

# негоцианты XXI века

## организация сбытовой деятельности в оптовой торговле: проблемы и пути решения

*Предприятия оптовой торговли – важные субъекты рынка, способствующие рационализации товародвижения и совершенствованию процесса доведения товаров до конечных потребителей. В сфере оптовой торговли существует немало проблем (в том числе организационного, экономического, логистического и т.п. характера), каждая из которых требует особого рассмотрения с научной и практической точек зрения.*

**Н**а наш взгляд, организация сбыта в деятельности оптового предприятия следует рассматривать в двух направлениях: *стратегическом и структурно-функциональном.*

*Стратегический аспект* предполагает разработку и выбор стратегий в отношении каналов реализации, рыночных сегментов, ценообразования и ассортимента товаров. Данный аспект напрямую определяет долю рынка торгового предприятия, его рыночную конкурентоспособность.

Для большинства российских предприятий оптовой торговли характерны следующие *каналы реализации товаров:*

- а) оптовым покупателям со складов;
- б) непосредственно конечным потребителям;
- через собственную розничную торговую сеть;
- через торговых представителей;
- на условиях франчайзинга.

Выбор канала реализации товаров подчинен решению главных проблем, а именно: а) максимизации прибыли при минимуме затрат; б) поддержанию имиджа и политики фирмы в условиях, когда к реализации товаров привлечены партнеры; в) контролю над качеством обслуживания. Решение данных проблем лежит в плоскости полноты и эффектив-

**Дубровская М.Е.**  
*аспирантка  
Сибирского  
университета  
потребительской  
кооперации,  
г.Новосибирск*

**выбор стратегии  
рыночного  
сегмента  
предполагает  
рациональное  
сочетание  
стратегий  
интенсивного,  
эксклюзивного  
и выборочного  
распределения  
товаров по  
торговым точкам**

ности реализации таких управленческих функций, как анализ и контроль.

*Выбор стратегии рыночного сегмента* предполагает рациональное сочетание стратегий интенсивного, эксклюзивного и выборочного распределения товаров по торговым точкам или каналам реализации. Проблема возникает в случае, если оптовая фирма организационно работает в системе и обслуживает розничную торговую сеть, предприятия которой являются самостоятельными юридическими лицами. В качестве примера можно привести систему потребительской кооперации, где имеются оптовые базы, снабжающие товарами потребительские общества региона.

Потребительские общества, принимая решение о приобретении товаров в кооперативном опте (как правило, с отсрочкой платежа), руководствуются спросом и предложением, возможностью получения дополнительных товарных ресурсов без отвлечения оборотных средств. Оптовое звено должно при этом иметь в наличии необходимый ассортимент товаров по конкурентоспособным ценам и финансовую возможность предоставления отсрочки оплаты. Финансово устойчивые потребительские общества, таким образом, формируют для оптовой торговли постоянный спрос и прогнозируемый объем покупок.

Потребительские общества с неудовлетворительным финансовым состоянием имеют не точные данные о реальном спросе на многие товары, не выполняют платежные обязательства в установленные сроки, в связи с чем организациям оптовой торговли рекомендуется осуществлять стратегию выборочного распределения товаров.

Ограниченные рамки статьи не позволяют подробно рассмотреть *аспекты ценообразования*, которые для разных каналов сбыта имеют свои особенности. В любом случае возникает проблема выбора стратегии ценообразования, решать которую предлагается на основе рыночного мониторинга цен. Для этого выбираются предприятия-конкуренты, цены на товары которых тщательно отслеживаются с установленной периодичностью.

Анализ ценовой ситуации предполагает расчет ряда показателей, наиболее простым из которых является разброс цен или абсолютный размах – разница между максимальной и минимальной рыноч-

ной ценой в анализируемом периоде. Связанный с ним показатель – *относительный размах цен*, рассчитываемый как соотношение абсолютного размаха со средней ценой.

Данный показатель не имеет смысла при анализе общих ситуаций по стране или региону, но для отдельного оптового предприятия он может оказаться очень полезным, характеризуя (а иногда и объясняя) ценовую ситуацию на рынке. Каждый раз нужно сопоставлять значения данного показателя с объемами собственных продаж. Кстати, практическая польза от подобного анализа ценовой ситуации приходит тогда, когда речь идет о конкретном рынке и конкретном ассортименте товаров.

Общие положения редко бывают практически полезными, но для начала необходимы и они, в том числе для взаимного понимания специалистов аналитической службы и руководителей (собственников) предприятия, рискующих финансовыми ресурсами.

*Структурно-функциональный аспект* предполагает рассмотрение организации сбытовой деятельности с позиции построения структуры управления, подразделений и их функционального взаимодействия. В этой связи возникает первая проблема – выбор вертикальной или горизонтальной системы сбыта.

В общем случае вертикальная система сбыта действует как единая система, включающая одного или несколько оптовиков и одно или несколько розничных торговых предприятий, преследующих общие цели и интересы. Такую систему отличает контроль над «поведением» канала.

Горизонтальная система представляет собой объединение двух или более организаций в совместном освоении сбытовых возможностей на конкретном рынке, в том числе при недостаточности средств, знаний, возможностей работы и т. п. Главной целью такого совместного сбыта является объединение рынков поставщиков и покупателей, что в конечном итоге увеличивает товарооборот и размер получаемой прибыли каждого из участников.

Одна из основных проблем горизонтальной системы сбыта – выбор партнеров и рациональное («неконфликтное») управление финансовыми потоками. Универсальных путей решения данной пробле-

***анализ ценовой ситуации предполагает расчет ряда показателей, наиболее простым из которых является разброс цен***

мы теория и практика пока не выработали. Вторая проблема связана с оптимизацией структуры управления сбытовой деятельностью. В связи с этим следует сказать, что многие исследователи данной проблемы связывают организацию управления сбытом с формированием и работой службы маркетинга. На наш взгляд, это однобокий подход и он характерен больше для производственных предприятий, так как в оптовой торговле деятельность всех служб и подразделений направлена на достижение главной цели – увеличение объема реализации товаров. Поэтому организационную структуру управления сбытовой деятельностью предлагается анализировать в широком смысле, рассматривая оптовое предприятие в целом.

При этом целесообразно ориентироваться на матричную структуру управления, характеризующуюся гибкостью, высокой адаптацией к изменениям внешней и внутренней среды, предполагающую наряду с постоянными подразделениями создание временных проектных групп. Такая структура отвечает принципам и сущности процессного подхода к управлению, когда все функции, выполняемые в подразделениях организации (в том числе по сбыту), распределены по бизнес-процессам и процессы взаимодействуют между собой.

Разбиение деятельности оптового предприятия на отдельные процессы ведется с наложением процессов на его организационную структуру. Это позволяет формировать ключевые факторы успеха, связанные с рациональностью товародвижения, документооборота и информационных каналов, эффективностью коммуникационных процессов и взаимодействия различных подразделений по вопросам сбыта товаров, уровнем квалификации работников, использования рабочего времени, системы мотивации и стимулирования труда работников.

Таким образом, организация сбытовой деятельности в оптовой торговле – сложный и многогранный процесс, совершенствование которого требует системного подхода, нетрадиционного взгляда на решение сложившихся проблем, поиска путей их решения на основе соединения современной теории и практического опыта работы предприятий оптовой торговли.

### **Литература**

1. Мануйлов А. В., Хайруллина М. В. Конкурентоспособность и стратегия конкуренции торговли потребительской кооперации (на примере Тюменского Севера). – Новосибирск: СибУПК, 2002. – 128 с.
2. Голиней А. Формирование сбытовой политики. – <http://www.marketologii.ru/lib/goliney/sbyt.html>
3. Масленников В. В., Крылов В. Г. Процессно-стоимостное управление бизнесом. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 285 с.
4. Методические рекомендации по организации снабженческо-сбытовой деятельности предприятия на основе маркетинга / изд. 2-е уточненное и дополненное. – М.: Институт Микроэкономики, 2003. – 88 с.