

## **СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЗБУТУ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВИМ АПАРАТОМ**

### ***SALES CONTROL SYSTEM AS PART OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF SALES***

*Стаття присвячена вирішенню актуальної економічної проблеми, а саме підвищення ефективності діяльності збутового апарату на підприємствах. Було визначено роль системи збуту в управлінні збутовим апаратом та запропоновано ефективну систему контролю збутом.*

*Статья посвящена решению актуальной экономической проблемы, а именно повышение эффективности деятельности сбытового аппарата на предприятиях. Были определены роль системы сбыта в управлении сбытовым аппаратом и предложена эффективная система контроля сбыта.*

*The article is devoted to solving current economic problems, such as increasing the efficiency of sales system in the business. It was determined the role of sale system in management and offered the effective system of sales controlling.*

**Ключові слова:** збут, система контролю збуту, управління збутовим апаратом, показники ефективності торгівельного персоналу.

**Вступ.** Ринкові умови господарювання України, які характеризуються нестабільністю маркетингового середовища, високою інтенсивністю конкуренції, підвищенням вимог покупців до товарів і підприємств у цілому, вимагають використання стратегічного маркетингового підходу до управління збутом на підприємствах. Важливим завданням підприємства при таких умовах господарювання є забезпечення ефективності збуту шляхом формування ефективної системи контролю, як елементу управління збутовим апаратом.

Це у свою чергу актуалізувало доцільність проведення наукових досліджень, спрямованих на пошук нових, оптимальних (з огляду на зазначену ситуацію) підходів до формування системи контролю діяльності збутового апарату, як однієї з функцій його управління.

Варто зазначити, що окремі проблемні аспекти управління збутовим апаратом підприємства досліджували як іноземні, так і вітчизняні науковці: Л. Балабанова, А. Дейян, Д. Джоббер, Дж. Ланкастер, О.О. Комяков, Ф. Котлер,

В. Наумов, І.С. Земляков, О.Л. Каніщенко, Р. Ланкар, А.Ф. Павленко, Т.О. Прима, І.Б. Рижий, С.В. Скібінський, Т.М. Циганкова та ін. Проблематика контролю збуту висвітлювалася у працях Г. Болт, Г. Стюарт, С. Гаркавенко.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування основних принципів та методів контролю збуту. Основними завданнями статті є розробка системи контролю збуту, визначення показників та стандартів ефективності збуту та окреслення основних причин низької ефективності збуту підприємств.

**Методологія.** Методологічною основою статті є фундаментальні теоретичні положення маркетингу та менеджменту, наукові абстракції та аналіз статистичних даних. Використано метод кабінетних досліджень у вигляді аналізу вторинної інформації за тематикою.

**Результати дослідження.** Контроль може розумітися як управління в процесі безпосередніх контактів або як керівництво на основі особистих взаємовідносин доповнення непрямого, або дистанційного управління, коли керівник збутового апарату діє на основі інформації, отриманої від інших співробітників у формі звітів або аналітичного матеріалу.

Контроль є функцією, що поширюється на всіх працівників, які працюють в збутовому апараті, що займаються вирішенням виробничо-збутових проблем в рамках фірми або за її межами. зайнятих навчанням і підготовкою збутових кадрів, а також на регіональних керівників і співробітників, які здійснюють нагляд за збутовою діяльністю.

Система контролю має відповідати процесу збуту, який існує в кожній компанії, причому інформація збирається на кожному рівні. Саме тому доцільно зобразити відповідність системи контролю та процесу збуту на підприємстві наступним чином (рис.1).

Основою всього контролю за діяльністю збутового апарату (інформаційного управління) є визнання основних сфер результатів, а потім управління шляхом аналізу роботи у порівнянні зі стандартами ефективності. Тоді коригувальні заходи можна здійснювати швидко, у відповідності з основними сферами результатів. Під час досягнення стандартів вони можуть змінюватися і узгоджуватися працівниками відділу збуту - постійний процес "виставлення прапорців", спрямований на те, щоб робота працівників завжди була в центрі уваги.

Можливо виділити основні три етапи інформаційного управління збутовим апаратом підприємства:

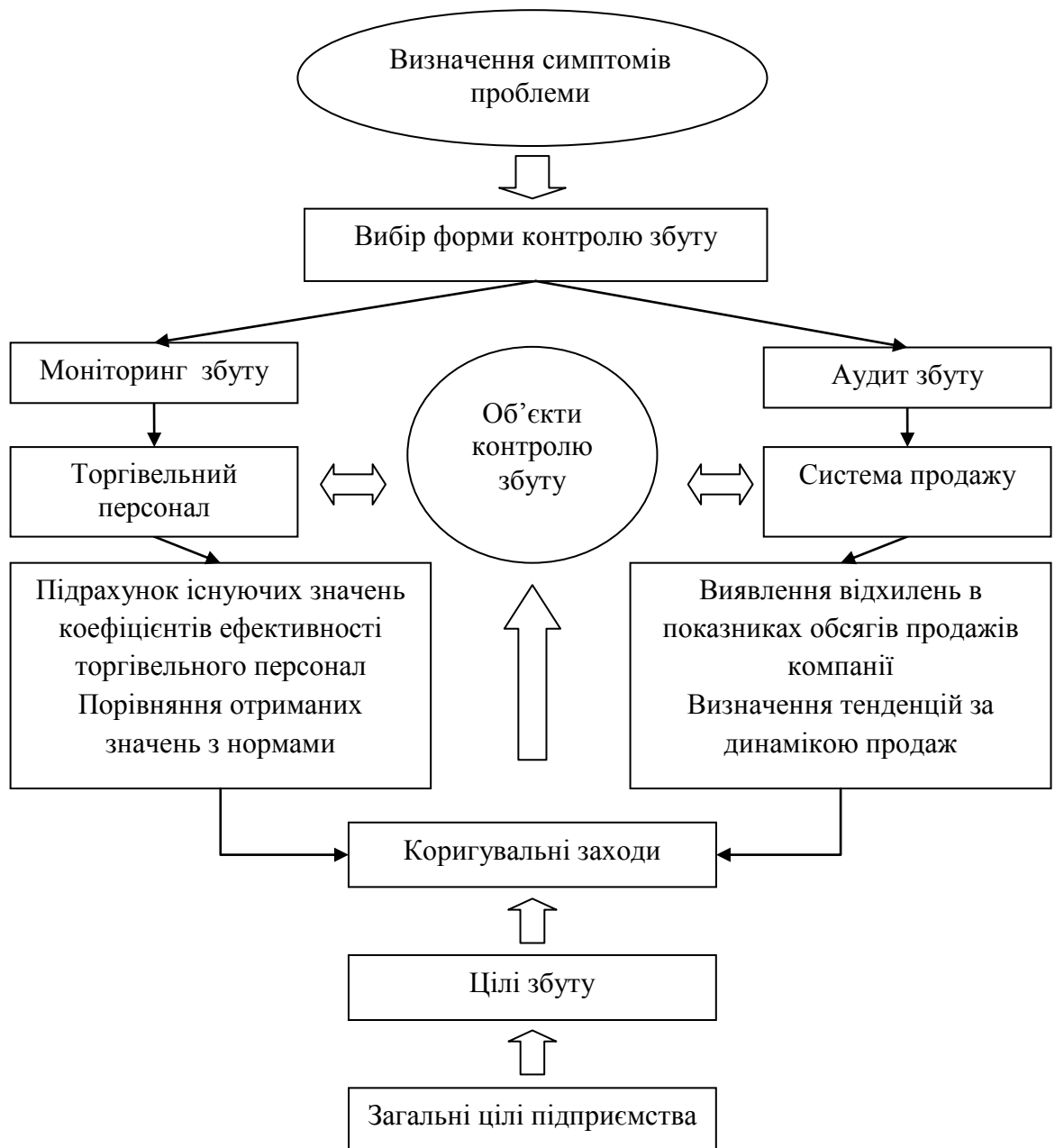


Рис. 1. Система контролю збуту на підприємстві [Авторська розробка]

### 1. Аналіз інформації.

Оскільки інформація збирається щомісяця та накопичується, керівник стежить за появою попереджувальних сигналів, які він чи вона може визначити, потім розслідує причини, що викликали таку ситуацію. Попереджувальними сигналами можуть бути:

- абсолютне зменшення обсягу продажу;
- зменшення обсягу продажу на район;
- погіршення позиції на ринку;
- проблеми зі збутом продукції;

- невиконання плану з обсягу продажу;
- посилення негативної тенденції (раптове або довгострокове);
- погіршення ситуації в районах;
- зменшення кількості замовлень; збільшення анульованих замовлень.

Вищезазначені симптоми можуть бути попередженням про наявність значних проблем. Проаналізувавши основні проблеми збуту на підприємствах було виділено найчастіші та найбільш вагоміші [1]:

- а) зміни потреб, купівельної спроможності або концентрації замовників;
- б) збільшення вартості реалізованої продукції відносно доходу від продажу;
- в) технологічний прогрес, який пропонує нові можливості, наприклад, телевізійний маркетинг, електронні замовлення, автоматизація вводу даних;
- г) відсутність необхідних вмінь та навиків;
- д) зміна функцій працівників збуту: надання послуг замість оформлення замовлень;
- е) організаційна напруженість, викликана новими методами сегментації ринку, замовників та продукції;
- ж) необхідність змінити культуру, наприклад, перехід від адміністративно-продукційної орієнтації до орієнтації на замовника;
- з) нові вимоги до обслуговування замовників/загальної якості послуг;
- и) зміна організаційної культури, наприклад, перехід від авторитарного стилю керівництва "згори вниз" до демократичної культури "знизу нагору";
- к) неефективна відповідь на зміни в діяльності конкурентів.

Але дані проблеми можливо визначити лише зробивши декілька кроків, що поділяємо на наступні етапи:

#### *Етап 1. Збір інформації.*

З метою повного розуміння того, що відбувається в кожній галузі збутової діяльності, необхідно зібрати наступну інформацію: посадові інструкції; стандарти роботи; методи наймання кадрів (характеристики, контрольні переліки тощо); форми для планування збуту; форми для контролю збуту; схеми організаційної структури; форми для інструктажу; порядок денний засідань; результати збуту за певний період, розподілені за працівниками, ринками, видами продукції тощо.

Важливо не тільки знайти вищезазначену інформацію, а також провести порівняльний аналіз із конкурентами.

#### *Етап 2. Аналіз ринку*

На даному етапі необхідно провести дослідження ринку, визначити основні тенденції та можливі загрози діяльності підприємства. Вартість дослідження може бути дуже високою, залежно від методів, які

застосовуються, але будь-яка орієнтована на ринок компанія повнішим вважати думки споживачів життєво важливою частиною своєї бази даних.

### *Етап 3. Дослідження внутрішнього середовища*

Внутрішнє дослідження проводиться наступним чином: Проводиться опитування працівників та проводиться спостереження за безпосереднім процесом збуту. Співбесіди можуть бути індивідуальними чи колективними і для забезпечення логічної послідовності повинні відповідати встановленим контрольним перелікам.

Для отримання повнішого обсягу інформації відносно того, що відбувається саме в процесі збуту продукції необхідно окремих працівників супроводжувати під час звичайних візитів до замовників та провести спостереження.

### *Етап 4. Зведений аналіз отриманої інформації*

На даному етапі уся зібрана інформація повинна бути проаналізована за допомогою спеціальних форм аналізу збуту та ринку. Робляться якісні висновки. Гарним прикладом таких висновків може бути зазначення переваг та недоліків; можливостей та загроз; думки щодо культури та мотивації в компанії. Але головне, що визначається на даному етапі є проблеми збуту, що потребують негайного вирішення.

## **2. Встановлення стандартів, показників та коефіцієнтів ефективності.**

Основний принцип управління полягає в тому, щоб на всіх рівнях, для кожної категорії показника ефективності узгодити певні стандарти, таким чином, щоб при відхиленні результату від стандартів, керівництво вживало відповідні заходи. Це носить назву "управління за відхиленнями", тобто заходи вживаються тоді, коли виникають відхилення від норми.

Процес визначення стандартів складається з таких елементів[2]:

- складання переліку всіх основних завдань працівників збуту;
- перевірка, чи містяться ці завдання у посадових інструкціях;
- розробка кількісних показників та коефіцієнтів основних сфер результатів;
- встановлення нормативних значень показників, як індикаторів виконання стандартів.

Важливою складовою системи контролю збуту підприємства є встановлення показників ефективності роботи збутового апарату. Дані показники допомагають визначати досягнення планів та цілей збуту, що встановлені на підприємстві. Для правильного функціонування даних показників необхідно встановлювати норми їх виконання. Виконання або ж не виконання даних норм є індикатором роботи збутового апарату.

Визначення нормативних значень показників ефективності діяльності збутового апарату відбувається у процесі глибокого аналізу збуту та

встановлюється індивідуально для кожної компанії, враховуючи усі зовнішні та внутрішні фактори.

У таблиці 1 наведено декілька прикладів показників ефективності у різних сферах збуту та зазначено можливі засоби контролю за їх виконанням[3].

Таблиця 1

Показники ефективності роботи збутового апарату та основні засоби їх контролю

Основні цільові сфери діяльності збутового апарату	Показник ефективності діяльності збутового апарату	Встановлення нормативу, як індикатора	Засоби контролю
Виконання норм збуту	Обсяг виконання плану	100 % плану протягом 3 місяців	Звіт за 3 місяці
Пошуки нових замовників	Кількість нових клієнтів	Як мінімум 4 нових замовників на місяць	Щомісячний огляд
Робота з замовниками	Кількість візитів на день	7,5 візитів (на день) щодня	Звіт про щоденні візити та щомісячний огляд
Робота з важливими замовниками	Кількість відвідувань великих об'єктів	10 відвідувань великих об'єктів в місяць	Звіт про щоденні візити та звіт про аналіз території
Планування маршруту	Поточні витрати на візити	100 грн на одного клієнта на місяць	Звіт про щоденні візити та звіт про використання бензину
Внутрішнє стимулювання працівників збуту	Місце у рейтингу працівників збуту	Підвищення власного рейтингу на 2 позиції	Аналіз письмового звіту про результати
Комунікаційна діяльність	Кількість звернень	20 холодних дзвінків на день	Поточний контроль

Результати останніх досліджень свідчать про те, що чіткість збутових завдань має більш великий вплив на мотивацію працівників збуту, ніж прагнення реалізувати себе та система оплати праці. Чіткість збутових завдань підвищує ефективність роботи працівників збуту. Також це може зміцнити систему оплати праці, в основі якої лежать показники діяльності. Нечітко поставлене завдання може зашкодити успішному функціонуванню навіть найбільш продуманої системи.

За результатами нещодавно проведеного дослідження, показники мотивації працівників збуту компаній, яким було поставлено чітке збутове завдання, були на 30 - 60 % вищі. Усі компанії, які вивчалися (всього було опитано 230 респондентів), відбирали на роботу людей, зорієнтованих на

успіх, тому причина різниці в мотивації пов'язана не з різними підходами до практики наймання та відбору кадрів, а з різною чіткістю поставлених збутових завдань. Чіткість досягається завдяки визначенню стандартів роботи[4].

Аналіз літературних джерел дозволяє виокремити декілька основних джерел підвищення чіткості збутового завдання[5]:

1. *Розподіл територій.* Важливим компонентом чіткості завдання є встановлення певної кількості замовників, відповідальність за обслуговування яких несе кожен працівник, а також конкретизація збутових норм по кожному замовнику. Чим конкретніше визначено коло замовників, яких слід обслуговувати, тим краще працівники будуть розуміти поставлені цілі. Важливо, щоб працівники збуту розуміли, за яких замовників вони відповідають і будуть атестовані.

2. *Управління забезпеченням замовників.* Працівники збуту повинні мати чіткі цілі по кожному замовнику - загальний обсяг продажу, заходи, обсяг продажу тощо. Чим легше дати цілям кількісну оцінку, тим більш чітким стає визначення завдання і вищою мотивація. Цілі повинні відповідати SMART - критеріям.

3. *Інформаційні системи.* Інформаційна система дає можливість встановити зв'язок між фактичними та звітними результатами діяльності; погана інформаційна система заважає сприйняттю працівником збуту прямого зв'язку між докладеними зусиллями та отриманими результатами. Інформаційна система найбільше визначає своєчасність та точність звітності, що життєво необхідно для забезпечення чіткості завдання.

4. *Управління збутом на місцях.* До процесів та механізмів належить управління за цілями, атестація та щомісячні огляди. Необхідне сумлінне проведення керівником цих заходів, починаючи з розподілу територій та планування забезпечення замовників. Керівник розробляє завдання, враховуючи особливості конкретного працівника збуту, збутової території та замовників, а також допомагає роз'яснити та посилити визначення завдання і оцінку його результатів.

Важливою складовою вимірювання ефективності роботи збутового апарату є система та встановлення(таблиця 2):

Таблиця 2

Система коефіцієнтів вимірювання ефективності діяльності збутового апарату

Коефіцієнт	Демонструє
Відношення кількості замовлень до візитів	Використання можливостей
Середній обсяг замовлення	Врахування цінності продукції
Відношення кількості потенційних замовників/ запитів/ пропозицій до укладених угод	Продуктивність діяльності

## Продовження таблиці 2

Коефіцієнт	Демонструє
Відношення контактів до призначених зустрічей	Рівень діяльності
Відношення зустрічей до пропозицій	Наполегливість
Відношення кількості основних замовників до загального обсягу продажу	Склад замовників
Кількість видів продукції на замовлення	Продаж асортименту
Відношення укладених угод до часу підготовки збуту	Ефективність часу
Відношення суми укладених угод до витрат	Врахування прибутку
Кількість візитів на одного замовника	Рівень обслуговування
Відношення нових замовників до існуючих	Вміння шукати клієнтів
Відношення укладених угод до потенціалу ринку	Врахування ринку

**3. Коригувальні заходи.**

Даний етап пов'язан із діяльністю керівника особисто, або ж цілої групи співробітників збутового апарату з метою розробки діючих заходів з метою усунення визначених проблем. Заходи можуть носити неофіційний або офіційний характер, наприклад, телефонний дзвінок з метою обговорення ідей або засідання з розгляду діяльності за три місяці з повним аналізом ефективності збуту.

Але головним заходом для керівника є попередження причин виникнення проблем. Саме тому керівник збуту повинен постійно проводити діагностику причин проблем збуту з метою їх анулювання. Існує ряд причин, з якими зв'язані проблеми збуту[6]:

**1. Причини, пов'язані з продуктивністю(рисунок 2).**

Форма звітів про візити та метод занесення даних мають дозволяти швидко збирати інформацію на основі цієї звітності і легко здійснювати її аналіз - без зайвої ручної роботи, як це часто трапляється. Автоматизована збутова звітність, на яку перейшли багато провідних постачальників є зараз одним з основних аспектів управління забезпеченням замовників.

**2. Причини, пов'язані з управлінням.** Дані причини виникнення проблем можуть бути у наступних сферах процесу управління збутовим апаратом: мотивація, навчання (рівень знань, вмінь та навичок, а також ставлення), планування, підвищення по службі, організація, стимули, наймання кадрів, охоплення збутової території, обслуговування замовників

Данні причини часто можна визначити лише на особистих зустрічах з відповідним керівником/працівником відділу збуту, оскільки вони володіють всією інформацією.



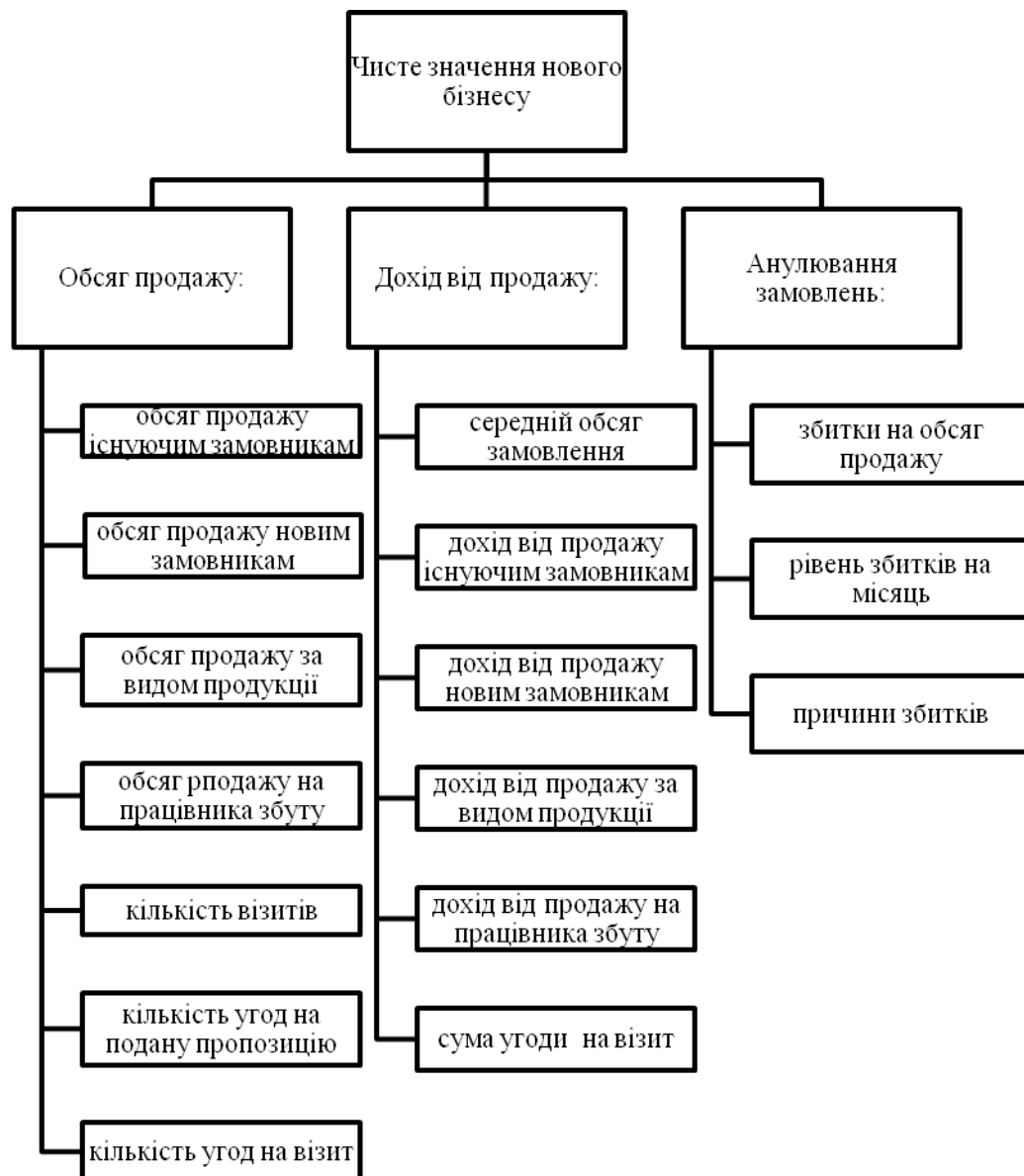


Рисунок 2. Показники продуктивності робітника збутового апарату[6]

**Висновок.** У статті було визначено, що головним джерелом підвищення ефективності збуту є система контролю, адже вона дозволяє визначити оптимальний план збуту і попереджає керівництво про виникнення непередбачених проблем та основних змін, що сталися на ринку в області збуту. Це в свою чергу потребує внесення відповідних змін у загальний план збуту і в величини вимірюваних показників. Але головною перевагою впровадження стандартів є можливість виміряти ефективність як збутового апарату в цілому, так і кожного окремого працівника. Грамотно побудована система контролю збуту здатна забезпечити більшу конкурентоспроможність підприємства.

## Література

1. Б.П. Шапіро, С.Н. Дойль Практичні ідеї: чітко визначайте збутове завдання [Текст] / Б.П. Шапіро, С.Н. Дойль [науковий редактор та автор передмови Л. І. Євенко]. – М. : Экономика, 1999. – 519 с. – ISBN 5-282-00652-9.
2. Г. Стюарт Ефективне управління збутом: Пер. з англ.— М.: ВД “Вильямс”, 2006.— 256 с.
3. Г. Дж. Болт Практичний посібник з управління збутом - Москва: ЗАО "Издательство БИНОМ", 2010. - 160 с.
5. Котлер. Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер ; [пер. с англ.; под ред. Л. А. Волковой, О. А. Третьяка, Ю. Н. Каптуревского]. — СПб. : Питер, 1999. — 896 с.
6. Тоценко В.Г. Методы и системы поддержки принятия решений. Алгоритмический аспект. / Тоценко В.Г. — К. : Наукова думка, 2002. — 381 с.
7. Подиновский В. В. Методы анализа и системы поддержки принятия решений: учебное пособие / В. В. Подиновский, М. А. Потапов. – М. : Спутник +, 2003. — 249 с.