

## **Формирование и оптимизация системы сбыта на основе системного анализа.**

Ляпунов А.Д. [alexey.lyapunov@gmail.com](mailto:alexey.lyapunov@gmail.com)

Санкт-Петербургский государственный университет  
низкотемпературных и пищевых технологий

*Сбыт как одна из ключевых сфер деятельности компании поддается систематизации, как при ее формировании, так и при оптимизации. Стратегия сбыта, являясь ключевой составляющей системы сбыта, сама может быть определена как развивающаяся система. Так же в статье было уточнено определение системы сбыта и проведена ясная граница между стратегией и тактикой сбыта.*

Ключевые слова: система сбыта, системный подход, стратегия сбыта.

Система управления сбытом представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, подчиненных единой цели — оптимизации управления запасами. Особое внимание при ее функционировании должно придаваться оценке ее эффективности, так как при этом осуществляется обратная связь между экономическими потоками системы управления сбытовыми запасами и стратегии развития предприятия. В основе методики агрегированной оценки «лежит построение модели, которая позволяет с минимальными временными и материальными затратами находить оптимальные управленческие решения» [5, с.85].

Предлагается рассматривать класс системы в виде подхода к отображению объекта или решаемой задачи, которые могут варьироваться на различных стадиях познания объекта и в зависимости от возможности получения информации об изучаемом объекте. Отображение объектов в виде развивающихся систем позволяет исследовать наименее изученные объекты и процессы, к которым с полным основанием мы и можем отнести управление сбытом.

Оценка функционирования системы управления сбытом позволяет определить внутренние отклонения функционирования в системе и, исходя из этого, скорректировать оперативные параметры функционирования системы.

Если применить к сбыту понятие системы, то можно утверждать, что для того чтобы составить описание структуры потребительского поведения, необходимо исследовать:

1. объекты внешней среды, влиянию которых подвержено поведение потребителей;
2. реакцию системы на воздействие;
3. особенности системы, определяющие характер реакции.

Входными параметрами или факторами производства компании считают информацию, капитал, трудовые ресурсы, материалы. В процессе своей деятельности предприятие обрабатывает эти входные параметры (факторы производства), преобразуя их в продукцию или услуги, которые представляют выходные параметры. Если система управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость входов. В результате появляются дополнительные выходы (параметры) — прибыль, увеличение объема продаж, доли на рынке и др.

Применим системный подход в управлении сбытом к процессу формирования и оптимизации систем сбыта.

«Формирование эффективного рынка сбыта является одним из важнейших условий, определяющих результативность маркетинговой деятельности предприятия. Предприятию необходимо заранее осуществить мероприятия по обеспечению эффективного спроса на выпускаемую (реализуемую) продукцию» [7, с.23].

Сбыт представляет собой деятельность предприятия по доведению товаров от производителя к потребителям. Сбытовая сеть может быть определена как структура, сформированная партнерами, участвующими в процессе конкурентного обмена, с целью предоставления товаров и услуг в распоряжение индивидуальных потребителей или индустриальных пользователей. Этими партнерами являются изготовители, посредники и конечные пользователи — покупатели. Функции сбыта выделяются следующие:

- организация сегментации рынка
- планирование рекламы;
- организация договорной работы с потребителями или посредниками, включая учет и контроль выполнения договоров;
- планирование отгрузки товаров клиентам;
- формирование системы каналов сбыта;
- работа по организации приема, хранения, упаковки, сортировки и отгрузки товаров клиентам;

- информационное, ресурсное и техническое обеспечение сбыта товаров;
- организация политики стимулирования сбыта;
- формирование обратной связи с потребителями.

Система сбыта, применяемая предприятием, относится к числу факторов конкурентоспособности товара. Поэтому предприятие должно выработать правильную сбытовую стратегию.

Канал распределения представляет собой совокупность посредников — организаций или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-либо другому право собственности на конкретный товар от производителя к потребителю.

Организация системы сбыта сводится к формированию каналов распределения, при этом важным выступают такие моменты, как понятие прямого и косвенного сбыта, понятие длины и ширины канала, анализ уровней канала: одноуровневые и многоуровневые каналы.

Следующая стадия после выбора каналов товародвижения необходимо организовать их эффективное функционирование, т.е. решить вопросы в области физического распределения. «Для обозначения деятельности по перемещению товаров и их хранению применяется термин «коммерческая логистика»; это понятие включает в себя координацию движения сырья, полуфабрикатов, материалов и готовой продукции для обеспечения заданного уровня сервиса при минимальных издержках» [4, с.17].

В целом, разработка и реализация стратегии сбыта рассматривается как решение следующих «вопросов:

1. выбор канала сбыта;
2. обоснование оптимального метода сбыта;
3. выбор посредников и определение приемлемой формы работы с ними;
4. организация сервиса» [2, с.94].

В более полном смысле, основными задачами сбыта являются: непосредственно продажа, формирование и использование каналов продаж, участие в маркетинговом анализе, логистика и сервис, финансовая эффективность сбытовых действий.

Данные вопросы являются фундаментальными в организации сбытовых систем и определении эффективности построения сбытовых каналов.

Дискуссионный вопрос заключается в разграничении и соотношении сбытовой стратегии и сбытовой тактики при построении каналов сбыта.

«Сбытовая стратегия — это долго- и среднесрочные решения по формированию и изменению сбытовых каналов, а также процессов физического перемещения товаров во времени и пространстве в рыночных условиях. Сбытовая стратегия — своеобразный «фарватер», в котором будет двигаться фирма, в своем стремлении достичь поставленных целей» [1, с. 53]. «Сбытовая тактика — мероприятия краткосрочного и разового характера. Тактические мероприятия направлены на устранение деформации, которая возникает в деятельности производственных подразделений и сбытовой сети вследствие непредвиденных изменений рыночной конъюнктуры, ошибок управленческого персонала и может привести к полному противоречию со стратегическими установками фирмы.» Каналы сбыта могут быть использованы как в тактическом, так и в стратегическом плане. Но их соотношение и размерность должны определяться сбытовой политикой предприятия и рыночной ситуацией [1, с. 54].

Сама постановка и решение задачи определения соотношения, размерности и длительности существования каналов сбыта выступают исключительно важным инструментом изначального обеспечения эффективности сбыта. Только всесторонний и подробный анализ поведения и предпочтений потребителей, специфики данного товара и конкурирующего с точки зрения их ценности для потребителя и конъюнктуры рынка со всеми ее элементами позволяет грамотно сформулировать вопрос о реальности и напряженности тех целей, которые ставятся перед сбытовой службой, с одной стороны, и необходимых затратах на их достижение — с другой. В связи с этим, данные определения требуют уточнения.

Для более четкого разграничения стратегии и тактики сбыта обозначим различия между операционной эффективностью и стратегическим преимуществом.

По мере управленческого и организационного развития фирмы, лидирующие на каком-либо определенном рынке участники, приходят к порогам операционной эффективности. Лидеры рынка могут использовать одинаковую передовую технологию, наиболее эффективное сырье и т.д. Таким образом, операционная эффективность, являясь конечной и ограниченной, отличается от конкурентного преимущества, которое в свою очередь можно определить как обладание фирмой принципиально отличающихся от конкурентов видов деятельности либо методов их реализации.

По мнению Майкла Портера существует три вида стратегических позиций:

1. позиционирование, сфокусированное на широте ассортимента;
2. позиционирование, сфокусированное на потребностях строго определенного целевого потребительского сегмента;
3. позиционирование, сфокусированное на доступе к различным потребительским сегментам [6].

На основе данного подхода можно провести ясную границу между стратегией и тактикой сбыта: исходя из основных задач сбыта и составных частей сбытовой деятельности, существует возможность изобретать более эффективные методики, способы и технологии, позволяющие обрести преимущества над конкурентами с точки зрения операционной эффективности. Основным их недостатком является легкость воспроизведения а, следовательно, и опасность копирования конкурентами. В том случае если фирма хочет добиться стратегического преимущества она будет вынуждена, либо предложить рынку отличную от других схему сбыта, либо отличные пути реализации видов деятельности при общепринятой схеме сбыта. Хорошим примером применения иной стратегической позиции является подход известной американской фирмы Herbalife. То есть стратегическое позиционирование сбыта, предоставляет фирме конкурентное преимущество.

Исходя из выше описанного подхода определение сбытовой стратегии, может быть уточнено как способ реализации деятельности по доставки продукции и услуг производителя до конечного потребителя, который может быть осуществлен в следующих формах:

1. реализация кардинально новых видов сбытовой деятельности по сравнению с конкурентами;
2. кардинально новое сочетание традиционных видов сбытовой деятельности по сравнению с конкурентами;
3. реализация традиционных видов сбытовой деятельности при традиционном сочетании.

По той причине, что именно стратегия сбыта определяют формирование и дальнейшее развитие всей системы сбыта в целом остановимся более подробно на способе создания и оптимизации эффективной стратегии сбыта. Для решения вопроса создания рассмотрим стратегию сбыта через призму трех классических положений:

1. *Стратегия сбыта — концентратор ресурсов.*

Именно осуществление стратегической идеи позволяет рассатвить приоритеты сбыта по отношению распределению ограниченных ресурсов,

например бюджета.

С точки зрения ресурсного подхода, который разделяет ресурсы предприятия на факторы производства, то есть которые могут быть куплены на рынке и ресурсы уникальные, специфические, типа ноу-хау, знаний, навыков, умений, концентрация относится к именно факторам производства. Специфические же ресурсы предполагается сочетать особым образом, что в результате позволяет получить уникальные стратегические достижения компании.

## 2. *Стратегия сбыта — ключ к мотивации персонала.*

Данное положение не требует серьезных доказательств, однако уместно обратить внимание на одну проблему часто встречающуюся в современных российских компаниях. Создавая и декларируя определенную стратегию компания не принимает в расчет тот факт, что данная стратегия должна реализовываться и при продвижении сотрудников на вышестоящие должности. В результате возникает проблема: реализуемая стратегия требует, чтобы на разных уровнях управления находились менеджеры, приверженные ей, в то время как именно такие сотрудники не продвигаются по карьерной лестнице. Данная проблема связана с формированием и реализацией той части сбытовой стратегии, которая связана с одной из трех концепций продаж предложенных Ф. Котлером. В соответствии с предложенной американским теоретиком маркетинга структурой существует три концепции продаж:

- “продаем товар” наиболее простая и потому наиболее дешевая с точки зрения усилий и ресурсов затрачиваемых на поддержание и развитие клиентов концепция;
- “решаем проблемы потребителя”. В рамках этой концепции не потребитель, но производитель берет на себя решение проблем, которые почти всегда возникают при пользовании товаром или услугой. При этом все базовые задачи сбыта ориентированы на максимальный рост удовлетворенности сбыта;
- “увеличиваем прибыль покупателя”. Суть данной концепции в глубоком проникновении в специфику бизнеса клиента и обеспечение роста как моральной, так и материальной его удовлетворенности. [3]

Впитав основные компетенции компании, создавшие конкурентоспособные товары на рынке и при этом поддерживаясь именно третьей концепции профессиональные сотрудники службы сбыта понимают ключевые компетенции самого клиента, что позволяет стать сбыту мегакомпетенцией

компании. Способность доростать до уровня мегакомпетенции либо обладать им означает добиваться того, чтобы сотрудники службы сбыта разделяли такого рода идеи, овладевали соответствующими занятиями, навыками и развивались в этом направлении. Однако проблема заключается в том, что процесс продвижения по карьерной лестнице менеджеров по продажам зависит в основном только от результатов продаж и ни коим образом не зависит от способности решения стратегических задач. Именно поэтому данная сторона мотивации является серьезным вопросом не только для службы сбыта, но и для успешности развития компании в целом.

### 3. *Стратегия сбыта — эффективный контроль будущего.*

Данное утверждение также является почти бесспорным, однако же нуждается в одном дополнении. По той причине, что основные компетенции компании с течением времени подвержены изменению и обновлению, необходимо чтобы разрабатываемая на их основе стратегия сбыта контролировала будущие изменения и позволяла своевременно внести корректировки. Например, обнаружив, что несколько ключевых компетенций либо устарели и перестали играть стратегическую роль, либо успешно применяется конкурентами, в службе сбыта прежде чем приступить к реализации новой стратегии, демонтируют, видоизменяют инструменты реализации старой.

Оптимизация же стратегии сбыта как ключевого элемента системы происходит на основе стратегической реакции. В данном случае под стратегической реакцией понимается локальный элемент стратегии сбыта, связанной со специфическими условиями продажи продукции на рынке. Под специфическими условиями понимается ситуация, когда на рынке происходят не спрогнозированные серьезные и которые принуждают менять существующую стратегию. В результате подобных событий появляется вопрос, что же делать с продукцией компании, которая в связи с переменами на рынке, становится, востребована на рынке иначе, чем планировалось. Следовательно, задачи службы сбыта начинают привалировать над задачами других подразделений фирмы. Во-первых, по той причине, что предпринимается попытка удержать свою долю рынка и не позволить в этих условиях отвоевать конкурентам целевые его сегменты. Решение подобной проблемы становится особенно сложным, когда перемены на рынке вызваны неожиданным появлением более конкурентоспособной продукции рыночных оппонентов. Однако используя различные способы стимулирования продаж фирма может обеспечить стратегическую реакцию, обеспечивая

концентрацию ресурсов на начальных позициях будущей стратегии продаж. Вторая причина связана именно с ресурсами. Когда всесотроннее организация стратегической реакции ограничивается деостатком финансовых средств, в следствии чего служба сбыта обязана обеспечить необходимый объем прибыли.

Стратегия сбыта, являясь ключевой составляющей системы сбыта, сама может быть определена как развивающаяся система ведь именно она, опираясь на взаимосвязь ключевых задач сбыта, изменяется по средством стратегической реакции. При этом в зависимости от принятой компанией стратегии одним задачам отдается приоритет, так как они обеспечивают стратегическое преимущество, другим же отводится роль решения тактических вопросов.

Система сбыта, применяемая предприятием, относится к числу факторов конкурентоспособности товара. Поэтому предприятие должно выработать правильную сбытовую стратегию.

Было уточнено определние сбытовой стратегии, в следствии чего она была рассмотрена как способ реализации деятельности по доставки продукции и услуг производителя до конечного потребителя, который может быть осуществлен в трех основных формах.

Была проведена ясная граница между стратегией и тактикой сбыта: эффективные методики, способы и технологии, позволяющие обрести преимущества над конкурентами с точки зрения операционной эффективности, можно назвать тактикой сбыта. Основным ее недостатком является легкость воспроизведения а, следовательно, и опасность копирования конкурентами. В том случае если фирма хочет добиться стратегического преимущества она будет вынуждена, либо предложить рынку отличную от других схему сбыта, либо отличные пути реализации видов деятельности при общепринятой схеме сбыта, что и можно определить как эффективную стратегию сбыта.

Подводя итог исследованию стратегии сбыта, как ключевого элемента системы сбыта, стоит отметить, что для формирования эффективной стратегии сбыта необходимо рассмотреть ее стрех позиций: концентрации ресурсов, основы мотивации персонала и контроля будущего. В ответ на координальные изменения на рынке затрагивающие стратегию сбыта необходимо обеспечить стратегическую реакцию, позволяющую оптимизовать стратегию сбыта.



## Список литературы

1. Алексунин В.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. М.: 2008 — с. 53.
2. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. — СПб.: Питер, 2002 — с. 94.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. — М.: "Ростинтэр", 1996.
4. Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг/Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Вильямс, 2003. — с. 17.
5. Мыльников, В.В. Исследование систем управления М., 2006. — с. 85.
6. Портер М. Конкуренция. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2000.
7. Якубовская Т. Управление запасами и бюджетирование продаж. // Корпоративный менеджмент. — 2006. — № 8 — с. 23.

## **Formation and optimization of sale system on the basis of the system analysis**

Lyapunov A.D.

Saint-Petersburg state university of refrigeration  
and food engineering

*Sale as one of key scope of activity of the company could be systematized both at its formation, and when being optimized. Sale strategy, being key component of sale system, can itself be defined as evolving system. Furthermore definition of sale system has been specified in the paper and a clear line between strategy and sale tactics is drawn.*

Keywords: sale system, system analysis, sale tactics.