
© УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2005

ВВЕДЕНИЕ

Высокая динамика изменений рыночной среды требует от предприятий производственной сферы быстрой ответной реакции и разработки адекватных решений на всех уровнях управления. Решения, принимаемые на уровне топ-менеджеров, необходимо быстро и эффективно реализовывать всеми функциональными службами производственного предприятия, что позволяет обеспечивать изменения внутренней среды в соответствии со стратегическими задачами на его рынке. В реализации стратегических целей предприятия важную роль играет его коммерческая деятельность, которая не только обеспечивает выполнение основных экономических целей, но что не менее важно, приращивает дополнительную ценность выпускаемой продукции за счет эффективной инновационной деятельности и закупочно-сбытовой политики.

В курсе лекций особое внимание уделяется вопросам системного подхода к управлению коммерческой деятельностью, направленной на реализацию стратегических целей предприятия. Ввиду реально существующих проблем в производственной сфере хозяйствующих субъектов (загруженность коммерческой службы предприятий вопросами выполнения постоянно увеличивающегося потока оперативных работ и государственная зарегулированность управленческих решений), акцент сделан в область использования и теории маркетингового управления в коммерческой деятельности, что, по-нашему мнению, позволяет использовать современные инструменты управления не только стратегического, но и тактического и оперативного плана. Оперативный подход к управлению, в том числе, и коммерческой деятельностью, не позволяет предприятию определить видение своего развития на перспективу и сконцентрировать ресурсы, не распыляя их, на наиболее перспективных направлениях своей работы с учетом развития конкуренции на соответствующих товарных рынках.

Курс лекций включает шесть тем, в которых рассматриваются вопросы повышения эффективности выполнения всех функций коммерции за счет использования стратегического подхода к их реализации. По этой причине значительное внимание в данном курсе лекций уделяется вопросам информационно-аналитического обеспечения функций коммерческой деятельности, разработке ассортиментной политики на основе инновационной деятельности, сбытовой политики предприятия, аутсорсингу и инсорсингу, как современным стратегиям коммерческой деятельности.

Тема 1. СОДЕРЖАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Сущность коммерческой деятельности и ее место в функциях производственного предприятия.
2. Содержание коммерческой деятельности производственного предприятия.
3. Основные принципы коммерческой деятельности производственного предприятия.

Литература: [1], [5], [9], [17], [20]–[22].

1. Сущность коммерческой деятельности и ее место в функциях производственного предприятия

Процессы купли-продажи неразрывно связаны с коммерческой деятельностью. Поэтому, если рассматривать классическую цепочку процесса товародвижения (рис. 1), то во всех звеньях этой цепи осуществляются наряду с другими и коммерческие процессы.

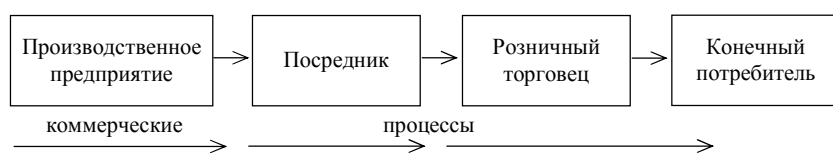


Рис. 1. Классическая цепь процесса товародвижения

В каждом конкретном случае существенной является разница в значении, которое занимает коммерческая функция по отношению к основной целевой деятельности предприятия. Поэтому в коммерции рассматриваются два самостоятельных направления:

- коммерческая деятельность, которую осуществляют предприятия по оказанию услуг материального и нематериального характера, являющаяся основной целевой установкой их функционирования на рынке;
- коммерческая деятельность, которую осуществляют производственные предприятия, центральной функцией которых является производство.

Коммерческая же функция является подчиненной, основной – производственная.

Осуществление коммерческой деятельности непосредственно предопределяет необходимость осуществления целого ряда других взаимосвязанных функций производственного предприятия (табл. 1).

Таблица 1. Содержание основных функций производственного предприятия

Наименование функций	Содержание функции	Пояснение к процессу реализации функции	Дисциплина(ны), изучающая(щие) данные процессы
Производственная	Процессы соединения материально-технических ресурсов и живого труда в процессе производства продукции (услуг)	Организация производственного процесса в производственном пространстве и во времени; технологии производства (различных видов продукции)	Технология производства Организация производства
Технологическая	Деятельность по приобретению, доставке, хранению, подготовке к использованию материально-технических ресурсов	Организация технической подготовки производства и технического обслуживания производственной инфраструктуры предприятия	Организация производства Логистика
Коммерческая	Деятельность по обслуживанию закупочных процессов и доведению готовой продукции и услуг до потребителей	Организация оптимальных хозяйственных связей с партнерами; формирование портфеля заказов; ассортиментная политика; дистрибутивная политика	Коммерческая деятельность производственного предприятия
Маркетинговая	Деятельность по изучению, анализу и формированию рынков	Исследование и прогнозирование товарного рынка; проведение ценовой и товарной политики; разработка плана маркетинга, организация сервисного обслуживания покупателей	Маркетинг, Маркетинг-менеджмент
Финансовое обеспечение	Деятельность по мобилизации и привлечению финансовых ресурсов – собственных, ресурсов инвесторов и кредиторов	Определение потребности и выбор источников формирования финансовых ресурсов; применение оптимальных форм расчетов за товары и услуги, синхронизация материальных и финансовых потоков	Финансы предприятия Финансовый менеджмент
Управление	Интегрирующая функция, направленная на достижение целей предприятия	Управление вышеперечисленными функциями достигается через классические составляющие – планирование, организация контроль, мотивация и стимулирование	Менеджмент Маркетинг-менеджмент Стратегический маркетинг Антикризисное управление Экономика производственного предприятия

Таким образом, коммерческая деятельность производственного предприятия – это совокупность его специальных функций, направленных на совершение процессов купли-продажи и увеличения потребительской ценности производимой продукции с целью удовлетворения потребительского спроса и получения прибыли.

2. Содержание коммерческой деятельности производственного предприятия

Коммерческая функция предприятия выражается в установлении отношений между предприятием и рынком и осуществляется при реализации следующих этапов коммерческой деятельности:

1. Информационно-аналитическое обеспечение коммерческой деятельности.
2. Разработка ассортиментной политики предприятия.
3. Сбытовая коммерческая деятельность.
4. Закупочная деятельность производственного предприятия (коммерческая деятельность по материально-техническому обеспечению производства).

Информационно-аналитическое обеспечение коммерческой деятельности представляет собой комплексную систему организационных мер профессиональных компетенций, технических средств и информационных технологий, позволяющих принимать обоснованные управленческие решения для эффективной реализации коммерческой функции производственного предприятия.

Функцию информационно-аналитического обеспечения коммерческой деятельности, как правило, выполняет отдел маркетинга производственного предприятия.

Система информационно-аналитического обеспечения предполагает использование современной электронно-вычислительной и другой техники; современных информационных технологий; программного обеспечения; квалифицированных специалистов маркетологов-аналитиков, экономистов-аналитиков.

Ассортиментная политика производственного предприятия заключается в разработке эффективной программы производства и сбыта конкурентоспособных товаров, направленной на реализацию стратегических целей предприятия на рынке. Эта деятельность основывается на результатах маркетинговых исследований и анализа сбытовой деятельности предприятия.

Сбытовая деятельность предприятия – это деятельность по доведению готовой продукции и услуг до потребителей, включая сервисное обслуживание. Она направлена на коммерческое завершение маркетинговой и производственной функций предприятия и одновременно формирует не только конкретные экономические результаты его деятельности, но и рынок потребителей, т. е., осуществление сбытовой деятельности предприятия позволяет реализовывать основные цели коммерческой деятельности – получение прибыли путем удовлетворения потребностей конкретных сегментов рынка.

Закупочная коммерческая деятельность предприятия направлена на обеспечение материально-техническими ресурсами процесса производства с оптимальными затратами в соответствии с ассортиментной политикой предприятия.

3. Основные принципы коммерческой деятельности

Любая деятельность хозяйствующих субъектов, осуществляемая в условиях рыночной экономики, подчиняется определенным правилам, соответствующим механизмам рыночного регулирования и интересам государства. Такие правила трансформируются в основополагающие принципы – исходные положения в деятельности предприятий на рынке. Так и коммерческая деятельность производственных предприятий подчиняется принципам, которые необходимо учитывать для достижения поставленных целей. К ним относят следующие:

- развитие и осуществление коммерческой деятельности на основе современных достижений в теории и практике маркетинга-менеджмента;
- эффективное обучение и мотивация труда специалистов коммерческой службы;
- сочетание личной инициативы и высокой ответственности специалистов-коммерсантов;
- подчиненность оперативной и тактической работы всех функциональных подразделений стратегическим целям деятельности предприятия на рынке.

Рассмотрим содержание и значение каждого из указанных принципов.

Коммерческая деятельность, являясь самостоятельным видом функциональной деятельности предприятия, позволяет реализовывать свою основную цель – получение прибыли в условиях рыночных отношений, основываясь на рыночной философии бизнеса, которой является теория и практика маркетинга-менеджмента.

Теория маркетингового управления представляет собой философию управления, хозяйствования в условиях рынка, провозглашающую ориентацию производства на удовлетворение запросов конкретных групп (сегментов) потребителей. В более узком, предпринимательском смысле, для коммерческих организаций, руководство которых в качестве главной цели своей деятельности провозгласило получение прибыли, под маркетингом понимается система управления производственно-сбытовой деятельностью организации, направленная на получение приемлемой величины прибыли посредством учета и активного влияния на рыночные условия. Традиционный же экономический подход делает акцент на внутреннюю эффективность, оставляя практически без внимания и реального учета внешнюю среду. Теория маркетингового управления увязывает в систему внешнюю и внутреннюю среду предприятия и позволяет сосредоточить усилия предприятия на рыночных возможностях с учетом своего внутреннего потенциала.

Основными принципами маркетинга являются следующие:

1. Тщательный учет при принятии хозяйственных решений потребностей сегмента(тов), состояния и динамики спроса и конъюнктуры рынка.
2. Создание условий для максимального приспособления производства к требованиям рынка, структуры спроса исходя не из сиюминутной выгоды, а из стратегических целей предприятия.
3. Активное воздействие на рынок, клиентов и потребителей.

Важным условием реализации принципов маркетингового управления является создание на предприятии эффективной системы информационно-аналитического обеспечения для принятия оптимальных решений.

Знания, которыми обладает специалист, устаревают в современном обществе в течение 2-3 лет. Они требуют постоянного обновления и пополнения. Поэтому на предприятии должна быть создана эффективная система обучения (через получение специального образования, повышение квалификации, краткосрочных бизнес-семинаров, тренингов и т. д.). В этом случае создается основа для реального восприятия, понимания и анализа среды деятельности и принятия решений, адекватных реальным условиям хозяйствования, уменьшения факторов риска и предвидения развития предприятия на рынке в будущем.

Особыми и специальными знаниями должны обладать топ-менеджеры, которые формируются при обучении в магистратуре.

Соответственно труд специалистов, менеджеров и топ-менеджеров должен определенным образом мотивироваться через систему материальных, моральных и социальных вознаграждений за особый, высококвалифицированный труд.

В коммерческой работе, по природе этого вида функциональной деятельности, востребованы только деловые и инициативные люди, способные решать поставленные задачи и преодолевать трудности, брать на себя ответственность. Как известно, суть коммерции состоит в актах купли-продажи, которые оформляются в виде договоров, условия которых формируются и реализуются работниками коммерческой службы предприятия. Поэтому коммерческая работа предполагает высокую ответственность за выполнение принятых обязательств по сделкам купли-продажи. Реализация этого принципа создает репутацию не только коммерсанту, но и предприятию, которое он представляет.

В странах рыночной экономики распространена система управления, которая предполагает использование следующих принципов:

- четко разграниченные сферы действий и соответствующие полномочия между сотрудниками;
- ответственность не концентрируется на верхнем уровне управления, а является частью компетенции сотрудников по сферам деятельности;
- вышестоящая инстанция имеет право принимать только те решения, которые нижестоящие инстанции не вправе принимать.

Ведущим принципом современной структуры управления является «делегирование полномочий и ответственности», т. е. сотруднику предоставляется определенная сфера деятельности, в рамках которой он обязан действовать и принимать решения самостоятельно.

Важным условием эффективного осуществления коммерческой деятельности является согласованность и подчиненность оперативных и тактических решений стратегической линии предприятия. Предприятие достигает успеха в том случае, если концентрирует все виды ресурсов на перспективных возможностях рынка, которые определены стратегией его деятельности на рынке, миссией и системой стратегических целей. При этом, все сотрудники должны иметь четко очерченный круг задач, которые они решают на своем уровне в соответствии с общими стратегическими целями коммерческой деятельности предприятия на рынке.

Тема 2. ФУНКЦИИ И СТРУКТУРА КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Основные функции коммерческой службы предприятия.
2. Принципы специализации организационной структуры коммерческой службы предприятия и факторы ее определяющие.
3. Организационное построение службы сбыта, службы маркетинга и службы материально-технического снабжения.

Л.: [5], [6], [9], [13], [17], [20], [21], [23].

1. Основные функции коммерческой службы предприятия

Предпринимательская деятельность в сфере производства призвана одновременно выполнять две основные функции:

- 1) производственную (соединение факторов производства для выпуска продукции);
- 2) коммерческую (продажа и покупка с целью извлечения прибыли).

Кроме указанных на предприятии выполняется также и ряд других функций: управления процессами и персоналом, маркетинговая, технологическая, финансового обеспечения, обеспечения безопасности производства и др.

Коммерческая функция выполняется коммерческой службой предприятия, возглавляемой коммерческим директором. Данная служба, как правило, включает следующие отделы: маркетинга, сбыта, закупок (материально-технического обеспечения), внешнеэкономической деятельности.

Содержание функций, выполняемых коммерческой службой предприятия, представлено на рис. 2.

Перечень отделов коммерческой службы предприятия и содержание их функций предопределяются выбранной стратегией деятельности предприятия на рынке, что позволяет практически реализовать основные стратегические направления его развития.

Принципиально неверным является подход некоторых руководителей предприятий к организационной реструктуризации без предварительной разработки концепции и стратегии его деятельности на рынке.

На некоторых предприятиях (особенно машиностроительных) в коммерческую службу входит также отдел внешней кооперации и комплектации, у которого примерно такие же функции, так у отдела материально-технического обеспечения.



Примечание. В структуру КСП могут входить и другие подразделения, например отдел логистики.

Рис 2. Основные функции коммерческой службы предприятия

2. Принципы специализации организационной структуры коммерческой службы предприятия и факторы ее определяющие

Одним из основных элементов организации коммерческой деятельности является организационная структура – конструкция организации, позволяющая управлять коммерческой деятельностью, обеспечивая устойчивые связи между структурными элементами (звеньями) организации.

Хорошо сформированная организационная структура предприятия позволяет минимизировать издержки и использовать перспективные возможности среды его деятельности. С другой стороны, организационная структура, несоответствующая среде деятельности предприятия, сводит шансы предприятия на выживание к нулю. Так церковь, сумевшая сделать свою структуру одновременно и открытой к внешним воздействиям и стабильной, существует уже 2000 лет.

Организационная структура предприятия является как бы его скелетом, вокруг которого формируются более мягкие ткани такие, как корпоративная культура и процесс принятия решений.

Структура организации может быть также определена как совокупность способов разделения труда между различными задачами и координацией их выполнения.

В настоящее время наиболее часто используют функциональный и товарный принципы специализации коммерческих подразделений предприятия.

Функциональная специализация заключается в группировке подразделений (групп, бюро, секторов, отделов) и осуществляется по выполняемым функциям (см. рис. 3).

Товарная специализация подразумевает группировку подразделений коммерческой службы предприятия по продуктам или товарам (см. рис. 6).

Преимущества и недостатки данных подходов специализации коммерческой службы предприятия представлены в табл. 2.

Таблица 2. Сравнительная характеристика функционального и товарного подходов к построению подразделений коммерческой службы производственных предприятий

Функциональная специализация		Товарная специализация	
Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none">• Освобождение руководителей от решения ряда специальных вопросов• Снижение потребности в специалистах широкого профиля	<ul style="list-style-type: none">• Сосредоточение работников на своих конкретных функциях, что приводит к сужению видения перспектив предприятия в целом• Требуется координация деятельности отдельных подразделений	Облегчаются согласования деятельности внутри подразделений и оценка результатов работы	Большее потребление финансовых и трудовых ресурсов

Формирование организационной структуры отделов, входящих в коммерческую службу предприятия, включает два аспекта:

1) определение места подразделения в структуре управления предприятием – установление соподчиненности и функций;

2) распределение функций между отдельными подразделениями и сотрудниками.

На построение организационной структуры отделов коммерческой службы оказывают влияние четыре группы факторов.

Фаза жизненного цикла предприятия и стратегическая направленность деятельности производственного предприятия: миссия, стратегические цели и задачи; организационная культура.

Организационная структура коммерческой службы предприятия должна иметь такое построение, которое бы позволяло осуществлять эффективную реализацию оперативных и тактических задач в соответствии с разработанной стратегией его деятельности на рынке. Так, стратегия завоевания новых (внешних) рынков может потребовать новой организационной структуры коммерческой службы предприятия с включением в нее отдела внешнеэкономической деятельности.

Экономические факторы определяют уровень спроса на выпускаемую продукцию, объем производимой продукции, формы расчетов за поставляемую (продаваемую) продукцию и закупаемые материально-технические ресурсы, доля мелких отправок и нетранзитных партий отгрузки, доля поставок на экспорт; размер предприятия. С увеличением размеров предприятия создаются условия для развития коммерческой службы (включая маркетинговую), дифференцируются подразделения.

Факторы организации производства определяют тип производства (индивидуальное, мелкосерийное, серийное, крупносерийное, массовое), уровень специализации, территориальное размещение производства и складов. Углубление специализации ведет к росту объема однородных работ и позволяет стандартизировать работы в коммерческой службе.

Технические факторы – это используемая техника, технологии, отраслевая структура, назначение и количество выпускаемой продукции и потребляемых материально-технических ресурсов.

Многообразие факторов, воздействующих на структуру коммерческой службы, приводит к значительному разнообразию схем организационных структур отделов маркетинга, сбыта, закупок (материально-технического обеспечения).

3. Организационное построение службы сбыта, службы маркетинга и службы материально-технического снабжения

Максимально приближенным к реализации коммерческих целей производственного предприятия является отдел сбыта готовой продукции.

На предприятиях с неширокой номенклатурой, но большим или средним объемом выпускаемой продукции, структуру отделов сбыта можно охарактеризовать как функциональную (рис. 3).

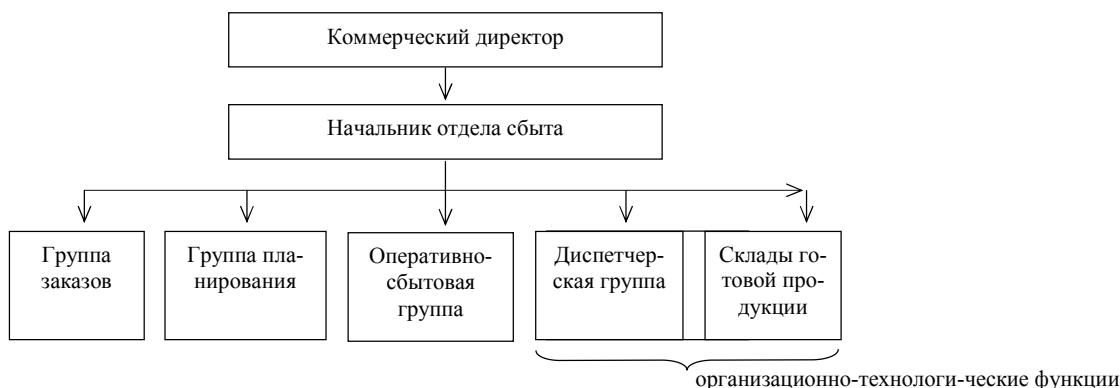


Рис. 3. Функциональная структура отдела сбыта

Для крупных предприятий с широкой номенклатурой производства и значительным объемом выпуска продукции структура отдела сбыта может быть организована по товарам (номенклатуре выпускаемой продукции), либо по функциям и товарам (смешанная структура отдела сбыта).

В России и Белоруссии существуют предприятия, передавшие функции по материально-техническому снабжению и сбыту торговым домам. Некоторые предприятия создали отделы торговли, которые занимаются продажей через сеть фирменных магазинов. Причем, на этих предприятиях функционируют и отделы сбыта.

Многие промышленные предприятия создали разветвленную фирменную сеть для сбыта своей продукции (СП ОАО «Спартак», ОАО «Гомельдрев» и др.).

Большое внимание предприятия должны уделять формированию оптимальной структуры маркетинговых отделов, наиболее тесно взаимодействующим с отделом материально-технического снабжения и отделом сбыта. Рекомендуется определять численность сотрудников службы маркетинга из расчета 5–7 % от списочного состава предприятия. Для предприятий с общим числом работающих 600 человек предпочтительно иметь численность маркетинговых служб, включая ее руководителей, равную 8–12 сотрудникам.

При малом штате сотрудников создавать развернутые службы маркетинга не представляется возможным, поэтому подразделения необходимо сильно агрегировать. Агрегированная структура маркетинговой службы предприятия представлена на рис. 4.

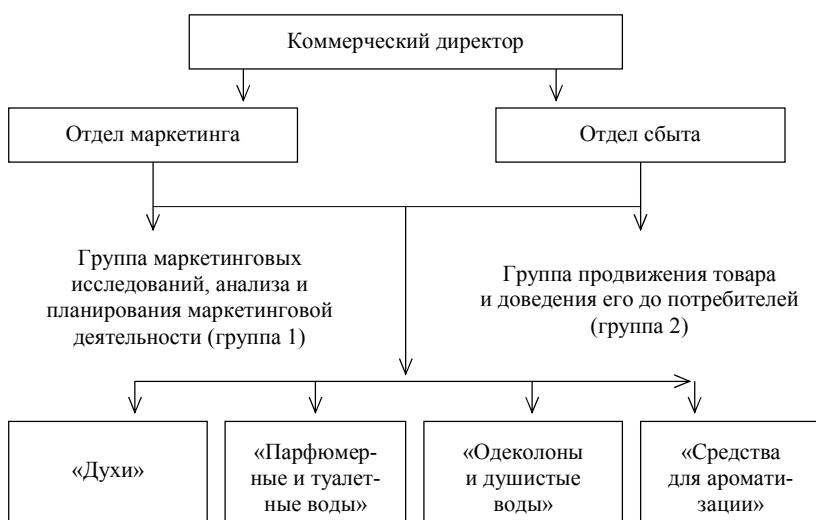


Рис. 4. Функционально-продуктовая агрегированная структура маркетинговой службы предприятия по производству парфюмерных товаров

На малых предприятиях не представляется возможным создать подразделения маркетинга, и часто один из руководителей совмещает выполнение нескольких управленческих функций, включая и функции маркетинга.

Структура отдела маркетинга может иметь одну из следующих ориентаций: функциональную, товарную, рыночную, региональную, товарно-функциональную, рыночно-функциональную, матричную и др.

Условия применения данных структур управления подробно рассмотрена Л. В. Осиповой и И. М. Синяевой, А. М. Немчиным, И. П. Панкрухиным и другими авторами.

Систематизация организационного построения отделов снабжения на предприятиях позволяет выделить две наиболее типичные схемы их построения (рисунки 5, 6).

Для второй схемы – по товарному принципу (рис. 6) характерно, что в пределах одной группы (бюро), выделенной по закрепленной за ней номенклатурой, выполняются все функции: планирование, оперативно-заготовительная работа, складирование.

В практике хозяйствования *объединений предприятий* выделяют децентрализованную и централизованную формы организации службы материально-технического снабжения.

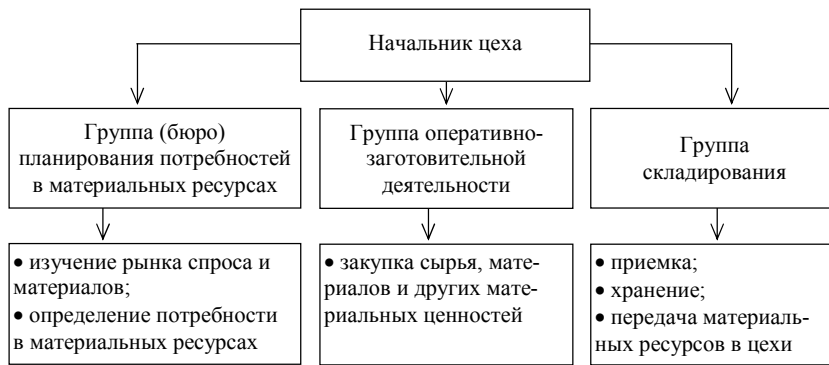


Рис. 5. Схема организационного построения службы материально-технического обеспечения (МТО) предприятия по принципу функциональной специализации подразделений (группы, бюро)

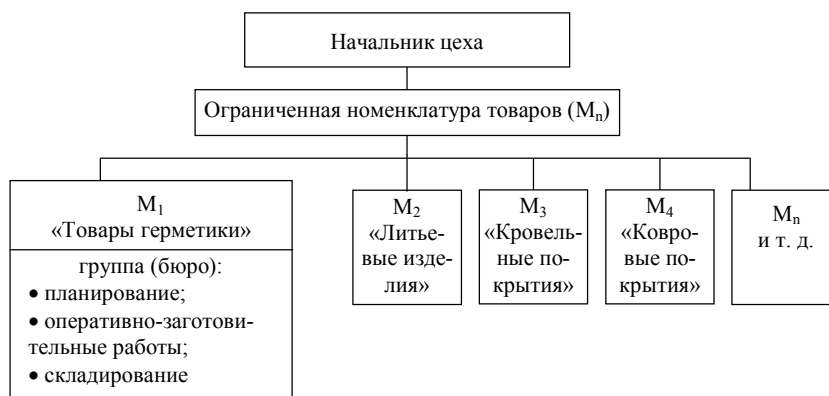


Рис. 6. Схема организационного построения службы МТО по принципу товарной специализации подразделений

При децентрализованном обеспечении создаются самостоятельные службы МТО. При этом каждое предприятие, входящее в промышленную фирму, самостоятельно обеспечивает себя необходимыми материальными ресурсами.

Централизация функции МТО в рамках фирмы позволят сокращать материальные запасы, экономить на транспортных перевозках (рис. 7).

В этом случае вице-президент фирмы, возглавляющий материально-техническое снабжение, получает одинаковые права с вице-президентом, отвечающим за производственную и финансовую деятельность. Центральным отделом снабжения проводится политика закупок, вырабатывается стратегия снабжения. Однако главной функцией отдела снабжения остается закупка основных видов материальных ресурсов с наименьшими затратами без снижения их качества. Этот отдел проводит постоянное наблюдение за рынком сырья и материалов, его конъюнктурой, новыми материалами и технологиями производства.

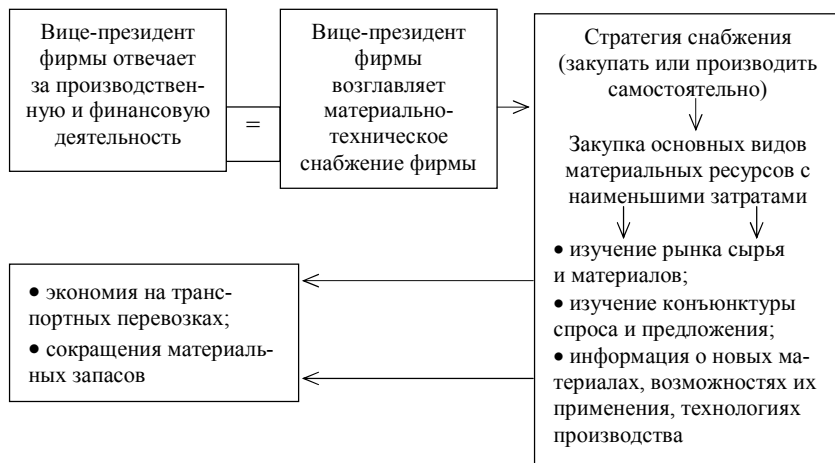


Рис. 7. Роль и функции службы МТО при централизации обеспечения материальными ресурсами фирмы

Руководитель центрального отдела МТО отвечает за эффективность процесса закупок, координирует деятельность сотрудников и взаимодействие его с деятельностью других функциональных подразделений, подбирает кадры.

Правильно выбранная форма организационной структуры коммерческой службы должна соответствовать корпоративной культуре и стратегии предприятия, используемым технологиям и квалификации работников, рынку и производимой продукции. Поэтому эту структуру нельзя выбирать произвольно, а следует учитывать многие внешние и внутренние факторы. Даже прекрасно спроектированная организационная структура с течением времени начинает становиться неадекватной внешней и внутренней среде. Возникает потребность в модификации организационной структуры, которая должна быть реализована.

Тема 3. ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Сущность информационно-аналитического обеспечения и классификация коммерческой информации.
2. Комплексное исследование рынка как основа информационно-аналитического обеспечения коммерческой деятельности.
3. Информация о поставщиках и посредниках предприятия-товаропроизводителя.
4. Современные информационные технологии в коммерческой деятельности.

Л.: [13], [18], [22].

1. Сущность информационно-аналитического обеспечения и классификация коммерческой информации

Коммерческая деятельность, как всякая предпринимательская деятельность, осуществляется на основе принятия управленческих решений в рамках общих функций управления материально-техническим обеспечением и сбытом. Основу принятия управленческих решений составляет управленческая информация.

Информация, будучи своего рода ресурсом для принятия управленческого решения и его продуктом, предполагает наличие источника информации и получателя (пользователя). Процесс взаимодействия между ними определяется понятием информационного обеспечения.

Информационно-аналитическое обеспечение, предоставленное в виде процесса, предполагает выполнение следующих операций:

- сбор данных;
- обработка данных и формирование информационных банков пользователей;
- хранение информации;
- поиск информации, преобразование информации и аналитическая обработка;
- передача информации;
- использование информации.

В сущности все эти операции носят логистический характер. Осуществляемые в определенной последовательности, они обуславливают движение информационных потоков.

Исходной и главной в определенном смысле операцией считается сбор данных. От качества выполнения ее зависит соблюдение требований полноты, достоверности и оперативности, предъявляемых не только к самим сведениям, но и в отношении всего процесса информационного обеспечения.

Сбор данных происходит в форме приема сообщений, каждое из которых представляет собой совокупность данных, содержащих какие-либо сведения, предназначенные (специально подготовленные) для передачи по каналу связи от источника к пользователю информации. Технически эта операция совершается с помощью специальных средств передачи (приема) данных – модемов, факсов, телефонов и т. п.

Информация, используемая в управлении коммерческой деятельностью, носит название коммерческой информации. Коммерческая информация структурируется по критерию полезности. В пределах этого критерия используются различные признаки классификации.

По источникам возникновения коммерческая информация подразделяется на три категории:

- нормативная информация, в том числе нормативно-правовая, нормативно-справочная;
- учетно-аналитическая информация;
- информация распорядительного характера.

Понятием *нормативно-правовой информации* определяется перечень предписаний органов законодательной и исполнительной власти: законов и актов официального толкования, международных соглашений, регулирующих экономические отношения в сфере коммерческой деятельности производственного предприятия. В Белоруссии это – Гражданский кодекс Республики Беларусь, Налоговый кодекс Республики Беларусь, Таможенный кодекс Республики Беларусь и другие своды законодательных норм; указы Президента Республики Беларусь, постановления Правительства Республики Беларусь, приказы и распоряжения Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства финансов Республики Беларусь и других ведомств. К этой же категории информации относятся нормы международных коммерческих договоров, разработанные Международным институтом унификации частного права (УНИДУА) – международной организацией, базисные условия договоров купли-продажи, систематизированные Международной Торговой Палатой в ее издании «INCOTERMS» и др.

К *нормативно-справочной информации* относят нормы и нормативы, которые устанавливаются руководством предприятия, руководителями его коммерческих служб и действуют локально – в сфере коммерческой деятельности данного производственного предприятия. Это нормы, которые используются в основном при организации и планировании материально-технического обеспечения и сбыта – нормы расхода сырья, материалов, нормы запасов, нормативы оборотных средств, нормы выработки и др.

Учетно-аналитической информацией считают разнообразные сведения, которые поступают от различных источников, относящихся к сфере коммерческой деятельности предприятия (ее объектов, предметов), составляющих в совокупности управляемую подсистему. Эти сведения собираются специально в ходе выполнения функций учета и контроля, аккумулируются в управляющей подсистеме – соответствующих подразделениях службы сбыта и службы материально-технического обеспечения или интегрированной логистической службы производственного предприятия. Сбор происходит либо в регулярном порядке (в соответствии с периодичностью заполнения документов статистической и бухгалтерской отчетности), либо эпизодически, по мере возникновения потребности в получении той или иной информации, например, при введении нового товара на рынок, освоении новых рынков закупок и сбыта и т. д. Анализ как внутренняя функция управления предполагает в большей степени выполнение работ творческого, исследовательского характера, направленных на выявление закономерностей, тенденций развития коммерческой деятельности, обоснования причин, вызвавших те или иные отклонения.

Особое значение учетно-аналитической информации состоит в том, что она составляет основу для принятия решений при выполнении функций организации, планирования и регулирования коммерческой деятельности. Сведения, раскрывающие содержание этих решений, определяются понятием информации распорядительного характера. Эта категория характеризует не только специфику управленческой информации, но и особенности движения информационных потоков в системе управлений, выступает одновременно и пользователем информации (информантом), и источником информации (информатором). Распорядительная информация исходит из управленческих подразделений службы сбыта и службы материально-технического обеспечения (логистической службы) и представляет собой форму управленческого воздействия, обеспечивающего функционирование и (или) развитие сферы коммерческой деятельности предприятия.

По направлению движения информационных потоков относительно управляющей системы информация подразделяется на три категории:

- входящую;
- исходящую;
- информацию внутреннего пользования.

По стабильности движения относительно управляющей системы информация делится на:

- периодическую (регулярную) информацию;
- эпизодическую информацию;
- разовую информацию.

По степени преобразования в управляющей системе информация бывает следующих видов:

- первичная (исходная);
- промежуточная;
- итоговая.

По значимости принимаемых управленческих решений, при обосновании которых информация используется, она подразделяется на следующие виды:

- стратегического характера;
- тактического характера;
- оперативную.

По объектам коммерческой деятельности информация подразделяется на три категории:

• Информация о поставщиках-партнерах при закупках, в том числе о производственных предприятиях, торговых (лизинговых) посредниках.

• Информация о получателях-партнерах при сбыте, в том числе о производственных предприятиях, торговых посредниках.

• Информация о посредниках, в том числе специализированных посредниках, оказывающих услуги в реализации отдельных этапов хозяйственных связей (информационно-консалтинговых фирмах, аудиторских фирмах, транспортно-экспедиторских фирмах, страховых фирмах, арбитражных и третейских судах, банках и других финансовых посредниках); информация о неспециализированных (ассоциированных) посредниках, оказывающих услуги в реализации нескольких этапов хозяйственных связей, в комплексе).

Эта информация может быть детализирована по целевому ряду дополнительных признаков (характер специализации, масштаб деятельности, финансовое состояние и т. д. вплоть до названий фирм и их юридических адресов).

По предметам коммерческой деятельности информация подразделяется на две категории:

- информация о товарах;
- информация об услугах.

По аналогии с предыдущей признаком классификации эта информация может быть детализирована вплоть до наименований специфицированной номенклатуры товаров.

По степени доступности информация подразделяется на две категории:

- конфиденциальная, предназначенная для ограниченного круга пользователей;
- открытая, доступная для всех пользователей.

По способу фиксации информация бывает следующих видов:

- устная;
- документированная, в том числе представленная на бумажных и машинных (электронных) носителях.

Описанные и другие признаки классификации информации являются одновременно признаками ее идентификации (кодификации) при представлении в документальной форме и используются в операции поиска информации.

Признаки классификации используются в системах кодирования избирательно с учетом востребованности соответствующих видов информации, например, в системах АРМов специалистов коммерческой службы предприятия.

2. Комплексное исследование рынка как основа информационно-аналитического обеспечения коммерческой деятельности производственного предприятия

Комплексное исследование рынка является основой информационно-аналитического обеспечения коммерческой деятельности предприятия, проводится маркетинговой (информационно-аналитической) службой или соответствующими специалистами в структуре других подразделений и предполагает выполнение следующего:

• исследование рынка (структура, география рынка, его емкость, динамика продаж, барьеры рынка, состояние конкуренции, спрос, предложение, сложившаяся конъюнктура, возможности и риски);

• исследование потребителей (доходы, социальное положение, половозрастная структура, образование);

• исследование конкурентов (сильные и слабые стороны, занимаемая доля рынка; материальный, финансовый и трудовой потенциал, организация управления);

• изучение фирменной инфраструктуры рынка (информация о посредниках, транспортно-экспедиторские, рекламные, страховые, юридические, финансовые, консультационные, маркетинговые и другие компании и организации, создающие инфраструктуру рынка).

• исследование товаров (соответствие технико-экономических показателей и качества товаров, обращающихся на рынках, запросам и требованиям покупателей, анализ их конкурентоспособности по показателям дизайна, надежности, цены, эргономики, сервиса, функциональности);

• исследование внутренней среды предприятия (определение уровня конкурентоспособности предприятия в результате сопоставления соответствующих факторов внешней и внутренней среды);

• исследование товародвижения и продаж (определения наиболее эффективных путей, способов и средств быстрого доведения товаров до потребителя и их реализации).

Схематичное представление элементов комплексного исследования товарного рынка показано на рис.

8.

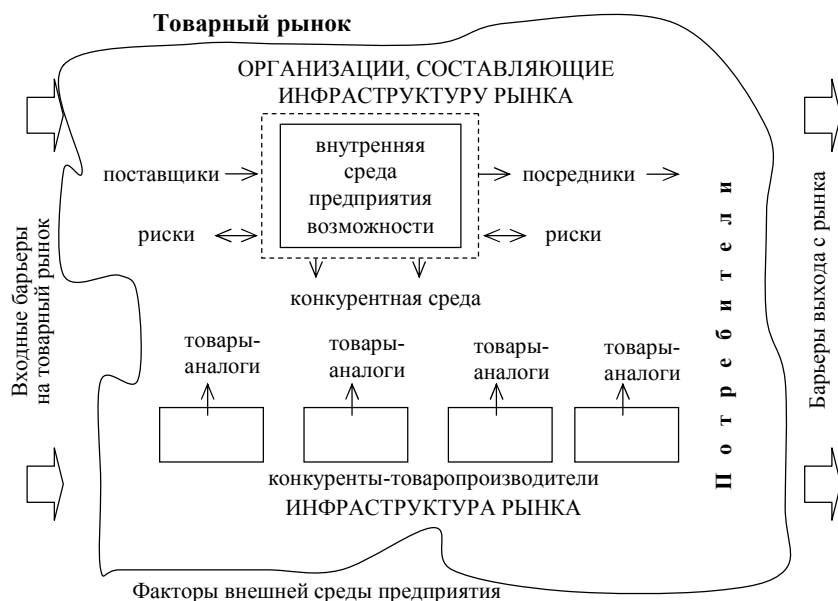


Рис. 8. Элементы комплексного исследования товарного рынка

Комплексное исследование рынка предполагает, что изучению подвергаются все элементы рынка во взаимосвязи с его внутренними и внешними факторами среды деятельности.

3. Информация о поставщиках и посредниках предприятия-товаропроизводителя

В практике коммерческой работы есть сферы деятельности, которые непосредственно интересуют коммерческую службу предприятия-товаропроизводителя – это изучение возможностей поставщиков, сырья, материалов, комплектующих, оборудования, а также исследование каналов продвижения продукции к конечному потребителю.

Источниками информации в данном случае могут служить:

- газеты, журналы, экономические обзоры;
- справочники, указатели, адресные службы;
- поставщики, клиенты, заказчики, конкуренты;
- ярмарки, выставки, конференции;
- прямая рекламная рассылка;
- теле-, радиовещание, печать;
- торговые представительства;
- банки, биржи, налоговые службы;
- изучение рынка;
- опросы экспертов и потребителей;
- консультанты (в том числе торгово-промышленной палаты);
- сеть «Интернет».

Используя эти источники, информационно-аналитическая служба (отдел, специалист) производственного предприятия имеет возможность поставлять пользователям необходимую информацию, а также отчеты по результатам исследований, что позволяет последним принимать обоснованные, согласованные и сориентированные на маркетинговый подход оптимальные решения, такие как выбор наиболее выгодных поставщиков и каналов продвижения продукции на потребительский рынок.

Объектами поставки могут быть сырье и материалы, оборудование и запасные части, рабочая сила. По этой причине поставщиками могут выступать товарные биржи, оптовые и мелкооптовые торговцы, биржи труда, финансово-кредитные учреждения.

Выбор поставщика предполагает анализ альтернативных вариантов на основе выработки основных показателей оценки деятельности поставщика.

Требования к поставщикам могут быть разработаны отделом маркетинга на основе информации других служб и подразделений, и прежде всего – отдела материально-технического снабжения.

Наиболее часто к числу таких критериев оценки поставщиков относятся следующие:

- репутация и имидж;
- надежность;
- качество продукции (соответствие прогрессивным стандартам);
- возможный объем поставки;
- соблюдение сроков, графиков поставки;

- уровень цены на продукцию или услуги;
- сравнительный анализ цены–качества, цены–количества;
- условия поставки и формы расчетов (поставки по плану, по требованию; упаковка; транспортные и страховые услуги);
- взаимоотношения с заказчиками (доверительные, тесные, долговременные, комфортные или эпизодические, формальные, диктаторские);
- дополнительные услуги.

От обоснованности выбора поставщиков во многом зависит ритмичность производства, а в конечном счете, – рентабельность и репутация фирмы перед клиентами, потребителями ее продукции.

Проблема выбора является наиболее острой для новых фирм. Действующим же фирмам целесообразно сохранять уже существующие, хорошо налаженные связи, а к новому поставщику следует сразу предъявлять повышенные требования.

Выбор поставщика проводится на конкурсной основе.

Изучение посредников является важным направлением исследования рынка, результаты которого востребованы именно коммерческой службой предприятия, а именно – отделом сбыта. Торговыми посредниками выступают агенты, брокеры, коммивояжеры, дистрибьюторы (торговые представители), консигнаторы, оптовые и розничные торговцы.

Опыт и результаты исследования сбытовой деятельности свидетельствуют о том, что с посредником система сбыта может работать более эффективно. Большинство производителей в дополнение к прямым продажам через своих коммивояжеров, используют посреднические каналы.

Анализ преимуществ и недостатков тех или иных каналов сбыта позволяет предприятию сделать правильный, обоснованный выбор системы продвижения товаров к конечному потребителю.

В пользу выбора крупных посредников свидетельствуют следующие их преимущества:

- располагают значительными финансовыми возможностями;
- имеют высокий уровень менеджмента и управления издержками;
- автоматизация процессов складирования, транспортировки, учета и обработки заказов легче осуществляется и быстрее окупается;
- более эффективно внедряются новые методы хранения, обработки и продажи товаров.

Эти преимущества делают целесообразными длительные хозяйственные связи с такими посредниками, которые берут на себя сбытовые функции.

Вместе с тем, прямые продажи предпочтительны по ряду товаров (дорогая косметика, посуда со специальными свойствами, биологически-активные добавки, товары промышленного назначения, крупногабаритные товары, скоропортящиеся товары и др.) и для отдельных категорий потребителей (распространение по каталогам).

Производители специального оборудования должны поддерживать тесные контакты с потребителями для согласования технических условий, монтажа, поэтому они используют прямой сбыт. Также производителям дорогих товаров невыгодно реализовывать их через посредников, так как при этом высок удельный вес торговых расходов в средней цене товарной единицы.

При оценке каналов сбыта используют следующие наиболее значимые критерии:

- объем сбыта через канал за определенный период;
- прибыль на канале сбыта;
- затраты производителей;
- тенденции роста объема сбыта;
- негативные проблемы посредников (рост затрат на рекламу, на коммунальные услуги, энергоносители и др.);
- изменение внешних факторов (налоговой и таможенной политики, транспортных тарифов, законодательства);
- количество и виды услуг, выполняемые для потребителей на канале сбыта;
- скорость выполнения заказа;
- стоимость хранения запасов;
- доступность рынка;
- периодичность совершения покупок потребителями и др.

Для производителей не существует единственного, наилучшего канала распределения. Как правило, они используют комбинацию нескольких каналов.

Чтобы найти оптимального посредника, предприятию целесообразно провести анализ эффективности услуг посредника и функционирования собственных торгово-сбытовых структур.

Особое значение в отношениях между поставщиками и посредниками имеет оценка источников информации.

Коммерческая служба предприятия должна решить следующие вопросы:

- определить пригодность источников информации для изучения рынка снабжения и посредников;
- выбрать наиболее приемлемые источники;
- организовать сбор и систематизацию информации;
- преобразовать информацию, сформировать аналитические таблицы.

В качестве критериев оценки информации можно использовать такие критерии, как надежность, актуальность, точность, стоимость информации (табл. 3).

Таблица 3. Оценка основных источников информации

Информационный источник	Высокая надежность		Высокая актуальность		Минимальная стоимость
	высокие гарантии	высокая точность	в статике	в динамике	
Каталоги поставщиков	*	+	+	–	+
Реклама поставщиков	*	*	+	–	+
Государственная статистика	+	*	–	–	+
Отраслевые журналы	*	+	+	*	+
Справочники	*	+	+	*	+
Специализированные периодические издания	*	*	+	+	+
Опрос поставщиков	+	+	+	*	*
Посещение предприятий-поставщиков	+	+	+	+	*
Посещение ярмарок, выставок	*	*	+	*	*
Информация, получаемая от организаций, торговых посредников	+	+	+	–	+
Пробная закупка	+	+	+	–	–

Примечания:

Знак «+» обозначает максимальное соответствие рассматриваемого источника данному критерию;

знак «*» – недостаточное соответствие источника данному критерию;

знак «–» обозначает несоответствие оцениваемого источника данному критерию.

В данной таблице приведены обобщенные оценки источников информации. Для конкретного же предприятия критерии и оценки актуальности, надежности и стоимости могут быть другими.

Таким образом, изучение рынка поставщиков и посредников и каналов продвижения товаров к потребителям имеет стратегическое значение для предприятия, так как во многом определяет уровень конкурентоспособности производимых товаров. Поэтому столь важно создать эффективно функционирующую систему информационно-аналитического обеспечения предприятия, позволяющую оптимизировать все принимаемые коммерческие решения.

4. Современные информационные технологии и программные продукты в коммерческой деятельности

Завершающими операциями при принятии управленческих решений, являются операции преобразования информации. Чаще всего они рассматриваются в единстве, поскольку характер преобразований всегда определяется тем, кому адресуется информация. Обе эти операции совершаются на общей технической основе, с использованием соответствующих средств – информационных технологий.

Информационные технологии – это системы сбора, обработки, хранения и трансляции устной, наглядной, текстовой и цифровой информации посредством микроэлектротехники на основе ЭВМ и телевизионных средств связи.

Специальным средством информационного обеспечения коммерческой деятельности выступает технология электронного обмена деловой документацией по стандарту ООН–ЭДИФАКТ. Эта технология позволяет осуществлять обмен деловыми данными между различными участниками хозяйственных связей в сфере коммерческой деятельности: производственными предприятиями, торгово-посредническими организациями, банками, страховыми компаниями на основе принципов, выработанных на базе информационной логистики.

ЭДИФАКТ – это особый структурированный язык данных, связанных с описанием фактически всех видов коммерческой деятельности. Технологию ЭДИФАКТ можно сравнить с хорошо известным «кубиком Рубика». Постоянная сцепка его составляющих позволяет, не разрушая формы куба, создавать из одних и тех же элементов при вращении в разных плоскостях все новые и новые зрительские (суть – аналитические) комбинации. По этим же принципам формируется ЭДИФАКТ-сообщение.

Данный язык позволяет с помощью стандартных информационных сообщений составлять описание любого распространенного в коммерческой практике документа, сформировать его электронную версию и транслировать в открытых телекоммуникационных сетях без опасения перехвата конфиденциальной коммерческой информации. При этом, будучи, например, составленными на русском языке, счет или накладная могут быть успешно транслированы как для российских получателей, так и для зарубежных партнеров на всех основных европейских языках. В месте получения закодированного документа с помощью специальных программных средств, настроенных только на систему получателя, ЭДИФАКТ-сообщение разво-

рывается в обычную читаемую форму, которая превращается в стандартный бумажный документ. Одновременно такое сообщение, передаваемое в сетях, оборудованных запоминающими устройствами-серверами, частично выполняет и роль автоматизированной системы делового администрирования, которая не позволяет какому-либо партнеру по обмену документами в ЭДИФАКТ уйти от ответственности за свои послания.

Технология ЭДИФАКТ внедряется в России уже несколько лет – это факт чрезвычайно важный в связи с переходом Европейского Союза (ЕС) с 1 января 1995 года на обязательное использование электронного языка ЭДИФАКТ при обмене документацией и информацией между государственными ведомствами ЕС, работающими на английском, французском, немецком и испанском языках. Промедление с внедрением ЭДИФАКТ в России означало бы появление нетарифного барьера в торговле между Востоком и Западом. Ведущими организациями по распространению технологии изначально выступили В/О «ИНФОРМВЭС», Роскоминформ, Центральный банк России, Государственный таможенный комитет, ассоциация пользователей электронной передачи информации, Министерство транспорта, Российская академия наук, Торгово-промышленная палата России, Центр информационных технологий Министерства обороны. Присутствие в совете ЭДИФАКТ ведущих разработчиков программных средств Министерства обороны свидетельствовало о серьезности намерений государственных ведомств внедрить русский язык как эквивалентный другим европейским языкам, на которых работают в стандарте ООН-ЭДИФАКТ все страны Европейского Союза.

Крупнейшими центрами распространения технологии ЭДИФАКТ в Европе являются СИТПРО в Англии, ЕДИФРАНС во Франции, ДЕНИШПРО в Дании и т. д.

Организованно оформленная совокупность информационных потоков (документов, каналов связи, технологий преобразования и передачи информации), обеспечивающая процесс управления, представляет собой *информационную систему управления, или систему управленческой информации*.

Системы управленческой информации, обеспечивающие коммерческую деятельность предприятия, именуется *системами коммерческой информации*. Современные системы коммерческой информации строятся как децентрализованные комплексные системы, интегрирующиеся в централизованные системы управленческой информации предприятия с помощью локальных информационных сетей.

Интеграция осуществляется на базе единых принципов информационного обеспечения: удовлетворения требований полноты, достоверности и оперативности информации. Основу интеграции составляют соответствующие информационные технологии, среди которых наиболее распространенной является сеть «Интранет». Этим термином обозначаются технологии сети «Интернет», разработанные для внутрифирменных целей.

Сеть «Интранет» считается средством, которое может повлиять на всю систему управления предприятием. Оно демократизирует доступ к информационным ресурсам, способствуя коллегиальности в работе и исключая дублирование в работе. Ее возможности чрезвычайно широки, так как практически любой сотрудник аппарата управления может создать свои информационные страницы. Если такие страницы создает маркетинговое или планово-экономическое подразделение в составе коммерческой службы, то, получая доступ к ним, руководители других ее подразделений могут оперировать постоянно обновляемой информацией.

С точки зрения пользователей процедура обращения к сети «Интранет» не вызывает сложностей. Те данные, которые должны стать доступными, помещают в компьютер (сервер) в виде так называемых домашних страниц. Подготовка данных осуществляется обычным текстовым редактором, таким, как Microsoft Word. Пользователь, которому эти данные необходимы, осуществляет их поиск и просмотр со своего компьютера, подключенного через сеть к серверу, используя для этого программу *Навигатор*.

Однако специалисты предупреждают, что сеть «Интранет» нельзя рассматривать как абсолютное средство, решающее все информационные проблемы предприятия. Оно не заменяет сложные специальные системы такие, как «Лотус ноутс» (Ай-Би-Эм) или Р/З (Эс-Ай-Пи), особенно в тех случаях, когда необходимо обеспечить строгую конфиденциальность информации.

Существует ряд успешных внедрений сети «Интранет» в крупных компаниях мира таких как «Форд», «Виза», «ЗМ», «Федерал экспресс», «Дженерал моторс» и др. Эти внедрения были осуществлены еще до рождения самого термина сеть «Интранет». Вполне естественно, что первыми, кто освоил новую технологию, были компьютерные компании. О масштабах создаваемых ими систем свидетельствуют данные о количестве серверов используемых для внутренних нужд. Они исчисляются сотнями: «Диджитал экуипмент» – 400, «Сан Майкросистемз» – 1000 серверов и т. д. Идеями сети «Интранет», начиная с 1995 г., оказались увлечены компании, далекие от компьютерного бизнеса.

В компании «Леви Страус», крупнейшем производителе джинсов в мире, была поставлена задача объединить в течение года 10000 сотрудников компании, работающих на персональных компьютерах, для использования общих информационных ресурсов. До последнего времени такие задачи решались средствами системы «Лотус ноутс». Однако, по мнению специалистов по информационным системам компании «Леви Страус», им необходимо более простое и дешевое решение, и именно сеть «Интранет» оказалась тем, что компании необходимо. Затраты в пересчете на одно рабочее место составили 20 долл. в сравнении со 150 долл. при использовании «Лотус ноутс».

В компании «Форд» сеть «Интранет» была использована для координации деятельности разработчиков, расположенных в США, Европе и Азии в работе над «моделью Торес» 1996 г.

С учетом степени технической и технологической оснащенности современные системы управленческой информации уже трансформировались из информационно-справочных систем в информационно-советующие и далее в самонастраивающиеся системы. Недалека та перспектива, когда массовое развитие получат информационно-управляющие системы. Свойства таких систем определяют современные условия предпринимательства. Более того, само управление в этих системах связывается с адаптивным развитием предприятия, которое обеспечивается тем, что управление самим предприятием как коммерческой организацией и управление процессом ее изменения слиты воедино, т. е. информационно-управляющая система становится, по существу, составной частью бизнеса.

Так, российская компания «Галактика» разрабатывает информационно-управляющие системы.

Эта система состоит из нескольких уровней. На первом уровне решаются задачи планирования: финансовое и календарно-сетевое планирование, построение бюджета, планирование маркетинговых компаний, проектов развития; техническая подготовка и планирование производства, планирование себестоимости продукции; оценка потребности в ресурсах, баланс мощностей.

На втором уровне решаются задачи оперативного управления предприятием: управление закупками и продажами, бартерными операциями и взаимозачетами, управление продажами через торговый зал; управление договорными обязательствами, расчетами с поставщиками и получателями; управление штрафными обязательствами; управление производством, финансами (мониторинг в режиме реального времени); управление текущими затратами, кадрами, внутренним и внешним делопроизводством.

На третьем уровне решаются задачи бухгалтерского учета: учет, контроль и отчетность в соответствии с требованиями текущего законодательства, включая настройку на специфические особенности ведения учета по отраслям; формирование отчетов по международным стандартам.

Отдельно выделяется серия задач контроля, а замыкает технологическую цепочку группа задач анализа.

Получает свое развитие в системе коммерческой деятельности и такая современная информационная система как *Экстранет*.

Экстранет (Extranet) представляет собой защищенное электронное пространство – сеть на базе интернет-протоколов и World Wide Web, с помощью которой фирма устанавливает связь с поставщиками, потребителями и партнерами для совместного использования информации, налаживания коллективной работы, эффективного внедрения технологии электронной коммерции.

Создавая экстрасеть, фирма может использовать свою интрасеть для налаживания более тесных контактов с партнерами, а также автоматизировать всю цепь поставки товаров: от предоставления информации о продукте до его заказа, оплаты и доставки. С помощью Web-браузера автоматизированные партнеры фирмы регистрируются в экстрасети, получают доступ к инвентарным спискам товаров или прайс-листам и могут осуществлять поиск в базе знаний, размещать заказы, проверять состояние заказов и счетов, а также общаться в реальном масштабе времени (*chat*) или с помощью электронных *досок (white Board)*. Хотя экстрасеть не может заменить непосредственное общение, она позволяет сократить время, необходимое для налаживания деловых связей и обработки транзакций, и снизить непроизводительные затраты.

Экстрасеть строится на базе интрасети, либо для ее организации используется специальный сервер. В любом случае она тщательно защищается от внешнего мира специальными *стенами – брандмауэрами (firewall)*. Можно полностью вынести экстрасеть «за пределы фирмы», передав функции ее разработки и управления сторонней организации (так называемый аутсорсинг), сосредоточив усилия фирмы на основном бизнесе. Многие компании предоставляют дополнительные услуги по управлению экстрасетями предприятий.

Экстранет это больше чем просто удобное средство для решения насущных задач. Она дает возможность расширять бизнес за счет привлечения новых партнеров. Открывая экстрасеть, фирма как бы приглашает их работать вместе и пользоваться ее коммерческой информацией.

Любая компания, ее маркетинговые подразделения могут использовать (и предоставлять) в сети «Интернет» многочисленные дополнительные услуги: от видеоконференций, интернет-телефонии до средств управления сетями. В целом же вышеописанные инструменты сети являются наиболее подходящими для применения в маркетинге и наиболее часто используются в практической коммерческой работе.

С понятием информационного обеспечения тесно связано понятие информационного обслуживания. При кажущейся идентичности это разные понятия.

Информационное обслуживание – это особый вид деятельности, целью которого является информационное обеспечение. Практически каждая операция информационного обеспечения может стать объектом обслуживания со стороны специализированных фирм, составляющих инфраструктуру рынка информационных товаров.

В содержательном плане важнейшую область информационного обслуживания составляет обеспечение предприятий правовой информацией. Областью, сопоставимой с ней по значимости, является обеспечение программными средствами и информационными технологиями.

Тема 4. АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Сущность ассортиментной политики и содержание работы по формированию ассортимента.
2. Инновации в ассортименте производственного предприятия.

3. Методы оценки конкурентоспособности продукции.
- 3.1. Методика оценки конкурентоспособности товара по системе 1111–5555.
- 3.2. Экспертная оценка конкурентоспособности товара (услуги) по баллам с учетом весомости факторов.
- 3.3. Методика анализа конкурентоспособности товара (услуги) по многоугольнику и экспертному методу.

Л.: [3], [5], [6], [11] – [17], [20] – [22].

1. Сущность ассортиментной политики и содержание работы по формированию ассортимента

Ассортиментная политика – это система мер стратегического характера, направленная на построение оптимальной ассортиментной структуры выпускаемой продукции, обеспечивающая наилучшее удовлетворение потребностей определенных групп (сегментов рынка) и наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических, финансовых и других ресурсов.

Стратегический подход к разработке ассортиментной политики означает, что любое решение в данной области должно приниматься не только с точки зрения текущих интересов, но и с учетом перспективных целей предприятия. Такой подход требует концентрации усилий на решающих направлениях развития предприятия.

Цель ассортиментной политики – сориентировать предприятие на выпуск товаров, соответствующих особенностям спроса конкретных групп покупателей, т. е. ориентация производства на выпуск конкурентоспособного набора товаров.

Ассортиментная политика предполагает разработку следующих направлений:

- комплексное исследование рынка;
- сегментация рынка и выделение целевых сегментов;
- изучение специфики требований целевых сегментов;
- определение перспективных видов ассортиментных групп в номенклатуре производимой продукции;
- оптимизация структуры ассортимента (номенклатуры) по показателям широты и сопоставимости;
- введение инноваций в ассортимент предприятия;
- разработку стратегии продвижения товаров на рынок.

Так, задачи инновационной политики решаются в процессе реализации следующих направлений работ:

- определение текущих и перспективных потребностей покупателей;
- оценку существующих на рынке товаров-аналогов;
- критическую оценку покупателями выпускаемых предприятиями товаров;
- рассмотрение предложений о создании новых продуктов, усовершенствовании существующих, а также о новых способах и областях использования товаров;
- решение вопросов о введении или выведении товаров; о диверсификации продукции за счет других направлений производства предприятия, выходящих за рамки его сложившегося профиля;
- разработку спецификаций новых или улучшения существующих продуктов в соответствии с требованиями покупателей;
- разработку рекомендаций для производственных подразделений предприятия по количеству, фасону, цене, дизайну, комплектованию, упаковке, сервису и т. д. в соответствии с результатами проведенных испытаний продукции;
- оптимизацию ассортимента по показателям глубины, сопоставимости (соотношения между предлагаемыми ассортиментными группами с точки зрения общности потребителей, каналов распределения и цен) и обновляемости номенклатуры.

Разработка и осуществление ассортиментной политики требует соблюдения, как минимум, следующих условий:

- четкого представления о системе и стратегических целях предприятия;
- хорошего знания рынка и его требований;
- четкого представления о своих возможностях и ресурсах (производственных, исследовательских, научно-технических, сбытовых) в настоящее время и в перспективе.

Разработанная на конкретный период (3–5 лет или более) ассортиментная политика *в своей основе*, как правило, в течение данного времени остается практически неизменной.

Таким образом, суть процесса формирования ассортимента состоит в планировании и реализации фактически всех видов деятельности, направленных на отбор продуктов для производства и выведения на рынок в соответствии с изменяющимися требованиями потребителей.

Действительно, управление ассортиментом предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности: научно-технической и проектной, комплексного исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы и стимулирования сбыта (рис. 9).



Рис. 9. Планирование ассортимента продукции

Задачи планирования и формирования ассортимента заключаются прежде всего в том, чтобы подготовить «потребительскую» спецификацию на изделие, передать ее проектному (конструкторскому) отделу, а затем проследить, чтобы опытный образец был испытан, при необходимости модифицирован и доведен до уровня требований потребителей. Это непрерывный процесс, продолжается в течение всего жизненного цикла товара, начиная с момента зарождения ее замысла и заканчивая изъятием его из товарной программы (рис. 10).

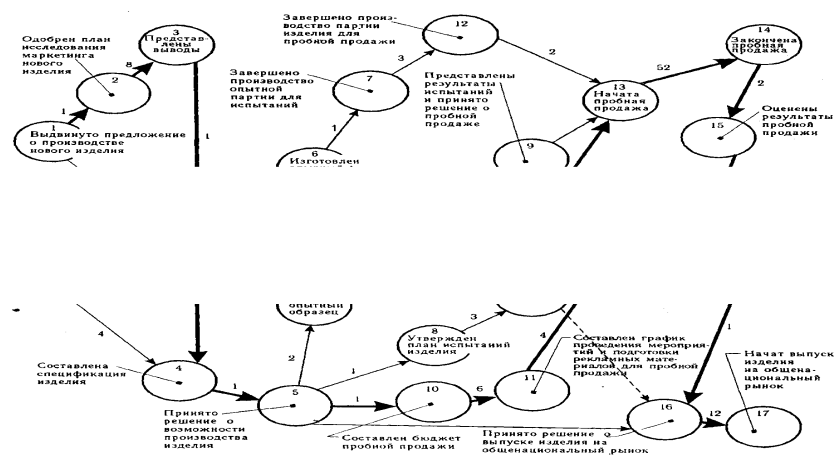


Рис. 10. Диаграмма процесса планирования ассортимента продукции

В формировании ассортимента решающее слово должно принадлежать руководителям коммерческой службы предприятия, и прежде всего, отдела маркетинга и отдела сбыта.

Руководители этих служб должны решать вопрос о том, когда более целесообразно вложить средства в модификацию изделия, а не нести дополнительные возрастающие расходы по рекламе и реализации устаревшего товара или снизить цену на него, о введении в ассортимент новых продуктов взамен существующих или в дополнение к ним.

Таким образом, ассортиментная политика предприятия увязывает в единую систему все виды работ в сфере разработки товаров, производства и доведения ее до покупателя и является стратегическим направлением его работы.

2. Инновации в ассортименте производственного предприятия

В условиях динамичной конкурентной среды производственные предприятия должны осуществлять адекватную рыночной среде и эффективную товарную политику, которая предусматривает следующее:

- расширение или сокращение номенклатуры производимой продукции;
- модификацию товара;
- производство нового товара.

В связи с этим товарная политика предполагает комбинированную ориентацию на производство известного (выпускаемого) товара, модифицированного товара (в том числе и в новом оформлении), нового (неизвестного) товара.

Нововведения в ассортименте выпускаемой продукции реализуются на предприятии на основе разработанной инновационной политики.

Инновационная политика – деятельность, направленная на объединение всех видов нововведений и создание на предприятии условий, стимулирующих разработку и внедрение новой, а также улучшение качества производимой продукции при условии повышения рентабельности ее производства и сбыта.

Основная цель инновационной политики – поиск идей по созданию новой конкурентоспособной продукции, прогрессивных технологий производства традиционных товаров, обеспечивающих улучшение их качества и удешевление.

Инновации (нововведения) могут осуществляться в различных сферах: в товарах, организационных формах и структуре предприятия, методах сбыта, рынках и т. д.

К новым принято относить следующие товары:

- не имевшие аналогов на рынке до их появления;
- имеющие товары-аналоги по назначению и способу применения, но обладающие значительными усовершенствованиями;
- являющиеся старыми для одних рынков, но новыми для данного (товары с рыночной новизной);
- новой сферы применения.

Новизна товара может иметь разную природу, содержание и степень и обуславливается инновациями.

Инновация – это реализация прогрессивного открытия, изобретения, усовершенствования.

Инновация характеризуется следующими составляющими:

- идей, или концепцией, направленной на удовлетворение потребности;
- совокупностью функций, обеспечивающих удовлетворение потребности;
- решением о внедрении инновации и технологии ее реализации, обеспечивающими результативность новшества в целом.

Последняя составляющая определяется наличием у предприятия знаний и опыта, материалов, оборудования и технологий для реализации новшества в ассортименте.

Различают внешние и внутренние мотивы к инновациям в ассортименте.

К внешним мотивам относят насыщенность рынка существующими товарами, изменения в предпочтениях потребителей, угрожающая позиция предприятия политика конкурентов и др.

Внутренними мотивами инноваций, как правило, являются стремление к повышению конкурентоспособности товара на рынке, желание уменьшить риск, связанный с низким качеством и узким ассортиментом товара, выход на новый для предприятия рынок и т. п.

Природа новшеств и содержание их концепции позволяют разделить инновации на 2 вида: инновации технологической природы, инновации коммерческой природы.

Инновация технологической природы изменяет и создает иные условия производства товара и определяется применением новой технологии, компоненты, ресурса, материала, созданием нового продукта, новых изделий, нового физического состояния и т. д. Конкурентное преимущество, полученное на основе технологических инноваций, является более устойчивым, длительным, но при этом более затратным и рискованным.

Коммерческие инновации менее рискованны и затратны, но полученное таким образом конкурентное преимущество менее сильно, длительно и устойчиво, часто – легко копируемо.

Источником инноваций коммерческого характера является в основном рынок, а инноваций технологического характера – рынок, функциональные и прикладные исследования. Оба источника дополняют, а не исключают друг друга. Эффективным считается соотношение между ними 3:1 – 5:1 в пользу первого, т. е. в пользу стратегии вытягивания нового товара. Эта стратегия отличается непосредственным коммерческим эффектом. Стратегия же, основанная на функциональных и прикладных исследованиях (технологической природы), более затратная и более рискованная, но ориентирована на устойчивое конкурентное преимущество.

Основными этапами процесса разработки и создания нового товара являются следующие:

- генерация, оценка и отбор идей;
- формирование концепции товара;
- экономический анализ концепции товара;
- разработка нового товара;
- опытное производство;

- рыночные испытания и апробация;
- производство и коммерциализация.

Инициатива поиска новых идей может исходить как от производителя (как правило по потребительским товарам), так и по инициативе потребителя (преимущественно по товарам производственного назначения – промышленных товаров), но может быть и обоюдной.

Опыт показывает, что для обоснования инновационной идеи необходимо изучить десятки идей и выбрать одну, наиболее полно отвечающую перспективным требованиям рынка.

На предприятии важно создать условия, способствующие выдвижению предложений. Для этого максимально упрощают порядок подачи и рассмотрения последних. Можно использовать простейшую форму бланка, который передается специалисту, ответственному за сбор предложений, специально назначенному в каждом подразделении (например, руководителю группы качества).

Бланк предложения по улучшению работы или разработке нового товара	
«__» _____ 200__ г.	
Автор _____	
(фамилия, имя, отчество)	
_____ (подразделение)	
1. Наименование товара: _____	
2. Причины внесения предложения (изложите их возможно яснее, конкретнее и подробнее): _____	

3. Содержание предложения: _____	

4. Мнение автора относительно перспектив сбыта нового товара, а также того, с какими предприятиями будет конкурировать наше предприятие _____	

Используются разные методы генерации идей:

- анализ проблем, связанный с использованием товара;
- метод «мозговой атаки» (метод групповой генерации развития взаимосвязанных идей);
- дискуссия;
- ежемесячные предложения сотрудников отдела сбыта по улучшению качества товара и др.

Оценка идей предусматривает их системный анализ с учетом ключевых факторов (критериев), к их числу относятся следующие:

- возможная прибыльность;
- существующие и возможные конкуренты;
- емкость рынка;
- ресурс капиталовложений;
- уровень патентной защиты;
- трудности материально-технического, технологического, финансового, кадрового и иного характера;
- возможная длительность жизненного цикла товара;
- воздействие сезонных и иных циклических факторов;
- возможность производства по конкурентной цене;
- возможное отношение покупателей к продукции;
- наличие сегментов внутреннего и внешнего рынков, проявляющих интерес к товару;
- возможный уровень и срок окупаемости данного проекта.

Формирование концепции товара – установление конкретного набора свойств нового товара с учетом обеспечения достижения стратегических целей ассортиментной политики предприятия.

Экономическая эффективность инновационного проекта определяется соотношением получаемого дохода (прибыли) и затрат на его осуществление и его граничными значениями во времени реализации проекта, т. е. «точкой» начальной безубыточности (ТНБ), «точкой» глобальной безубыточности (ТГБ), «точкой» накопления инвестиционного капитала (ТНИК).

«Точка начальной безубыточности» фиксирует момент времени, начиная с которого предприятие окупает общие издержки проекта.

«Точка глобальной безубыточности» фиксирует момент времени, начиная с которого доходы от сбыта нового товара превосходят общие издержки проекта.

«Точка накопления инвестиционного капитала» фиксирует момент времени, начиная с которого пред-

приятие обладает средствами от реализации нового товара, достаточными для инвестирования в проекты развития предприятия.

Для обеспечения управления инновационной деятельностью требуется наличие специальной структуры (подразделения, группы, бюро), координирующей эту работу на предприятии.

Важным свойством любой из структур является восприимчивость к новым идеям и результативность их реализации.

Таковыми организационными структурами и единицами могут быть межфункциональная команда, подразделение (отдел) новых товаров, товарный управляющий (менеджер товара), директор (менеджер) по новым товарам, специальная товарная группа (матричная структура, венчурная).

Если предприятие не занимается основательно разработкой и осуществлением инновационной политики, оно может утратить свою конкурентоспособность и безнадежно отстать от конкурентов.

Условиями эффективной инновационной политики являются следующие:

- правильная оценка рыночного потенциала и потребностей потребителей;
- своевременный выход на рынок;
- правильная оценка пробных продаж;
- правильный выбор целевого рынка;
- правильное построение каналов сбыта;
- наличие квалифицированных специалистов для осуществления инновационной политики;
- продуманная сервисная политика;
- оптимальная организационная структура управления инновационными процессами в системе маркетинга предприятия;
- высокая конкурентоспособность товара (высокое качество, умеренные или низкие издержки на производство и сбыт).

3. Методы оценки конкурентоспособности

3.1. Методика оценки конкурентоспособности товара по системе 1111–5555

Конкурентоспособность товаров длительного пользования и технически сложных товаров можно оценивать по четырем главным статичным факторам: качество товара, цена товара, качество сервиса товара на конкретном рынке, эксплуатационные затраты на использование товара. Результативность статичных факторов определяют динамичные факторы – качество управления процессами.

Интегральный показатель конкурентоспособности товара можно оценивать экспертным путем по двум методам: без учета весомости факторов, с учетом весомости факторов.

По системе 1111–5555, без учета весомости факторов, конкурентоспособность товара определяется как сумма баллов по каждому фактору. Эксперт (один или группа) дает оценку фактора от 1 (минимум, наихудшее значение фактора) до 5 (наилучшее значение фактора). Так, товар низкого качества, предлагаемый по высокой цене, имеющий к тому же низкое качество сервиса и высокие эксплуатационные затраты, будет иметь оценки 1–2 балла и его конкурентоспособность может быть, допустим 1211. По этой системе минимальное значение конкурентоспособности будет равно $4 = (1 + 1 + 1 + 1)$, максимальное $20 = (5 + 5 + 5 + 5)$. Если оцениваемый товар имеет конкурентоспособность равную 5 из 20, то это означает, что он в четыре раза отстает от лучших мировых образцов.

По оценке экспертов, в мировой практике наивысшие баллы имеют некоторые конкурентоспособные японские и американские фирмы. Это фирмы, которые имеют высокое качество изготовления и сервиса, оптимальную ресурсоемкость по стадиям жизненного цикла. Конкурентоспособность этих товаров будет равна примерно $18 = (5 + 4 + 5 + 4)$ при высоком качестве и оптимальных для данных условий показателях ресурсоемкости (4 и 4).

Товары скандинавских стран и некоторых стран ЕС на российском рынке по этой же системе имеют конкурентоспособность, равную примерно $16 = (5 + 3 + 4 + 4)$, т. е. они отличаются высоким качеством, хорошим качеством сервиса, но имеют несколько завышенные производственные затраты (или удельную цену).

Конкурентоспособность товаров стран Юго-Восточной Азии на российском рынке в среднем можно оценить примерно в 10 баллов из $20 = (2 + 4 + 2 + 2)$, т. е. они низкого качества, реализуются по низкой цене (4), с плохой системой сервисного обслуживания и значительными эксплуатационными затратами.

Конкурентоспособность российских товаров на внутреннем рынке в среднем можно оценить в 12 баллов ($3 + 3 + 3 + 3$), т. е. они по всем показателям средние. Так, российские телевизоры «Рубин» по качеству отстают от «Сони» примерно в 10 раз, а их цена ниже примерно в 2,5 раза. Таким же образом можно произвести оценку конкурентоспособности и отечественных товаров.

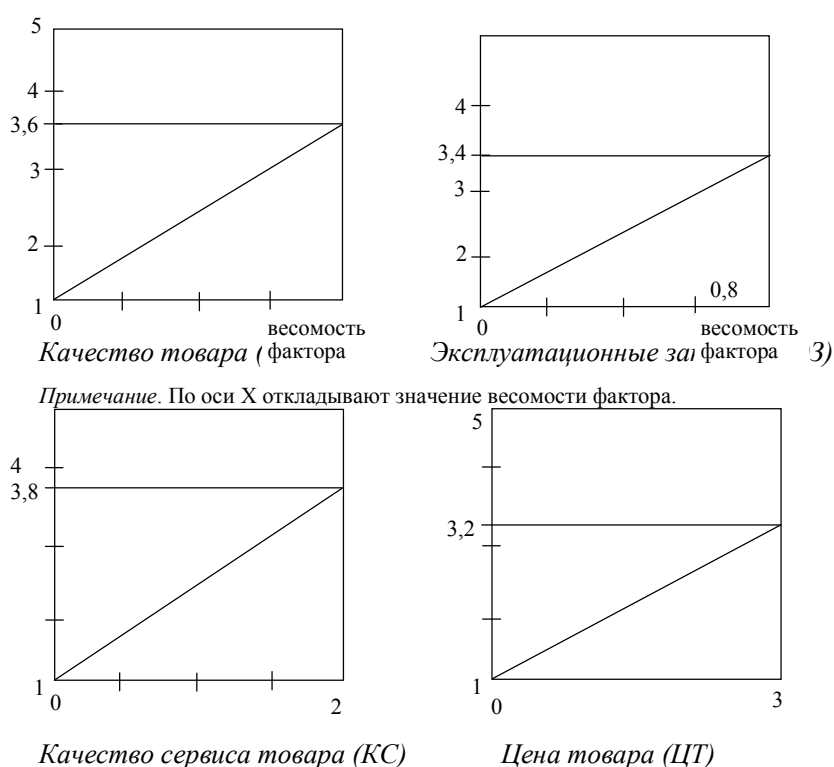
3.2. Экспертная оценка конкурентоспособности товаров (услуги) по баллам с учетом весомости факторов

Для повышения точности оценки следует взвешивать важность, или весомость, каждого фактора конкурентоспособности. По оценкам исследователей, показателям конкурентоспособности продукции были присвоены следующие значения весомости: качеству товара – 4 балла; цене товара – 3; качеству сервиса товара на конкретном рынке – 2; эксплуатационным затратам по использованию товара – 1 балл. Последний фактор оценен в 1 балл, так как эксплуатационные затраты во многом определяются качеством товара и его сервисом. Чем выше качество, тем ниже эксплуатационные затраты (по конкурентоспособной японской и американской технике эксплуатационные затраты в 3–5 раз меньше, чем по аналогичной российской технике).

Для оценки конкурентоспособности с учетом весомости факторов создается экспертная группа из высококвалифицированных специалистов численностью не менее 5 человек (один из руководителей или главный менеджер, конструктор, маркетолог, технолог, экономист).

При аттестации, сертификации, аудите, оценка может быть как внутренней так и внешней, проводимой независимой аккредитованной организацией.

После формирования экспертной группы выполняется подготовительная работа, включающая издание приказа (распоряжения) об организации оценки конкурентоспособности, знакомство с методикой управления конкурентоспособностью, сбор и обработку исходных данных для оценки. Затем строится система баллов для оценки (рис. 11).



Примечание. По оси X откладывают значение весомости фактора.

Рис. 11. Система баллов для экспертной оценки конкурентоспособности товара с учетом весомости факторов с примером оценки фактов

Система баллов наглядно показывает, что каждому фактору конкурентоспособности эксперт может присвоить от 1 до 5 баллов. Весомость факторов равна от 4 (качество товара) до 1 (эксплуатационная затраты) балла. Допустим, экспертная группа из 5 человек каждый фактор оценила баллами, приведенными в табл. 4.

Таблица 4. Экспертная оценка факторов конкурентоспособности товара

Эксперт	Факторы для оценки экспертов			
	качество товара	цена товара	качество сервиса товара	эксплуатационные затраты
Руководитель	3	3	4	3
Конструктор	4	3	4	4

Эксперт	Факторы для оценки экспертов			
	качество товара	цена товара	качество сервиса товара	эксплуатационные затраты
Маркетолог	3	3	3	3
Экономист	4	3	4	4
Технолог	4	4	4	3
Сумма баллов	18	16	19	17
Средний балл	3,6	3,2	3,8	3,4

Конкурентоспособность товара, определяемая экспертным путем по системе баллов, высчитывается по следующей формуле:

$$K_T = \frac{\sum_{j=1}^n B_{ij} / n}{5} a_j,$$

где K_T – конкурентоспособность товара (значение колеблется от 2 до 10 баллов);

n – количество экспертов;

B_{ij} – экспертная оценка i -м экспертом j -го фактора конкурентоспособности товара;

a – весомость j -го фактора (от 4 до 1);

5 – максимальная оценка фактора.

$$\begin{aligned} K_T &= \frac{(3+4+3+4+4):5}{5} \cdot 4 + \frac{(3+3+3+3+4):5}{5} \cdot 3 + \\ &+ \frac{(4+4+3+4+4):5}{5} \cdot 2 + \frac{(3+4+3+4+3):5}{5} \cdot 1 = \\ &= 2,88 + 1,92 + 1,52 + 0,68 = 7. \end{aligned}$$

Таким образом, экспертная группа оценила конкурентоспособность товара в 7 баллов из 10, т. е. у организации имеются значительные резервы (30 %) повышения конкурентоспособности товара по всем направлениям.

3.3. Методика анализа конкурентоспособности товара (услуги) по многоугольнику и экспертному методу

Анализ конкурентоспособности товара по многоугольнику производится в следующем порядке:

1. Устанавливается перечень показателей конкурентоспособности товара.
2. Выбираются (устанавливаются) нормативные значения показателей конкурентоспособности товара.
3. Устанавливается весомость показателей конкурентоспособности товара исходя из стоимости их достижения и важности в обеспечении конкурентоспособности.
4. Выбирается и обрабатывается исходная информация о показателях конкурентоспособности товаров (приоритетного конкурента и анализируемого).
5. Строится многоугольник конкурентоспособности товаров: наружный круг – нормативы, увеличенные на 20 % (на случай перевыполнения норматива), внутренние точки на радиальных лучах – приведенные значения показателей конкурентоспособности товара.

Исходные данные для оценки конкурентоспособности товара приводятся в табл. 5.

Таблица 5. Исходные данные по уровню конкурентоспособности товаров (пример)

Показатели конкурентоспособности товара	Абсолютные значения показателей		
	по нормативу	по конкуренту	по анализируемому образцу
1. Интегральный показатель качества товара за нормативный срок службы (10 лет), единица полезного эффекта (Пэ)	3500	3600	3000
2. Цена товара, денежная единица (Ц)	160	150	170
3. Интегральный показатель качества сервиса товара, доли единицы (Кс)	1,0	0,95	0,90
4. Затраты на эксплуатацию товара за 10 лет, денежная единица (Зэ)	2000	1500	2200
5. Интегральный показатель качества управления по стадиям жизненного цикла товара и аспектам управления, доли единицы (Ку)	1,0	0,90	0,80

Интегральный показатель качества товара (полезный эффект) определяется следующими типовыми показателями:

- назначения (производительность конвейера, производительность грузового автомобиля, эстетичность, удобство, функциональность обуви, физико-химические свойства молочных продуктов и т. д.);
- надежности (безотказность, долговечность, ремонтпригодность, сохраняемость);
- экологичности;
- эргономичности;
- эстетичности (дизайна);
- технологичности;
- стандартизации и унификации;
- патентной чистоты и патентоспособности;
- совместимости и взаимозаменяемости;
- безопасности (механической, термической, электрической, электромагнитной, химической, биологической, радиационной, пожарной, взрывоопасности);
- сертификационными данными (когда и кем выдан, вид, срок действия).

Каждая группа товаров имеет свои группы конкретных показателей качества.

Интегральный показатель качества сервиса товара у потребителей определяется следующими типовыми показателями:

- имидж изготовителя;
- юридическая надежность изготовителя;
- финансовая надежность (устойчивость) изготовителя;
- качество информации о товаре;
- качество упаковки товара;
- качество обслуживания торговой организации;
- качество доставки и установки (монтажа) товара;
- качество гарантийного обслуживания товара;
- качество ремонта (восстановления) товара;
- качество мониторинга и диагностики рыночного механизма и др.

Для построения многоугольника конкурентоспособности товара сначала увеличиваем значения нормативов на 20 % (тогда показатели, имеющие фактическое или плановое значение лучше норматива, будут находиться внутри многоугольника). В этом случае увеличенное значение норматива интегрального показателя качества товаров будет равно 4200 ($3500 \cdot 1,2$), Ц – 190 ($160 \cdot 1,2$), Кс – 1,2 ($1 \cdot 1,2$), Зэ – 2400 ($2000 \cdot 1,2$), Ку – 1,2 ($1 \cdot 1,2$). Эти значения будут на вершинах соответствующих радиальных лучей многоугольника (рис. 12). Далее на радиальных лучах заносим фактические значения показателей конкурентоспособности товара из табл. 6. (для упрощения в многоугольнике указаны показатели только конкурентов).

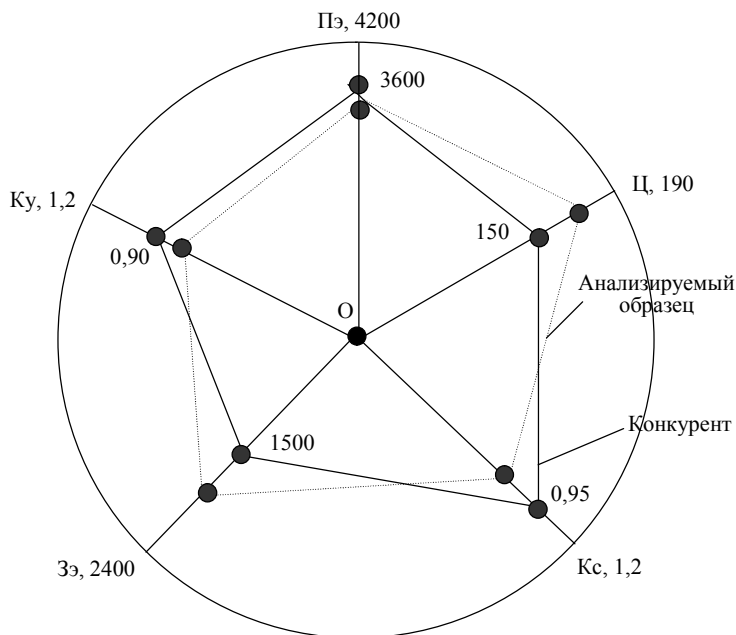


Рис. 12. Многоугольники конкурентоспособности товаров

Анализ данных табл. 5 и рис. 12 позволяет сделать следующие выводы:

1. Конкурент опережает рыночные нормативы по ресурсным показателям (цена и затраты на эксплуатацию меньше, чем по нормативам), но отстает по всем качественным показателям.
2. Анализируемый образец уступает нормативам и конкуренту по всем интегральным показателям (частные показатели здесь не анализируются).
3. Многоугольник конкурентоспособности позволяет только наглядно представить, но не оценить положения конкурентов и организации-изготовителя по любым, установленным нами, показателям.

4. Многоугольники можно строить по любой группе показателей и любой области, но только одного уровня иерархии. Например, ошибочно с точки зрения свойства иерархичности системного подхода строить многоугольник по следующей группе показателей: качество товара, его надежность, долговечность, цена, прибыль от продаж, так как качество и цена являются факторами (показателями) первого уровня факторов конкурентоспособности, надежность и прибыль – второго, долговечность – третьего.

В литературе можно встретить рекомендации по использованию многоугольника для оценки конкурентоспособности товаров. Измерили площади многоугольников и оценили конкурентоспособность. Чем больше площадь, тем лучше, выше конкурентоспособность. Подобная ситуация возможна в двух случаях: когда все факторы влияют на результативную функцию прямо пропорционально и влияние всех факторов на функцию по силе одинаковое. В экономике подобное совпадение случаев исключено. В данном примере с повышением интегральных показателей качества конкурентоспособность товара повышается, а с увеличением ресурсных показателей, наоборот, падает. К тому же степень влияния (весомость) перечисленных показателей на конкурентоспособность разная: по нашей оценке, по Пэ она равна 0,35, Ц – 0,20, Кс – 0,10, Зэ – 0,15, Ку – 0,20 (табл. 6).

Приведенное значение показателя конкурентоспособности товара ($P_{прив}$) определяется по формуле

$$P_{прив} = \sum P_i a_i \quad (\text{табл. 6}),$$

где P_i – нормативное или фактическое значение i -го показателя конкурентоспособности товара;

a_i – весомость i -го показателя конкурентоспособности товара:

$$\sum a_i = 1 \quad (\text{табл. 6}).$$

Таблица 6. Оценка конкурентоспособности товаров с применением экспертного метода

Обозначение показателя	Весомость показателя	Относительное значение показателя			Приведенное значение показателя по товарам:	
		норматив	конкурент	анализируемый	конкурент	анализируемый
1	2	3	4	5	6	7
1. Пэ	0,35	1,0	1,03	0,86	0,360	0,301
2. Ц	0,20	1,0	1,07	0,94	0,214	0,188
3. Кс	0,10	1,0	0,95	0,90	0,085	0,090
4. Зэ	0,15	1,0	1,33	0,91	0,199	0,136
5. Ку	0,20	1,0	0,90	0,80	0,090	0,080
Сумма	1,00	–	–	–	0,958	0,795

Если увеличение показателя превышает конкурентоспособность (например Пэ), то показатель конкурента (или анализируемого образца) делится на норматив. Если увеличение показателя снижает конкурентоспособность (например, Ц), то норматив делится на показатель конкурента (или анализируемого образца).

По данным, приведенным в табл. 5, конкурентоспособность товара можно определить только экспертным путем (табл. 6), на основе приведенных ранее коэффициентов весомости факторов. Оценку можно упростить, если нормативным показателям условно присвоить единицу (табл. 6, гр. 3), тогда показатель конкурента по критерию Пэ будет равен 1,03 (3600 : 3500), табл. 5.

Анализ данных табл. 6 показывает, что уровень конкурентоспособности товара конкурента не «дотягивает» до требований рынка (норматива – 1) на 4,2 %, а конкурентоспособность анализируемого образца – на 20,5 % (0,795 : 1 · 100 – 100), табл. 6. Изготовителю анализируемого образца необходимо улучшать свою работу по всем направлениям, особенно по повышению качества управления (отставание от норматива на 20 %), качества товара (отставание на 15 %) и качества сервиса (отставание от норматива на 10 %). Напоминаем, что основными показателями качества управления являются научная обоснованность управленческих решений (анализ экономических законов, применение научных подходов и принципов, методов и моделей), соблюдение законов организации и принципов управления, адаптивность, синергичность, организованность, влияние факторов времени (скорость, ускорение, продолжительность и др.).

Представленные выше методики оценки конкурентоспособности товаров не исключают возможности использования иных методов. При этом важно учитывать специфику товара и существующие информационные ограничения.

Тема 5. СБЫТОВАЯ КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Содержание и функции сбыта.
2. Система сбыта производственного предприятия.
 - 2.1. Формы и методы сбыта.

- 2.2. Типы каналов сбыта.
 2.3. Выбор типа канала сбыта.
 3. Сбытовая стратегия производственного предприятия.

Л.: [2], [5], [6], [9], [13], [14], [17], [20] – [22].

1. Содержание и функции сбыта

Сбытовая деятельность предприятия – это этап коммерческой деятельности, осуществляемый после завершения производства, включающий продажу товаров покупателю, доставку его потребителю, послепродажное обслуживание.

Логистический подход к организации коммерческой деятельности производственного предприятия обуславливает следующие определения целей, предмета, субъектов и объектов, характера и содержания сбыта.

Цель сбыта заключается в доведении до конкретных потребителей конкретного товара требуемых потребительских свойств в необходимом количестве (объеме) в точное время (точный срок) в определенном месте с допустимыми (минимальными) затратами.

Предметом сбыта является продукция, услуги производственного предприятия (товар, ценность).

Субъект сбыта – это производственное предприятие и посреднические сбытовые (торговые) организации.

Объектом сбыта являются покупатели (потребители) товара производственного предприятия. Определение объектов сбыта в данном случае дается исходя из конечной направленности (адресности) сбытовой деятельности и ее предмета. Субъекты и объекты сбыта не следует отождествлять с субъектами сделки (в частности, купли-продажи, аренды).

Характер сбыта – адресный, определяемый его целью и направленностью всей деятельности производственного предприятия, производной от потребления, на конкретных потребителей его товара (ценности).

Роль и значение сбытовой деятельности состоят в следующем:

- сбытовая деятельность не только сохраняет созданную, но и создает дополнительную потребительскую стоимость товара, тем самым увеличивая его общую ценность;
- сбытовая деятельность обнаруживает, формирует и реализует не только конкретные экономические результаты (величину доходов, прибыль, уровень рентабельности), но и конкретные потребности конкретных потребителей;
- сбытовая деятельность является одним из источников его конкурентного преимущества как прямого (в пределах собственной организации), так и косвенного (в отношениях с партнерами) эффектов.

Таким образом, определяя конечные результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность, сбытовая коммерческая деятельность воплощает и в определенной степени определяет его корпоративную миссию.

Выделяют основные и вспомогательные коммерческие функции сбытовой коммерческой деятельности предприятия (табл. 7).

Таблица 7. Характеристика основных и вспомогательных функций сбытовой коммерческой деятельности

Роль функции	Характер функции	
	коммерческие	технологические
Основные	Продажа Аренда	Хранение-складирование: <ul style="list-style-type: none"> • разгрузка, погрузка • внутренние перемещения • непосредственно хранение • сортировка, маркировка • комплектация, группировка • упаковка, затаривание и др. Распределение-доставка: <ul style="list-style-type: none"> • формирование и хранение запасов; • формирование потоков и товародвижение • формирование и подготовка партий поставок • отправка, отгрузка (транспортировка) и др.
Вспомогательные	Маркетинг: <ul style="list-style-type: none"> • исследование, анализ и формирование спроса Юридические функции: <ul style="list-style-type: none"> • обоснование и оформление • сопровождение и защита и др. 	Обслуживание: <ul style="list-style-type: none"> • предпродажные подготовка и обслуживание; • послепродажное обслуживание

Осуществление функций купли-продажи и аренды означает реализацию стоимости и потребительной стоимости произведенного товара и сопровождается изменением формы стоимости с товарной на денежную и передачу продукции в собственность покупателей. При предоставлении продукции в аренду оно передает ее на определенный срок во владение или пользование.

Маркетинговые функции коммерческого характера заключаются в определении, изучении и формировании реакции потребителей на произведенный и реализуемый товар, через функции изучения потребности и спроса, поиск и выявление покупателей, изучение конъюнктуры рынка, формирование спроса, рекламно-информационной деятельности, связи с общественностью, личное продвижение и стимулирование сбыта.

Юридические функции заключаются в обосновании и определении правового состояния, юридическом сопровождении и защите произведенной продукции. Они включают подготовительные и процессуальные функции, функции документального оформления, сопроводительные и защитные функции, связанные с подготовкой и проведением деловых переговоров, заключением и юридическим оформлением сделок (договоров, контрактов), контролем за их исполнением и правовой защитой.

Функции же технологического характера направлены на вещественное доведение товаров до покупателей и изучаются в курсе «Организация производства».

2. Система сбыта производственного предприятия

2.1. Формы и методы сбыта

Система сбыта производственного предприятия представляет собой совокупность субъектов с соответствующими функциональными обязанностями и полномочиями и определенными организационно-правовыми взаимоотношениями в процессе сбытовой деятельности. Она формируется в соответствии со сбытовой политикой, которая обладает стратегической направленностью на достижение цели сбыта, обусловленной корпоративной миссией производственного предприятия.

Сбытовая система характеризуется формами, методами и организацией сбыта.

Форма сбыта определяется организационно-правовыми отношениями субъектов сбытовой системы. По форме сбыта выделяют следующие сбытовые системы:

- собственная сбытовая система производственного предприятия;
- связанная сбытовая система с производственным предприятием;
- независимая система сбыта, не связанная с производственным предприятием.

Собственная система сбыта предприятия предполагает осуществление всех сбытовых функций субъектами (складскими, транспортными, торговыми и др.), его подразделениями, филиалами, непосредственно зависимыми от него в организационно-правовом, а также экономическом и административном отношениях. Предприятие, как фактический владелец, управляет их деятельностью. Собственная сбытовая система производственного предприятия является частным случаем корпоративных, или интегрированных систем сбыта, где владельцем может быть не только предприятие, но и любой посредник.

Связанная система сбыта предполагает осуществление всех сбытовых функций не предприятием, а самостоятельными в правовом и независимыми в экономическом отношении посредниками. Координация деятельности всех субъектов осуществляется в рамках договорных отношений: торговли по договорам, система франчайзинга. Подобная система предусматривает нередко и общее управление сбытом, в частности, по сбытовым программам производителя.

Франчайзинг – это контракт, по которому торговец принимает на себя обязательства реализовывать товар или услуги под фирменным знаком и по правилам головной компании.

Так, с 1994 г. компания Coca-Cola разливает известные напитки Coca-Cola, Sprite, Fanta, Bonaqua, Lemon, Orange в Республике Беларусь. Для реализации создана национальная система распределения и продажи. Однако для предпринимателей Республики Беларусь этот бизнес является собственным, но они работают по лицензии от компании Coca-Cola и по ее стандартам.

Независимая система сбыта предполагает осуществление сбытовых функций независимыми в правовом и экономическом отношениях посредниками.

Наличие или отсутствие посредников обуславливает следующие методы сбыта:

- прямой, или непосредственный сбыт (на основе прямых контактов с потребителями), в том числе через собственную торговую сеть;
- косвенный, или опосредованный сбыт (на основе опосредованных связей с использованием услуг различного рода посредников).

Комбинированный, или смешанный сбыт предполагает использование как прямых, так и опосредованных связей с покупателями.

2.2. Типы каналов сбыта

В соответствии с методами сбыта различают два типа каналов: прямой и опосредованный. Использование прямого канала сбыта является целесообразным в тех случаях, когда:

- поставляется скоропортящийся товар;
- потребителей не много, и они расположены относительно недалеко друг от друга;
- товар требует высокоспециализированного сервиса и предприятие может его организовать;
- объем каждой поставляемой партии товара достаточен для заполнения автомашины, автоцистерны, контейнера, вагона;
- продажная цена товара значительно выше себестоимости, что позволяет оправдать расходы, связанные с прямым сбытом.

Одной из форм прямого сбыта являются личные продажи, т. е. непосредственный контакт торгового агента производителя и одного или нескольких потенциальных покупателей. Эта форма продажи одна из самых дорогих, но обладает неоспоримыми преимуществами: позволяет лучше узнать мотивы покупок или отказов от них. После такого неформального общения покупатель, в определенной степени, чувствует себя обязанным совершить покупку.

Продажи с презентациями используют такие известные фирмы как Zepter International (посуда), Merу Сау (косметика), Вауэг (шерстяные постельное белье и принадлежности). При этом хорошо обученные коммивояжеры могут привлекать к распространению товаров большое количество специально обученных агентов. В результате формируется сеть представителей фирмы, построенная по следующему принципу: отдел сбыта компании – региональные управляющие по сбыту – районные управляющие по сбыту – зональные руководители – торговые агенты.

В 1963 г. Мэри Кэй основала в США компанию прямых продаж. Сегодня – это компания с оборотом более 2 млрд долл., насчитывает более 750000 независимых консультантов по красоте в 37 странах мира.

Опосредованный (косвенный) канал сбыта предусматривает использование производителем для организации сбыта своих товаров и услуг различных независимых посредников. Этот канал будет выгодным, если предприятие осуществляет выход на рынок, который посредник знает лучше; покупателей много, и они расположены на значительном расстоянии от предприятия; товар не нуждается в пред- и послепродажном обслуживании специалистами предприятия.

2.3. Выбор типа канала сбыта

Выбор сбытового канала – это стратегическое решение, так как обращение к посредникам означает для предприятия потерю контроля над определенными элементами процесса доведения товаров до потребителя и коммерциализации.

Предприятие должно принять решение о том, какие функции оно берет на себя, а какие делегирует посредникам.

Решение принять все функции на себя оправдано в том случае, если предприятие способно реализовать их с меньшими издержками и с лучшим качеством, чем потенциальный партнер-посредник. Поэтому теоретически наилучшим является тот канал сбыта, который обеспечивает исполнение всех промежуточных функций лучше конкурентов; более низкую относительную долю расходов в сравнении с другими каналами.

Выбор конкретного канала сбыта определяется рядом факторов, характеризующих состояние рынка, покупателей товаров, самого предприятия и торгового посредника.

Так среди характеристик рынка выделяют его размер, доступность, протяженность и др.

Среди характеристик производимого товара учитывают технологическую сложность, стадию жизненного цикла, габариты и вес, стандартизацию, серийность, ценность.

Характеристиками предприятия являются ассортимент, финансовые ресурсы, масштаб деятельности, известность и репутация.

Характеристиками покупателей являются количество, величина и регулярность покупок, их концентрация.

К характеристикам торговых посредников относят их доступность, издержки на привлечение и уровень обслуживания.

Структура канала сбыта в общем виде представлена на рис. 13.

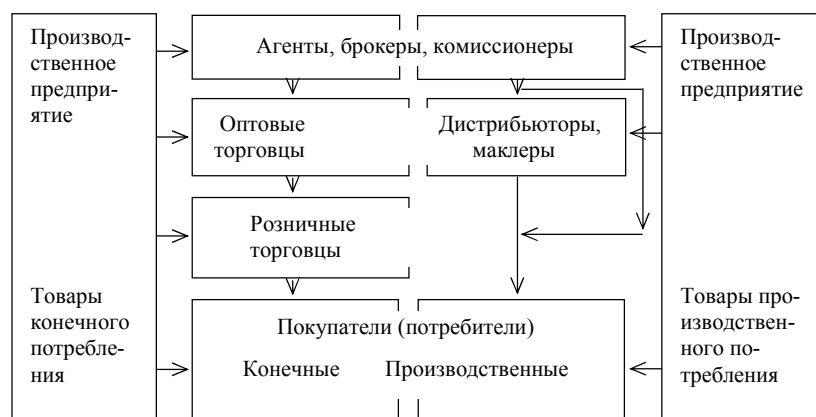


Рис. 13. Структура канала сбыта товара

Сбыт товара через оптовика рекомендуется в следующих случаях:

- потребителей очень много и необходимо создание мощной сбытовой сети, а средств для этого у предприятия не хватает;
- рынок очень разбросан географически, так что ни прямой сбыт, ни сбыт при помощи связанного посредника не являются рентабельными;
- требуются частые срочные поставки небольших партий товара;
- разница между продажной ценой и себестоимостью товара невелика, поэтому содержание собственной сбытовой сети не оправдано;
- можно значительно сэкономить на транспортных расходах, поставляя крупные партии товаров небольшому числу оптовиков.

Посредников разделяют на независимых и связанных с производителем. Независимые имеют право собственности на товар, приобретаемое вместе с товаром у производителя. Посредники, связанные с производителем, этим правом не обладают.

Независимые оптовые посредники – это оптовые торговцы, дистрибьюторы регулярные, маклеры.

Оптовые торговцы и дистрибьюторы арендуют или обладают складскими помещениями и выполняют, как правило, в полном объеме все виды посреднических функций, перепродавая различным торговцам товары конечного потребления, а непосредственно потребителям – товары производственного назначения.

Дистрибьютор – независимая посредническая организация, осуществляющая сбыт продукции розничным торговцам и предприятиям на основе оптовых ее закупок у предприятий-производителей. Дистрибьюторы могут предоставлять своим клиентам услуги по хранению и доставке продукции, кредитованию. Они стараются установить длительные контакты с производителями и потребителями на договорной основе. В соглашении с клиентами оговариваются размеры наценок (скидок) к основной цене реализуемого товара. Величина наценок (скидок) варьируется в зависимости от вида продукции, сроков выполнения заказов, величины партии поставок товаров, порядка их доставки с баз и складов, вариантов оплаты поставленных товаров (с рассрочкой или без рассрочки платежа) и т. п.

Наценки (скидки) являются источником доходов дистрибьюторов и компенсируют его затраты по организации коммерческой деятельности, закупкам, хранению и продаже товаров.

Маклеры не арендуют и не обладают складскими помещениями. По этой причине они выполняют функции исключая хранение-складирование и связанные с ними технологические функции. Действуют по поручению клиентов и за их счет на товарных биржах. Имеют право юридического лица и специализируются на определенных видах биржевых операций. Маклеры объединяются в маклерские конторы и фирмы, оказывающие посреднические услуги и взимающие за них комиссионные, устанавливаемые биржевым комитетом.

Независимые розничные торговцы продают товары конечным потребителям. Различают торговцев широкого профиля и специализированных торговцев.

Для настоящего времени характерна тенденция к созданию интегрированных сбытовых каналов, объединяющих функции оптовой и розничной торговли товарами конечного потребления. Они представлены такими организационными формами как супер- и гипермаркеты. В сочетании с системой самообслуживания их конкурентные преимущества заключаются в следующем:

- широком запросе ассортимента;
- низких закупочных ценах;
- небольшой торговой наценке и низких продажных ценах;
- динамичном продвижении товаров;
- экономии в масштабе организации и управления;
- удобных формах и сроках платежей.

Связанные с производителем сбытовые каналы не являются собственниками товара, к их числу относятся брокеры, агентства (промышленные, сбытовые), комиссионеры, закупочные организации.

Агенты, брокеры и комиссионеры реализуют товар от имени производителя на условиях определенного процента от объема сбыта или фиксированного вознаграждения за каждую проданную единицу товара (ими могут быть как физические, так и юридические лица).

Агенты являются представителями производственного предприятия с ограниченным, как правило, правом ведения переговоров.

Брокеры, не обладая полным правом собственности и правомочием распоряжаться товаром, являются посредниками по обеспечению сделок по поручению и за счет клиентов на биржах. Оплата услуг брокеров производится только за результативные сделки.

Комиссионеры, в отличие от брокеров, имеют товары в своем распоряжении и осуществляют сбытовую деятельность на условиях консигнации (от своего имени, но за счет производителя). Комиссионеры, как оптовики и дистрибьюторы имеют в своем распоряжении складские площади.

Закупочные или подобные (экспедиционно-импортные и др.) организации – это коллективные брокеры или агенты, самостоятельные в правовом отношении, но работающие также на условиях комиссионной оплаты.

В структуре канала сбыта присутствуют и обслуживающие посредники, т. е. не связанные с основными

коммерческими функциями и выполняющие функции транспортировки, хранения товаров и т. д. Их деятельность обеспечивает выполнение основных сбытовых функций.

Также в структуре канала сбыта функционируют посредники, осуществляющие обратное движение основных потоков. Эти функции могут выполнять как те же самые посредники, которые участвуют в прямом движении товаров, так и специальные посредники. Выделяют каналы вторичной переработки и каналы возврата.

В любом случае, при выборе посредника необходимо учитывать следующие рекомендации:

- убедиться, что выбранный посредник не работает одновременно на конкурирующее предприятие (так как в таком случае сделки, осуществляемые им для вашего предприятия, могут быть низкоэффективны);
- отдавать предпочтение посреднику, специализирующемуся на данном виде товара, а не универсальному;
- выяснить уровень материально-технической базы посредника (складские хозяйства, транспорт и т. п.), уровень квалификации персонала, источники финансирования, имидж;
- лично посетить фирму посредника и убедиться в достоверности информации о нем, его компетентности;
- заключить пробное, краткосрочное соглашение о посредничестве;
- во избежание зависимости от одного посредника и для снижения риска желательно сотрудничать с несколькими.

В табл. 8. представлена сравнительная характеристика каналов сбыта.

Таблица 8. Сравнительная оценка каналов сбыта

Факторы	Оценка	Тип канала			комментарии
		прямой	опосредованный		
			короткий	длинный	
<i>Покупатели</i>					
Количество	Большое		**	***	Сокращение числа связей
Концентрация	Высокая	**	***		Относительно низкие средние издержки (на одну связь)
Объем покупок	Большой	***			Относительно быстрое возмещение издержек (на установление связи)
Регулярность покупок	Нерегулярные		**	***	Относительно низкие издержки поставок частых и небольших объемов партий товара
Оперативность покупок	Высокая		**	***	Относительно низкие издержки хранения текущих запасов в местах продаж (поставок)
<i>Товар</i>					
Характер потребления	Текущего потребления (расходуемый товар)	***			Оперативная (быстрая и частая доставка)
Объем поставок	Большой	***	**		Относительно низкие издержки доставки (транспортировки)
Техническая сложность	Несложный		**	***	Невысокий уровень требований к обслуживанию
Стандарт	Нестандартизированный	***			Численность для специального потребления
Стадия жизненного цикла	Стадия запуска	***	**		Регулярный контроль запуска, производства и использования нового товара
Ценность	Высокая	***			Относительно быстрая амортизация издержек поставки
<i>Предприятие</i>					
Финансовые ресурсы	Достаточно ограниченные		**	***	Относительно низкие издержки сбыта
Ассортимент товаров	Полный	***	**		Полное обслуживание
Уровень управления	Высокий	***			Полное прямое управление сбытом
Известность, репутация	Широкая, высокая		**	***	Устойчивые, длительные, эффективные связи с посредниками
Охват	Широкий		**	***	Интенсивный характер сбыта
Проникновение	Глубокое		**	***	Стратегия вытягивания

Управление деятельностью посредников является обязательным элементом сбытовой работы и предполагает следующее:

- развитие чувства лояльности к предприятию и результатам его деятельности;
- обеспечение им соответствующего вознаграждения;
- обучение, повышение квалификации;
- определение стандартов обслуживания, разработку функциональных обязанностей;
- объективную оценку соответствия обслуживания принятым стандартам;
- эффективную систему связей с каждым из посредников.

Примечания:

Знак «**» обозначает приемлемое решение;

знак «***» – наиболее приемлемое решение.

3. Сбытовая стратегия производственного предприятия

Корпоративная миссия производственного предприятия определяет его организацию, конкурентную стратегию и управление во всех сферах деятельности.

Конкурентная стратегия развивается в функциональные стратегии: маркетинговую, сбытовую, производственную и стратегию обеспечения.

Схематично представим связь корпоративной миссии и функциональных стратегий производственного предприятия на рис. 14.

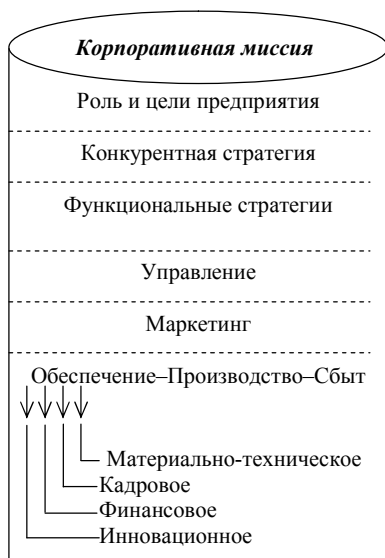


Рис. 14. Корпоративная миссия и стратегия производственного предприятия

Составляющими *сбытовой стратегии* являются следующие стратегии:

- управления;
- охвата;
- проникновения;
- продвижения (коммуникационная стратегия).

1. *Стратегия управления* направлена на достижение эффективного управления всей сбытовой деятельностью производственного предприятия. Организация сбытовой системы, сбытовой сети и структура каналов сбыта создают основу для реализации избранной стратегии управления сбытом.

Различают стратегию прямого управления и стратегию косвенного управления. Первая основывается на административном подходе, вторая – на экономическом.

2. *Стратегия охвата* рынка направлена на достижение максимально широкого доступа покупателей к товару. Эта стратегия обосновывает структуру сбытовой сети, параметры (длина и ширина) каналов и масштабы сбыта.

По этому критерию сбытовая стратегия подразделяется на три вида:

1) *Интенсивный сбыт* предусматривает распределение и реализацию товаров через разветвленную сбытовую сеть с использованием протяженных и широких каналов. Такого сбыта требуют, как правило, товары повседневного спроса. Однако, при этом не всегда удается эффективно поддерживать имидж марки и решать задачи точного позиционирования на рынке, так как фирма рискует утратить контроль над общей маркетинговой стратегией: установление скидок, качества обслуживания, организацией сотрудничества дистрибьюторов и т. д. При этом задействовано максимальное количество торговых точек и складов, чтобы обеспечить максимальный охват рынка и большой объем продаж.

2) *Избирательный сбыт* предусматривает реализацию товаров через отдельных, наделенных исключительными правами сбытовых посредников. Как правило, избирательного сбыта требуют товары предварительного выбора. При этом фирма проводит отбор посредников по следующим критериям: размер, количество услуг, техническая компетентность, степень известности. Производитель таким образом может добиться от посредников более эффективного сотрудничества, решая вопросы позиционирования товаров. Однако при таких ограничениях выбора каналов возникает риск недостижения нужного уровня охвата рынка.

Особой формой избирательного сбыта является франчайзинг (франшиза), который предусматривает долгосрочные договорные отношения фирмы-франчайзера с фирмой-франчайзи на предоставление последней права на ведение определенного бизнеса на ограниченной территории при соблюдении установленных правил и под известной маркой при поддержке, продвижении и стимулировании сбыта франчайзера.

Известны четыре типа франчайзинговых отношений:

- между изготовителем и розничным торговцем (компания Shell и сеть автозаправочных станций);
- между изготовителем и оптовым посредником (производство безалкогольных напитков Coca-Cola, Pepsi, 7-UP);
- между оптовым посредником и розничным торговцем;
- между предприятиями по оказанию услуг и системой розничных торговцев (предприятия быстрого питания – McDonalds, предприятия гостиничного хозяйства – Hilton, магазины готовой одежды Benetton).

Крайним случаем избирательного сбыта является эксклюзивный сбыт, при котором только один торговец получает право продаж на отдельной территории. При этом, на посредника накладываются дополнительные требования: отказ от продаж конкурирующих марок, планирование минимальных объемов сбыта, проведение согласованной коммуникационной политики. Такая стратегия характерна для товаров особого спроса и полезна, когда фирма стремится точно позиционировать товар, проводит политику высокого качества, престижности и хорошего обслуживания.

3) *Стратегия проникновения* (продвижения) – коммуникационная стратегия, направленная на достижение максимального уровня спроса путем мотивации участников канала сбыта.

В соответствии с объектом коммуникационного воздействия различают стратегию протаскивания, вытягивания и комбинированную стратегию.

Стратегия протаскивания направлена на посредников. Главная ее цель – побудить посредников включить товар фирмы в свой ассортимент, создавать необходимые запасы для последующего продвижения товаров к покупателям.

Приоритет отдается наиболее конкурентоспособным посредникам. При этом к ним применяются такие стимулы как скидки, связанные с предоставленным пространством, средства демонстрации товаров, показательные продажи, обучение сервис-персонала, оплата расходов по гарантийному обслуживанию, конкурсы торговых посредников и др.

При использовании стратегии проталкивания издержки в основном пропорциональны объему продаж и переносятся легче малыми фирмами-посредниками.

Стратегия вытягивания создает давление со стороны конечного спроса (потребителя) на розничных продавцов, которые, в свою очередь, транслируют этот спрос оптовикам, а последние запрашивают товар у фирмы-поставщика. Стимулирование в этом случае реализуется через средства массовой информации и политику торговых марок, бесплатные раздачи товаров, купонов, проведение выставок, прямую рекламу. При этой стратегии издержки фиксированы, но выше, чем для стратегии проталкивания.

Тема 6. АУТСОРСИНГ В КОММЕРЦИИ

1. Истоки и понятие аутсорсинга.
2. Влияние глобальных мировых тенденций на развитие аутсорсинга.
3. Факторы выбора между производством и приобретением.
4. Инсорсинг.
5. Содержание контракта аутсорсинга и организация его выполнения.
6. Критерии выборов поставщиков услуг аутсорсинга.

Л.: [2], [4], [8], [10], [19].

1. Истоки и понятие аутсорсинга

Истоки аутсорсинга относятся к периоду противостояния в автомобилестроении двух великих менеджеров – Генри Форда (1865–1947) и Альфреда Слоуна (1875–1966) в 30-х гг. XX в., когда стало понятно, что ни одна фирма не может быть самодостаточной, поэтому ряд функций целесообразно передавать специализированным фирмам. Особенно это касалось вспомогательного производства: обслуживания и ремонта оборудования, изготовления инструмента и т. д.

В 1990-х гг. XX в. некоторые теоретики менеджмента утверждали, что важнейшим фактором сохране-

ния конкурентоспособности является деление функций на основные и второстепенные, а затем передача всех второстепенных функций специалисту в данной сфере. Эта идея не была новой, но она определенно была одной из тех, «чье время пришло». Дискуссии на эту тему становились все более жаркими, и в ходе этих споров родилась концепция виртуальной организации. Согласно теории, лежащей в основе виртуальной организации, любая функция, не являющаяся основной, должна быть передана внешнему специалисту в данной сфере.

Прежде чем изложить суть аутсорсинга (outsourcing) и феномен его распространения, рассмотрим творческий и практический жизненный путь великого менеджера Генри Форда.

Практически за 12 лет с 1909 по 1921 г. Генри Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Объем годового производства автомобилей на заводах Форда вырос с 18 664 шт. в 1909 г. до 1 250 000 шт. в 1921 г. Он сделал это, поняв, как производить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких в то время зарплат – 5 долл. в неделю.

Форд сделал свою модель Т настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Так много людей купили модель Т, что в итоге в 1921 г. компания Ford Motors контролировала 56 % мирового рынка легковых автомобилей.

Однако уже в 1927 г. компания была вынуждена остановить сборочный конвейер автомобиля марки Т и переоснастить его под выпуск модели А. Мировой рынок легковых автомобилей захватила компания General Motors (43,5 %), а компании Ford Motors осталось менее 10 %. Великий менеджер Генри Форд был побежден не менее великим менеджером Альфредом Слоуном-младшим. А компания General Motors до сих пор является одной из самых могущественных компаний мира, объем производства которой давно превысил 100 млрд долл. в год.

Практически с самых первых шагов Г. Форд грезил абсолютно самодостаточной промышленной империей. Для реализации этой цели он построил гигантский промышленный комплекс с собственным портом и разветвленной сетью железных и шоссежных дорог. Форд стремился установить полный контроль за движением своей продукции на протяжении всего ее жизненного цикла. И для того чтобы достичь своей цели, Форд создал первую в мире многоуровневую вертикально интегрированную компанию.

Форд, желая наладить надежное и бесперебойное снабжение своих заводов сырьем и материалами, инвестировал средства в угольные шахты, железорудные месторождения, участки строевого леса, стеклодувные фабрики и даже соевые плантации. Стремление Форда к самодостаточности было настолько велико, что он купил в Бразилии 2,5 млн акров земли и отвел этот участок под каучуковую плантацию, которую назвал Форландией.

Но контроль Форда не ограничивался только производством сырья и материалов. Для транспортировки материальных ресурсов и готовой продукции в торговую сеть он вкладывал деньги в железные дороги, автомобильный транспорт и торговый флот. Он хотел держать под контролем все товарно-материальные потоки, циркулирующие между более чем 40 его добывающими, сборочными и обслуживающими предприятиями в США, Канаде, Австралии, Новой Зеландии, Великобритании, Южной Африке и дилерами его продукции, разбросанными по всему миру.

Это был один из самых грандиозных в истории проектов вертикальной интеграции. Но однажды Форд обнаружил, что нуждается в посторонней помощи. На пике своей вертикальной экспансии компания натолкнулась на преграды, порожденные и общеэкономическими условиями, и правилами государственного регулирования, и профсоюзными ограничениями, для преодоления которых со всей очевидностью требовалось привлечение многочисленной армии независимых поставщиков продуктов и услуг. В конце концов эффективный маркетинг тоже был налажен благодаря надежной сети независимых торговых агентов (дилеров). С течением времени Форд пришел к выводу, что специализированные фирмы выполняют наиболее важные функции ничуть не хуже, если не лучше, чем его собственный управленческий аппарат, а по качеству работ и издержкам такие специалисты зачастую оставляли позади собственные подразделения компании.

Г. Форда. Вскоре независимые фирмы стали полноценными участниками снабженческо-сбытовой сети Форда, а приоритеты в общекорпоративной стратегии сместились от контроля на основе собственности к контролю на основе управления партнерскими отношениями. Такая смена стратегической ориентации позволила сосредоточить финансовые ресурсы компании на развитии ее ключевой сферы компетенции – производстве. А сам Г. Форд из анализа всей этой ситуации вынес следующий урок: ни одна фирма не может быть самодостаточной.

Однако Генри Форд опоздал со своими выводами. Видимо, в этом, большую роль сыграл его характер: он был негибко жесткий, своевольный и интуитивный человек. Стратегия Форда может быть представлена его фразой: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным» [1]. Генри Форд всегда настаивал на собственном пути, считал своих служащих «помощниками». Если помощник осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании Ford Motors только один человек принимал решения с любыми последствиями.

Альфред Слоун стал у «руля» компании General Motors, когда она находилась на пороге краха в 1921 г.

На ее долю приходилось всего 13 % автомобильного рынка США. Как личность он был полной противоположностью Генри Форду. Любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология», «рациональность».

Он разработал и реализовал грандиозный проект по завоеванию американского автомобильного рынка в то время, когда в мире господствовал Генри Форд. На претворение в жизнь проекта Слоуна ушло почти 15 лет, но с самого начала проект стал приносить результаты. Новацией в проекте Слоуна стала методология аутсорсинга, примененная им за 70 лет до появления этого термина в научной литературе в 1990 г., по крайней мере, в двух направлениях деятельности руководителя: в организации систем управления компаниями и в организации производства.

Относительно первого направления можно сказать, что реорганизованная компания General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Относительно второго направления можно сказать, что Слоун предвидел вывод Форда о том, что специализированные фирмы выполняют свои функции лучше, чем его собственные подразделения. Поэтому в основу организации производства он положил метод кооперации узкоспециализированных производств как внутри своей компании, так и за ее пределами. Целесообразность передачи на сторону разнообразных услуг по обслуживанию производственного процесса в автомобильной промышленности обуславливается целым рядом факторов:

- технологической сложностью процесса производства автомобиля;
- высокой стоимостью перестройки производственных линий;
- возрастающей конкуренцией на международном автомобильном рынке;
- процессами глобализации экономики;
- возрастанием требований к качеству продукта.

Кстати, то, что Слоун на практике опередил развитие теории аутсорсинга, свидетельствует о неразрывной связи науки и практики. Несомненно, что фундаментальная наука опережает практику, но иногда практические проблемы и их решения опережают теоретические разработки и резко двигают развитие науки вперед. Это видно не только на примере деятельности Слоуна, но и на примере подъема со дна моря атомохода «Курск», который дал толчок развитию теории подъема затонувших кораблей.

По данным аналитиков, в настоящее время корпорация Ford две трети комплектующих и услуг заказывает на стороне (при 100 %-ном самостоятельном выпуске комплектующих и автомобилей в момент своего основания), а многие компьютерные фирмы (в частности, Dell и Compaq) перешли к 100 %-ному производственному аутсорсингу.

Практически во всех современных источниках происхождение термина аутсорсинг означает «на стороне», т. е. «за пределами». Это может быть следующее:

- использование услуг сторонних компаний для выполнения вспомогательных функций предприятия;
- отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у других организаций;
- использование внешней организации для обработки банковских и других финансовых данных при осуществлении коммерческих операций;
- привлечение внешних ресурсов для решения собственных проблем (например, разработки проектов);
- перевод производства из региона с более дорогой рабочей силой в регион с менее дорогой с целью снижения себестоимости;
- извлечение данных из внешних источников (в отличие от приобретения данных собственными силами);
- заключение субдоговоров на выполнение работ с внешними фирмами, которые не имеют профсоюза;
- перенос компаниями части операций за рубеж с целью эффективного использования труда программистов;
- использование временного работника без заключения с ним трудового договора (иногда при посредничестве специализированного агентства);
- обслуживание и ремонт техники компании специалистами внешней фирмы;
- кооперация;
- применение метода сужения собственной производственной деятельности, когда организация перестает сама заниматься каким-либо направлением (видом) деятельности и передает его внешним исполнителям;
- принятие организационного решения, которое заключается в распределении функций бизнес-системы в соответствии с принципом: «оставлю себе только то, что могу делать лучше других, передам внешнему исполнителю то, что он делает лучше других»;
- перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающую оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене.

Из приведенных определений видно, что горизонт применения аутсорсинга не имеет границ: производство, сфера услуг, финансы, информационные технологии и системы, стратегии развития, трудовые ресурсы и т. д.

Но в любом бизнесе должны быть определенные параметры применения и критерии. Следует также отметить, что в научной литературе встречается ряд терминов, аналогичных аутсорсингу: *shrinking* – сокращение, сжатие организации; *downsizing* – уменьшение организации; *deleyering* – ограничение числа уровней управления; *spin off* – выделение единиц бизнеса или «отстегивание» структуры; экстернализация – передача контроля за выполнением какой-либо функций компании, специализирующейся в данной сфере. Однако все они представляют собой лишь частный случай применения методологии аутсорсинга.

2. Влияние глобальных мировых тенденций на развитие аутсорсинга

Мировые процессы глобализации, выражающиеся, прежде всего, интернационализацией хозяйственной жизни государств и развитием международной экономической интеграции (рис. 15), становятся мощным фактором, способствующим развитию стратегий аутсорсинга.

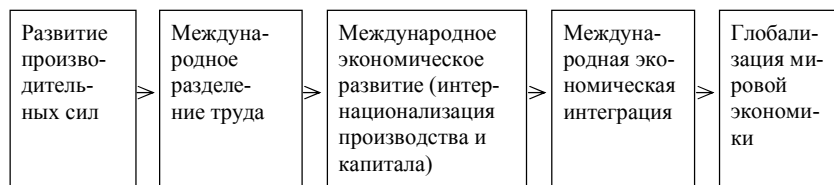


Рис. 15. Этапы интернационализации хозяйственной деятельности

Процессы глобального развития определяют взаимозависимость национальных производственных и финансовых структур и ускоряются в результате увеличения числа заключенных и реализованных внешних сделок. Глобализация, охватывающая все регионы и сектора мирового хозяйства, принципиально изменяет соотношение между внешними и внутренними факторами развития национальных хозяйств в пользу первых. Ни одна национальная экономика независимо от размеров стран (крупные, средние, малые) и уровня развития (развитые, растущие или переходные) не может больше быть самодостаточной исходя из имеющихся факторов производства, технологий и потребности в капитале. Ни одно государство не в состоянии рационально формировать и реализовывать экономическую стратегию развития, не учитывая приоритеты и нормы поведения основных участников мирохозяйственной деятельности. Основными характеристиками глобализации являются информация, знания и информационные технологии как главные источники роста производительности и конкурентоспособности. Глобальная экономика организуется преимущественно через сетевую структуру менеджмента, производства и распределения, а не отдельных фирм.

Семь перспективных мировых тенденций, влияющих на стратегию введения аутсорсинга, представлены в табл. 9.

Таблица 9. Влияние мировых тенденций на стратегию введения аутсорсинга

Тенденция	Стратегия введения аутсорсинга
1. Глобализация	Интеграция стратегии обеспечения / обслуживания клиента Совместное с ключевыми поставщиками поддержание конкурентоспособности в вопросах качества, стоимости, доставки, времени и т. д. Модификация структуры / каналов снабженческой базы
2. Информационная технология	Глобальная стратегическая цепь Связь с важными поставщиками с помощью электронных средств связи
3. Учет требований	Интеграция базы снабжения в цепь снабжения внешнего клиента
4. Технология процесса / производства	Союзы стратегических поставщиков с ведущими в отрасли поставщиками технологии
5. Возрастание сложности работы	Необходимость создания обширной базы обеспечения / стратегий поиска источника и точных критериев оценки эффективности относительно стратегических целей
6. Юридические вопросы / защита окружающей среды	Решение вопросов защиты окружающей среды наряду с вопросами снабжения
7. Пересмотр / модификация	Пересмотр внешних процессов Модификация устаревших моделей использования внешних источников снабжения

В отношении глобализации существует ряд терминов, которые используются примерно равноценно: глобальные закупки (global purchasing), глобальные источники поставок (global sourcing), зарубежные источники поставок (foreign sourcing), международные источники поставок (international sourcing), многонациональные источники поставок (multinational sourcing) и различные комбинации вышеперечисленных терминов.

При правильном использовании международные источники поставок становятся мощным оружием в конкурентной борьбе. Они заставляют стабилизировать производство, упрощать конструкции, сокращать количество комплектующих и узлов, а также повышать качество. Кроме того, международные поставки способствуют укреплению сотрудничества между производственным персоналом и служащими маркетинговых и закупочных служб.

3. Факторы выбора между производством и приобретением

Характер коммерческой деятельности производственного предприятия зависит от выбора между производством и приобретением. Почти каждая организация постоянно сталкивается с этой дилеммой. Для производственных компаний альтернативой может быть естественное расширение существующих видов деятельности или возможность диверсификации. Что касается непроизводственных фирм, то обычно встает вопрос об услугах, а не товарах. Следует ли больше иметь собственную прачечную и заниматься приготовлением диетической пищи, самостоятельно обеспечивать безопасность и иметь собственные ремонтные службы или лучше купить такие услуги у внешних поставщиков. Превращение фирмы в чьего-либо поставщика является альтернативой, решение которой жизненно важно для стратегии снабжения каждой организации. Какой должна быть позиция организации по вопросу «производить или покупать»? У многих организаций в этом плане нет четко выраженной политики, они предпочитают решать вопросы по мере их возникновения. Кроме того, иногда затруднительно собрать необходимые учетные данные для проведения экономического анализа и обоснования таких решений.

Совершенно невероятно, чтобы какая-либо одна организация превосходила другие по всем направлениям производства или оказания услуг. Практически это нереально. Поэтому, закупая извне, компании могут сконцентрироваться на своей главной задаче. Такая философия уже привела к существенному укрупнению предприятий и расширила сферу снабжения производства. Вместе с возникновением мирового рынка в обязанности отдела снабжения вошел поиск или создание поставщиков мирового уровня, способных удовлетворить стратегические потребности фирмы.

За последнее десятилетие мощная волна аутсорсинга захлестнула почти все организации. В стремлении сократить размер фирмы до приемлемого уровня, уменьшить штаты штаб-квартир и сосредоточить внимание на добавочной стоимости и основных, характерных для этой фирмы видах деятельности, чтобы выжить и процветать, государственные и частные организации применяют принцип «снабжение извне» ко многим функциям и видам деятельности, которые раньше выполнялись самими фирмами. Такие виды деятельности, как уборка, приготовление пищи и обеспечение безопасности, уже много лет являются предметом аутсорсинга.

Недавно объектом аутсорсинга стали информационные системы. В середине 1990-х гг. XX в. использование аутсорсинга в информационных системах в общемировом масштабе оценивалось примерно в 50 млрд долл., и это число быстро увеличивается. Ожидают также, что стоимость контрактов на логистические услуги достигнет 50 млрд долл. Другими объектами аутсорсинга являются отделы по отправке почты, центры ксерокопирования и бюро путешествий.

Определенные виды деятельности можно полностью или частично выводить за пределы предприятия. Например, одни элементы информационных технологий могут быть стратегическими, другие – определяющими для фирмы, а некоторые дешевле передать третьей стороне. Выявление функции как потенциального объекта для аутсорсинга, а затем разложение этой функции на компоненты, позволяет менеджерам, принимающим решения, определять, какие виды деятельности являются стратегическими, или критическими, и их следует оставить внутри фирмы, а какие можно закупать извне подобно товарам широкого потребления. Рост аутсорсинга в сфере логистики разъясняют отменой государственного контроля над транспортированием, акцентом на основном виде деятельности, снижением материальных запасов и расширением компьютерных программ, управляющих логистическими системами. При малых материальных запасах ошибки в поставках маловероятны, особенно если предприятие функционирует в режиме «точно в срок». Компании, оказывающие транспортные услуги, такие, как Ryder, начали передавать третьим сторонам элементы логистики: от внесения изменений в перемещение товаров из точки А в точку В до управления всем или частью всего комплекса погрузочно-разгрузочных и транспортных работ, и в течение трех лет существенно сократили персонал соответствующих служб. Логистические компании имеют теперь комплексный компьютерный метод слежения, который снижает риск при транспортировании и повышает престиж фирмы, что было бы невозможно, если бы данная функция выполнялась самой фирмой. Провайдеры по логистике (третья сторона), используя обмен электронными данными и спутниковые системы, намечают курс фрахта, чтобы точно сообщить клиентам местонахождение их водителей и

срок доставки. В среде «точно в срок», где окно поставки может составлять всего лишь 30 мин, такая технология стала решающей.

Причины применения аутсорсинга могут быть следующие:

- Желание сосредоточиться на основных видах деятельности.
- Необходимость повышения качества обслуживания.
- Острая потребность в снижении затрат.
- Нехватка административного или технического опыта для производства нужных изделий или услуг.
- Избыточное производство, которое может заставить компанию выйти на рынок и даже конкурировать с ее бывшими поставщиками. Это может сказаться на отношениях с другими поставщиками или клиентами.

• Отличная репутация поставщиков, побуждающая потребителя докупать их комплектующие. Как правило – это детали с торговой маркой, делающие конечный продукт более привлекательным для потребителя. Производители строительного оборудования или оборудования для горных разработок часто побуждают клиентов назвать предпочтительного для них производителя электрических компонентов этого оборудования и рассматривают такой вариант в качестве преимущественного при продаже их оборудования.

• Необходимость поддержания долгосрочной технологической и экономической жизнеспособности основной деятельности.

• Трудности в определении истинных долгосрочных расходов, связанных с производством. По опыту известно, что когда руководство определенно привержено той или иной политике снабжения, нетрудно построить расчеты таким образом, чтобы оправдать изначальное решение и его реализацию.

• Выбор возможных источников и изделий-заменителей.

• Компании должны определить, где их деятельность по созданию добавочной стоимости является частью основного бизнеса и где они желают отделиться от других. В последние десять лет наблюдается тенденция пересмотра решений о производстве или покупке товаров при существующей в настоящее время конкуренции. Эта тенденция наряду со значительными возможностями рынка побудила многих заняться покупкой или поиском внешнего источника снабжения.

• Наличие квалифицированных специалистов по снабжению.

• Процесс приобретения обычно требует меньше накладных расходов.

При рассмотрении этих причин, являющихся основанием для использования внешних источников, следует учитывать мнение о том, что это негативно отражается на служащих, в частности приводит к увольнениям.

При этом, появляются следующие риски внешнего снабжения:

- потеря контроля;
- более высокие барьеры на входе в отрасль;
- незащищенность от рисков поставщиков: финансовая нестабильность, задержки выполнения или невыполнение договорных обязательств, отсутствие обещанных элементов, необязательность, низкое качество;

• незапланированные выплаты или дополнительные расходы;

• трудность количественного определения экономии;

• конверсионные затраты;

• ограничения поставок;

• усиление контроля высшим звеном управления;

• вероятность привязки к устаревшей технологии;

• необходимость обеспечения маневренности в соответствии с меняющимися экономическими требованиями.

Причинами отказа от аутсорсинга могут быть следующие:

- слишком маленький объем продукции и (или) никто из поставщиков не заинтересован в ее продаже;
- требования к качеству так точны или необычны, что необходимы особые методы обработки, которыми поставщики не располагают;

• гарантированное снабжение или баланс снабжения и потребности;

• сохранение технологических секретов;

• снижение расходов;

• получение преимущества и(или) отсутствие простоя оборудования и (или) рабочих;

• обеспечение постоянного функционирования собственных производственных мощностей корпорации, в то время как поставщики испытывают неудобства из-за нестабильности спроса;

• отсутствие зависимости от одного источника поставок;

• вопросы конкурентоспособности, политические, социальные вопросы или вопросы защиты окружающей среды могут вынудить компанию производить изделия, даже если компании предпочтительнее их покупать. Когда конкурент приобретает в собственность ключевой источник снабжения сырьем, это может вызвать адекватные действия государства. Многие страны настаивают на том, чтобы определенный объем сырья перерабатывался внутри национальных границ. Компания, расположенная в районе с высоким уровнем безработицы, может принять решение о производстве конкретных изделий для облегчения

ситуации с занятостью. Часто принимаются решения обрабатывать побочную продукцию для того, чтобы не загрязнять окружающую среду. В каждом из приведенных случаев стоимость может не являться ключевым вопросом. Это могут быть чисто эмоциональные причины, т. е. руководство некоторых компаний гордится их масштабами.

4. Инсорсинг

Благодаря применению методологии аутсорсинга в организационной структуре управления предприятием уменьшается число уровней управления, сокращается численность аппарата управления. Организационная структура предприятия становится более гибкой, эластичной, способной к быстрой реакции на происходящие во внешней среде изменения. Тем не менее, на практике имеет место методология, противоположная аутсорсингу, – *инсорсинг (insourcing)*, сутью которой является включение в организационную структуру материнского предприятия функций, реализуемых до этого другими хозяйственными субъектами.

Существует множество различных видов деятельности, которые можно назвать инсорсингом. Так, руководство компания SAGA – известного британского поставщика услуг по проведению отпусков для граждан старше 50 лет, давно поняло, что база данных компании представляет собой чрезвычайно ценный актив. В последние годы SAGA с выгодой для себя воспользовалась наличием в своей базе огромного количества имен и адресов довольно состоятельных людей зрелого возраста, которые по статистике реже попадают в автомобильные аварии или подвергают риску свою собственность, чем их более молодые и, возможно, менее состоятельные сограждане. SAGA утверждала, что эта социальная группа клиентов должна получить преимущества при заключении договоров о страховании в указанных областях. Это позволило компании захватить значительную долю рынков страхования автомобилей и жилья в Великобритании. Недавно компания SAGA еще больше расширила спектр предоставляемых услуг, включив в него продажу и обслуживание кредитных карточек, газо- и электроснабжение, торговлю электротехническими товарами и пищевыми добавками, а также торговлю акциями, составление инвестиционных планов и программ накопления сбережений.

Можно привести и другие примеры. Так, инсорсингом является использование любой организацией свободных производственных мощностей в основном и вспомогательном производствах для выполнения сторонних заказов. Кроме того, любая матричная организационная структура управления использует методологию инсорсинга, так как каждый работник помимо выполнения своих функциональных обязанностей участвует в выполнении какого-либо другого проекта. Инсорсингом является выполнение сторонних заказов при наличии свободных мощностей по выполнению транспортных услуг, предоставление услуг по складированию, разработке информационных технологий и программного обеспечения и т. д.

В каждом конкретном случае следует решать, стоит ли заниматься аутсорсингом или инсорсингом.

Факторы, поддерживающие инсорсинг в ситуациях, когда внутреннее подразделение может быть конкурентоспособным и постоянно повышать свою эффективность, следующие:

- в идеальном случае функция должна быть основной;
- подразделение должно обладать потенциалом постоянного роста, чтобы привлечь самых лучших специалистов;
- в будущем подразделение должно расширяться за счет привлечения новых клиентов.

5. Содержание контракта аутсорсинга и организация его выполнения

Контракт об аутсорсинге содержит следующую информацию:

- Имена и адреса сторон, даты начала и окончания срока действия контракта, а также точное описание тех видов деятельности клиента, которые затрагивает соглашение об аутсорсинге.
- Инструкции и (или) правила для руководства переводимого подразделения, а также описание обязанностей каждого менеджера; возможные разногласия по вопросам управления между сторонами и правила поведения в таких ситуациях.
- Подробное описание и технические характеристики всех подразделений, затрагиваемых данным соглашением, как переводимых в организацию поставщика, так и остающихся в организации клиента.
- Подробное описание всех особо оговоренных условий выхода из контракта, а также все заранее обусловленные сроки окончания проекта при преждевременном разрыве соглашения.
- Порядок проведения клиентом эталонного тестирования предоставляемых услуг и дата его проведения.
- Дата, до которой должны начаться переговоры о продлении реализуемого соглашения.
- Сведения о любом соглашении, предусматривающем распределение риска и (или) прибыли.
- Пути решения проблем, которые могут возникнуть под действием внешних факторов, например изменений в законодательстве, и пути влияния на реализацию соглашения.
- Описание всех выплат и компенсаций, причитающихся поставщику услуг и клиенту.

Для выполнения контракта создается группа, состоящая наполовину из руководителей организации-клиента и наполовину из руководителей организации-поставщика. Эта группа проводит регулярные сове-

шания на протяжении всего срока действия контракта, назначает руководителя контракта и выполняет следующие функции:

- Следит за тем, чтобы уровень обслуживания соответствовал потребностям клиента.
- Постоянно анализирует и контролирует деятельность поставщика услуг и клиента, чтобы предотвратить возможные проблемы.
- Утверждает назначение или увольнение с должности ведущих специалистов, участвующих в процессе обслуживания.
- Утверждает все необходимые изменения в мероприятиях, предусмотренных контрактом.
- Отвечает за общую эффективность деятельности руководства.

Назначенный группой руководитель контракта должен обладать опытом работы в соответствующих подразделениях; способностью обеспечить необходимой информацией как своих подчиненных, так и руководство; достаточными техническими знаниями и здравым смыслом, чтобы предотвратить возникновение проблем; способностью налаживать отношения с другими участниками проекта; искренней верой в то, что обслуживание можно постоянно улучшать.

6. Критерии выбора поставщика услуг аутсорсинга

Основными проблемами аутсорсинга являются правильный выбор поставщика услуг аутсорсинга и их количество.

Ученые выявили ряд факторов, которые необходимо учитывать при решении первой проблемы – выборе поставщика услуг:

- *Доверие*. Насколько опытен этот поставщик услуг, т. е. сколько у него клиентов в данный момент.
- *Надежность*. Удовлетворяет ли этот поставщик услуг требованиям своих клиентов.
- *Гибкость*. Работает ли этот поставщик по одному образцу или он достаточно гибок, чтобы быстро удовлетворить наши потребности, а в дальнейшем корректировать свою работу в зависимости от того, будет ли наше предприятие расширяться или, наоборот, сворачивать свою деятельность.
- *База навыков*. Есть ли у этого поставщика навыки в сфере информационных технологий, логистике, других областях, которые не нужны сейчас, но которые понадобятся в будущем.
- *Возможность экономии*. Сможет ли этот поставщик услуг предложить большую экономию средств, чем другие поставщики.
- *Обслуживание*. Насколько высок уровень обслуживания, предлагаемый этим поставщиком, по сравнению с тем, что получится сейчас, или с тем, что предлагают другие поставщики.
- *Навыки управления*. Если предприятие изменяет свою стратегию, расширяется или сворачивает свою деятельность, достаточно ли у поставщика услуг времени, умения и желания для того, чтобы удовлетворить потребности данного предприятия.
- *Кадровая политика*. Какую политику в отношении кадров проводит поставщик услуг и как это скажется на сотрудниках предприятия.
- *Навыки перевода*. Насколько эффективно поставщик услуг осуществил предыдущий перевод сотрудников: придерживался ли он установленного графика; как этот переход повлиял на переведенных сотрудников компании-клиента.
- Вопросы, связанные с заключением контракта. Захочет ли поставщик воспользоваться своим большим опытом и связать себя с партнером жестким контрактом или он позволит «внести поправки» либо заключить партнерское соглашение.
- *Внутренняя квалификация и контроль*. Позаботится ли поставщик услуг о том, чтобы сотрудники предприятия не потеряли квалификацию и контроль, необходимые для поддержания и расширения деятельности предприятия.

Вторая проблема заключается в определении числа поставщиков услуг. По этому вопросу есть несколько мнений. Некоторые считают, что поставщиков должно быть два-три. В таком случае практически не допускаются перебои в поставке продукции, исключается зависимость от одного поставщика, между поставщиками рождается конкуренция и т. д. Сторонники же стратегии «стройного производства» предпочитают одного поставщика и рассматривают его как партнера по бизнесу.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Аутсорсинг** : создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособие / Б. А. Аникин [и др.]; под ред. проф. Б. А. Аникина. – М. : ИНФА-М, 2003. – 187 с.
2. **Абчук, В. А.** Коммерция: учеб. / В. А. Абчук. — СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2000. – 475 с.
3. **Балашевич, М. И.** Обеспечение материальными ресурсами и коммерческая деятельность предприятий: учеб. пособие для вузов / М. И. Балашевич, И. М. Боско, Д. П. Висюлин. – Мн. : Выш. шк. – 1991. – 134 с.
4. **Белова, С.** Аутсорсинг / С. Белова. – М. : Mamba.Ru., 2002. – 89 с.
5. **Болт, Г. Дж.** Практическое руководство по управлению сбытом / Г. Дж. Болт: [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1991. – 232 с.
6. **Бизнес-планирование** / под ред. В. Н. Попова, С. И. Ляпунова. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 364 с.
7. **Грибалева, В. Н.** Бизнес-план. Практическое руководство по составлению / В. Н. Грибалева, И. Г. Игнатьева. – СПб. : Белл, 1994. – 168 с.

8. **Гончаров, В. В.** Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы / В. В. Гончаров. – М. : МНИИПУ, 1997. – 467 с.
9. **Ивлев, А. Г.** Аутсорсинг организационного развития / А. Г. Ивлев. – М. : Агентство профессионального сервиса, 2002. – 117 с.
10. **Коммерческая деятельность** предприятия : стратегия, организация, управление : учеб. пособие для вузов / В. А. Козлов [и др.]; под общ. ред. В. К. Козлова, С. А. Уварова. – СПб. : Политехника, 2000. – 322 с.
11. **Коммерческая деятельность** производственных предприятий (фирм) : учеб. / О. А. Новиков [и др.]; под общ. ред. О. А. Новикова, В. В. Щербакова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1999. – 416 с.
12. **Материально-техническое снабжение** : учеб. пособие / Н. М. Баско [и др.]; под ред. Я. М. Михневича. – Мн. : БГЭУ, 2002. – 115 с.
13. **Осипова, Л. В.** Основы коммерческой деятельности: учеб. для вузов / Л. В. Осипова, Н. В. Синяева. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997. – 324 с.
14. **Осипова, Л. В.** Основы коммерческой деятельности: учеб. для вузов / Л. В. Осипова, Н. В. Синяева. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2002. – 452 с.
15. **Плоткин, Б. К.** Информационное обслуживание коммерческой деятельности: учеб. пособие / Б. К. Плоткин. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 163 с.
16. **Родников, А. Н.** Логистика. Терминологический словарь / А. Н. Родников. – М. : Экономика, 1995. – 56 с.
17. **Синецкий, Б. И.** Основы коммерческой деятельности: учеб. / Б. И. Синецкий. – М. : Юность, 1998. – 564 с.
18. **Титов, А. Б.** Маркетинг и управление инновациями / А. Б. Титов. – СПб. : Питер, 2001. – 240 с.
19. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.
20. **Фатхутдинов, Р. А.** Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИКЦ «Маркетинг», 2002. – 892 с.
21. **Фатхутдинов, Р. А.** Инновационный менеджмент : учеб. пособие для вузов. – Изд. 2-е, — М. : Бизнес-школа : Интел-Синтез, 2000. – 624 с.
22. **Хейвуд, Дж. Б.** Аутсорсинг : в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд. – М. : Вильямс, 2002. – 123 с.
23. **Ярцев, А. И.** Распределение товаров : учеб. пособие / А. И. Ярцев. – Мн. : БГЭУ, 2002. – 170 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Тема 1. Содержание коммерческой деятельности производственного предприятия	4
1. Сущность коммерческой деятельности и ее место в функциях производственного предприятия	4
2. Содержание коммерческой деятельности производственного предприятия	6
3. Основные принципы коммерческой деятельности	7
Тема 2. Функции и структура коммерческой службы производственного предприятия 10	
1. Основные функции коммерческой службы предприятия	10
2. Принципы специализации организационной структуры коммерческой службы предприятия и факторы ее определяющие	11
3. Организационное построение службы сбыта, службы маркетинга и службы материально-технического снабжения	13
Тема 3. Информационно-аналитическое обеспечение коммерческой деятельности производственного предприятия	18
1. Сущность информационно-аналитического обеспечения и классификация коммерческой информации	18
2. Комплексное исследование рынка как основа информационно-аналитического обеспечения коммерческой деятельности производственного предприятия	22
3. Информация о поставщиках и посредниках предприятия-товаропроизводителя	23
4. Современные информационные технологии в коммерческой деятельности	28
Тема 4. Ассортиментная политика производственного предприятия	33
1. Сущность ассортиментной политики и содержание работы по формированию ассортимента	33
2. Инновации в ассортименте производственного предприятия	37
3. Методы оценки конкурентоспособности	41
3.1. Методика оценки конкурентоспособности товара по системе 1111–5555	41
3.2. Экспертная оценка конкурентоспособности товаров (услуг) по баллам с учетом весомости факторов	43
3.3. Методика анализа конкурентоспособности товаров (услуг) по многоугольнику и экспертному методу	45
Тема 5. Сбытовая коммерческая деятельность производственного предприятия	50
1. Содержание и функции сбыта	50
2. Система сбыта производственного предприятия	53
2.1. Формы и методы сбыта	53
2.2. Типы каналов сбыта	54
2.3. Выбор типа каналов сбыта	55
3. Сбытовая стратегия производственного предприятия	61
Тема 6. Аутсорсинг в коммерции	64
1. Истоки и понятие аутсорсинга	64
2. Влияние глобальных мировых тенденций на развитие аутсорсинга	69
3. Факторы выбора между производством и приобретением	71
4. Инсорсинг	75
5. Содержание контракта аутсорсинга и организация его выполнения	76
6. Критерии выбора поставщика услуг аутсорсинга	77
Список рекомендуемой литературы	78

Учебное издание

Пигунова Ольга Владимировна

**КОММЕРЧЕСКАЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
ПРОИЗВОДСТВЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Курс лекций
для студентов экономических специальностей**

Редактор О. В. Ивановская
Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 22.11.05. Бумага типографская № 1.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 4,65. Уч.-изд. л. 5,0. Тираж 200 экз.

Заказ №

УО «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».
ЛИ № 02330/0056814 от 02.03.2004 г.
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

Отпечатано в УО «Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50