

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ И ПЕРЕХОД НА ПРОЦЕССНУЮ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ТРУБ В ППУ ИЗОЛЯЦИИ

© 2016 Логинов Константин Валерьевич

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры организации и управления производственными комплексами (нефтегазохимическим, строительным и транспортным)

© 2016 Абрамович Наталия Юрьевна

Санкт-Петербургский государственный экономический университет
191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21

E-mail: nata_abr@mail.ru

Рассмотрены методологические основы организации системы продаж и переход на процессную модель управления на предприятиях по производству труб в ППУ изоляции. Предложен анализ существующих понятий системы продаж, разработанных отечественными и западными экономистами, а также выдвинуто новое понятие системы продаж с учетом отраслевых особенностей предприятий по производству труб в ППУ изоляции. Обоснована необходимость развития методов организации системы продаж на предприятиях рассматриваемой отрасли при ориентации на клиента с выделением четырех ключевых аспектов.

Ключевые слова: система продаж, концепция ориентации на клиента, бизнес-процесс, процессный подход, метод предпродажного технического анализа заказа, метод внедрения положения о рейтинге предприятий.

На современном этапе развития рыночной экономики многие промышленные предприятия работают в режиме обостренной конкуренции и динамичного внедрения информационных технологий. Рынок требует от предприятий моментальной реакции на запросы клиентов, выпуска продукции по индивидуальным проектам в сжатые сроки, контроля заказа на всех этапах его жизненного цикла и постпродажного обслуживания в течение длительного периода. Под воздействием перечисленных требований менеджмент предприятий по производству труб в пенополиуретановой (ППУ) изоляции встал перед необходимостью искать новые методологические подходы, в первую очередь, к управлению системой продаж как основе финансового благополучия любого предприятия¹.

Термин “система продаж” - комплексное, многоплановое понятие, рассматриваемое в литературе как система управления людьми, которые занимаются продажами, как система управления каналами сбыта. Управление системой продаж на предприятии трактуется по-разному западными и российскими экономистами. Западные специалисты² понимают сущность управления продаж как эффективное и результативное достижение целей, поставленных перед коммерческим отделом предприятия, с помощью планирования, подбора, обучения и руководства

персоналом, а также контроля организационных ресурсов. Российские экономисты³ по-разному раскрывают сущность управления продажами. В.А. Вертоградов в своей книге раскрывает управление продажами как управление работой сотрудников отдела продаж⁴. И.Н. Кузнецов предлагает рассматривать управление продажами как многоэтапный процесс, который, наряду с обязательным планированием продаж, должен включать в себя организацию продаж и их мотивацию, а также постоянный контроль за уровнем продаж. С.В. Шпитонков управление продажами приравнивает к деятельности, направленной на анализ, планирование, организацию и контроль процесса продаж с целью увеличения прибыли, получаемой компанией⁵.

Исходя из анализа существующих подходов нами обосновывается следующее определение: система продаж - управление коммерческой деятельностью предприятия через планирование, руководство, контроль, мотивацию и кадровое обеспечение процесса продажи с целью укрепления финансового благополучия предприятия.

Методологической основой исследования организации системы продаж является концепция ориентации на клиента. Ориентация на клиента - новая ступень развития системы продаж, где экономические выгоды должны учитываться для обеих сторон.

Нельзя рассматривать продажи как односторонне выгодную операцию, при этом необходимо учитывать четыре ключевых аспекта организации данного процесса:

1. Открытость диалога между участниками

В связи с большим объемом информации, который сопровождает процесс любой продажи, продавцу необходимо быть в постоянном диалоге с покупателем, собирать информацию о нем, передавать ее в другие отделы. Покупатель благодаря продавцу всегда в курсе движения сделки.

2. Расширение круга должностных обязанностей персонала

Наделяя менеджеров по продажам дополнительными полномочиями, помимо продажи товаров и услуг, компания помогает быстрее реагировать на проблемы клиентов и решать их. Данный процесс является, в свою очередь, и поощрением инициативы сотрудников. Новые полномочия должны быть зафиксированы, чтобы у работников появились навыки их выполнять.

3. Участие клиентов в процессе планирования

Компании добиваются эффективного взаимодействия с клиентами через привлечение их в процесс планирования. Невозможно учесть интерес всех клиентов компании, однако необходимо привлекать к этому процессу ключевых клиентов, которые формируют основную потребность в реализации.

4. Коллективная работа

Коллективная работа на предприятии подразумевает вовлечение в нее не только сотрудников, но и клиентов. На современных предприятиях продажи очень сложный, многоступенчатый процесс, который должна сопровождать группа специалистов, а именно менеджер по продажам, инженер-технолог, финансовый эксперт, юрист, специалист по качеству - все те, кто обеспечивают поддержание высокоэффективного отношения с клиентом. Согласованная работа группы специалистов значительно увеличивает качество работы системы продаж на современных предприятиях⁶.

Таким образом, на современном этапе развития промышленных предприятий становится очевидной необходимость интеграции концепции ориентации на клиента⁷. Выбранная концепция позволяет своевременно и результативно реагировать на запросы клиентов, поднимать качество выпускаемой продукции, увеличивать финансовое благосостояние компании.

Однако реализация данной концепции в системе продаж предприятий по изоляции труб и фасонных изделий может быть ограничена в силу недостаточ-

ной прозрачности процесса продаж, отсутствия необходимой регламентации и стандартизации процесса. Предприятия должны в первую очередь перейти на процессную модель управления продажами.

При процессном подходе к управлению продажами промышленное предприятие - это сеть связанных между собой бизнес-процессов. Жесткий стиль управления сменяется на делегирование полномочий и наделение ответственностью исполнителей.

Для построения системы моделей бизнес-процессов системы продаж промышленного предприятия (стандарт моделирования IDEF0 (ГОСТ Р 50.1.028-2001))⁸ были выделены входные (заявка покупателя) и выходные (договор, завершенная сделка, отказ клиента) потоки, управление (законодательство РФ, правила, стандарты компании), механизмы (служба сбыта, служба маркетинга) для ключевого бизнес-процесса системы продаж "Обслуживание клиента". Приведем контекстную диаграмму бизнес-процесса "Обслуживание клиента", разработанную нами (рис. 1).

Целью процесса "Обслуживание клиентов" является обеспечение максимального соответствия заключаемых договоров потребностям и ожиданиям потребителей, интересам предприятия. Бизнес-процесс "Обслуживание клиентов" (рис. 2) представлен в виде четырех последовательных подпроцессов: обработки заявки, заключения договора, отгрузки и работы с претензиями.

Основной задачей моделирования ключевого бизнес-процесса в системе продаж является повышение эффективности и прозрачности в деятельности службы продаж промышленного предприятия. Результатом выстраивания четкой иерархии бизнес-процессов, создания карт процессов и создания дерева функций процесса "Обслуживание клиента" будет реализация ряда конкретных практических действий: формирование четких правил выполнения работ, регламентация, документирование этих правил, прозрачность в управлении системой продаж⁹.

На предприятиях по производству труб в ППУ изоляции в связи с узкой специализацией и по заказному методу планирования производства служба сбыта постоянно сталкивается с проблемами определения сроков производства, хранения информации о заказе, ошибки на этапе заявок от клиента, демпинга со стороны недобросовестных производителей. Лояльность клиента формируется на всех этапах - от обработки заявки, заключения договора и до отгрузки. На основании того, насколько четко работает служба сбыта при обслуживании первой заяв-

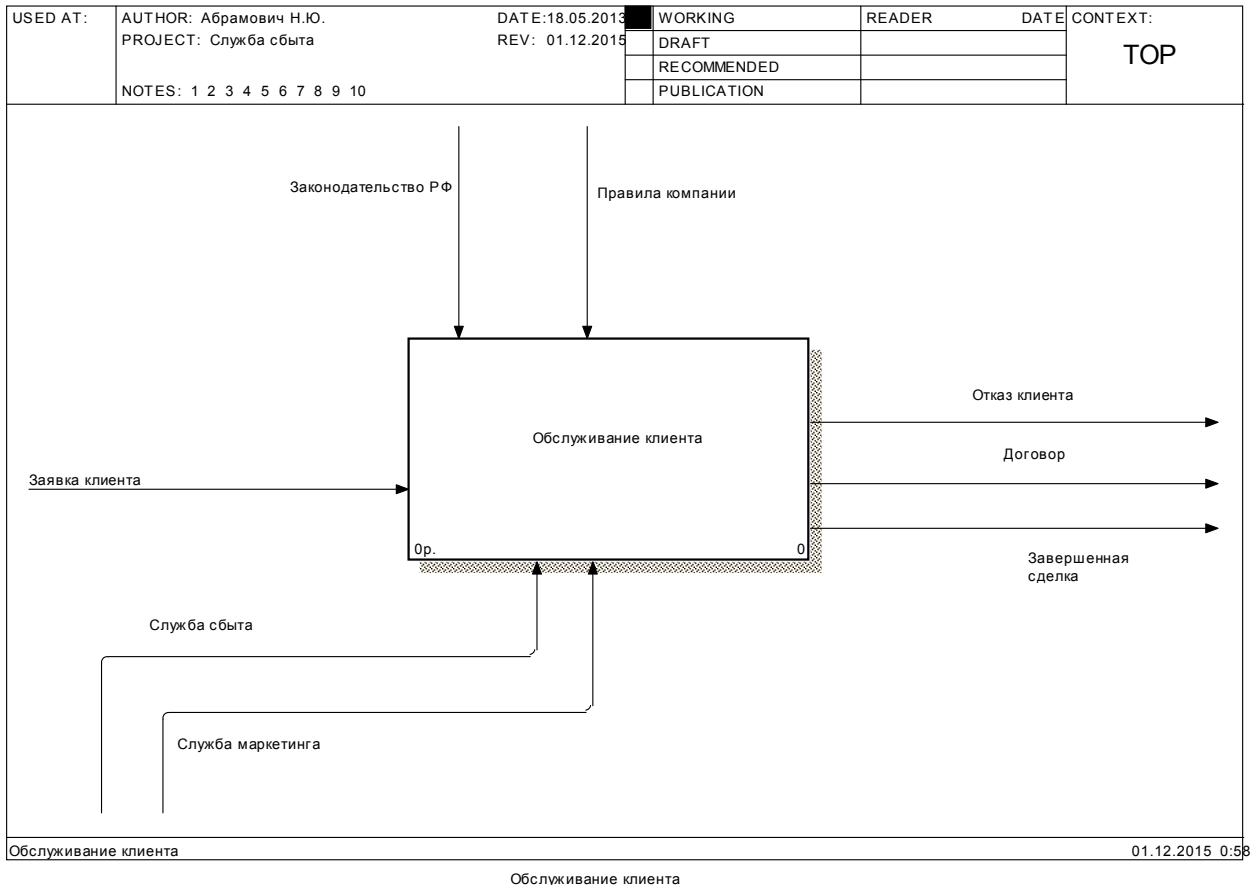


Рис. 1. Контекстная диаграмма А-0. Обслуживание клиента

ки, клиент примет решение о дальнейшем сотрудничестве либо откажется от продолжения работы.

В связи с особенностями работы изоляционных заводов существует необходимость разработки типового бизнес-процесса для условий предприятий по производству труб в ППУ изоляции. Данный бизнес-процесс представлен на диаграмме (см. рис. 2).

В службе продаж необходимо добавить дополнительную штатную единицу с должностными обязанностями по техническому сопровождению заказа.

Применение разработанного нами метода технического анализа заказа на стадии выставления коммерческого предложения в рассматриваемой типовой модели бизнес-процесса позволит сократить процент возврата продукции в связи с ошибками в заявке.

Для того чтобы закрыть выход на рынок недобросовестных конкурентов, необходимо создать положение о рейтинге предприятий. Основная проблема, стоящая перед российскими производителями труб в ППУ изоляции, заключается в необходимости формирования тенденции устойчивого роста конкурентных позиций компаний, представленных на рынке, с целью выравнивания их технологической

базы, требований к качеству продукции, соблюдения принятых стандартов.

Во многом проблема низкого развития производителей труб в ППУ изоляции лежит в игнорировании методологических основ повышения конкурентоспособности предприятий и в отсутствии практических инструментов по ее повышению на основе адекватной информационной базы, раскрывающей как внутренние факторы, так и факторы внешней среды.

С точки зрения пользователей создаваемого рейтинга, которыми являются, прежде всего, собственники и менеджеры компании, потенциальные инвесторы, целью проведения аудита технологического потенциала производства должно стать поддержание рыночной привлекательности продукции компании в случае ее попадания в высокий класс рейтинговой оценки.

Таким образом, в статье предложен анализ существующих понятий системы продаж, разработанных отечественными и западными экономистами, а также выдвинуто новое понятие системы продаж с учетом отраслевых особенностей предприятий по производству труб в ППУ изоляции.

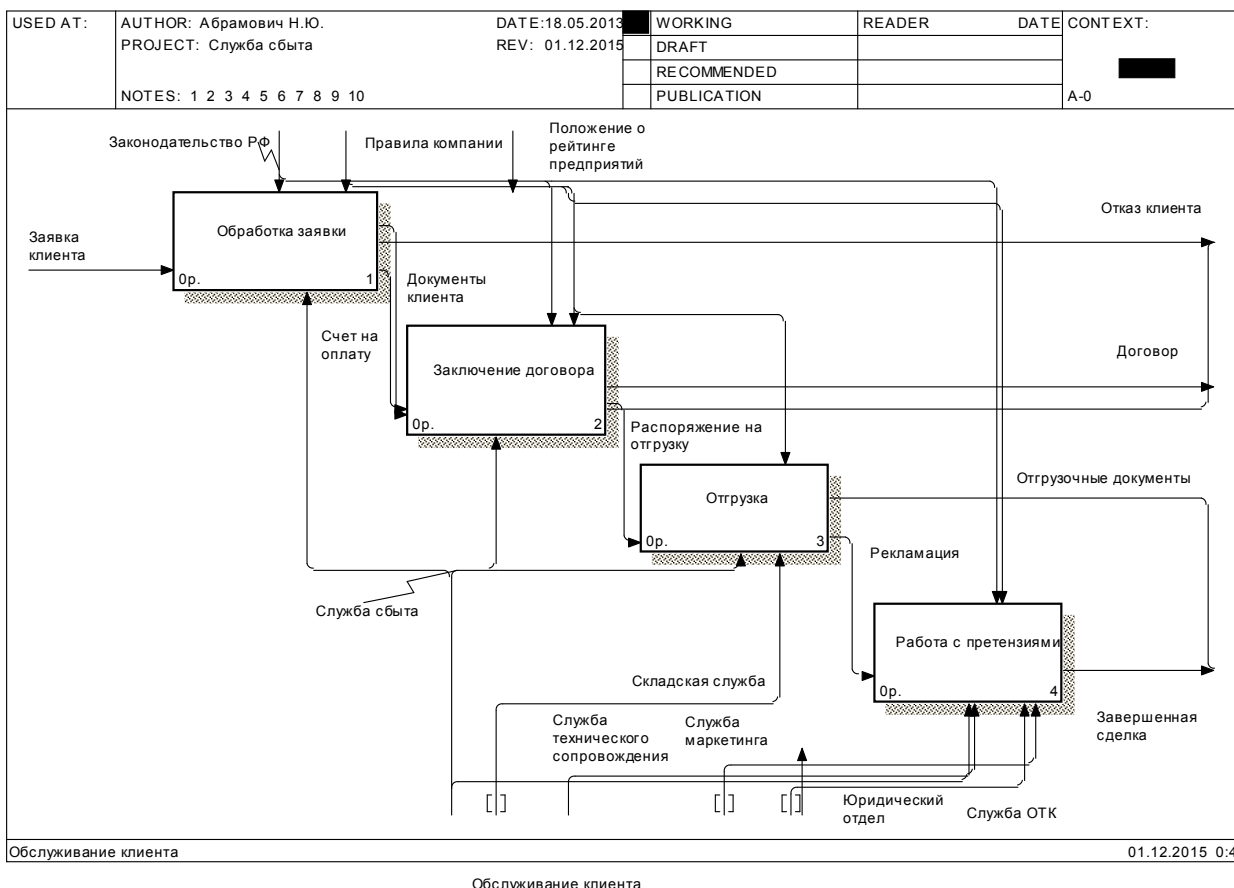


Рис. 2. Диаграмма А-0. Обслуживание клиента (с учетом корректировок)

Обоснована необходимость развития методов организации системы продаж на предприятиях рассматриваемой отрасли при ориентации на клиента с выделением четырех ключевых аспектов. Реализация данной концепции в системе продаж возможна только при использовании процессного подхода к управлению. Для решения этой задачи нами разработана типовая модель бизнес-процесса “Обслуживание клиента”, отличающаяся выделением двух новых элементов, характерных для работы данных предприятий, и позволяющая регламентировать и стандартизировать данный процесс, достигнуть прозрачности в управлении системой продаж, сделать эту модель рабочим инструментом для принятия управленческих решений в системе продаж для группы предприятий. Изменения внесены в механизмы управления (положение о рейтинге предприятий) и в ресурсные механизмы (служба технического сопровождения).

Новая модель управления системой продаж может быть принята в качестве базового стандарта управления продажами на предприятиях отрасли. Анализ результатов внедрения модели показывает положительный экономический эффект, так как предприятия получают максимально эффективную струк-

туру бизнеса. В целом, знание, понимание и применение процессного подхода к управлению продажами позволят предприятиям создать более эффективную модель управления продажами и успешно функционировать на рынке.

¹ Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Москва, 2013.

² Слабинский С.В. Особенности сбыта промышленной продукции в современных условиях // Экономика, предпринимательство и право. 2011. № 4 (4).

³ В том числе см.: Репин В.В., Елиферов В.Г. Указ. соч.

⁴ Вертоградов В.А. Управление продажами: учеб. пособие. Санкт-Петербург, 2005.

⁵ Руденко И.В. Управление продажами: истоки, сущность, подходы // Вестн. Омского университета. 2012. № 4.

⁶ Слабинский С.В. Указ. соч.

⁷ Вертоградов В.А. Указ. соч.

⁸ Фатрелл Ч. Управление продажами. Санкт-Петербург, 2004.

⁹ Логинов К.В. Теория и методы процессного управления промышленным предприятием: монография. Санкт-Петербург, 2008.

Поступила в редакцию 06.01.2016 г.