

## РЕЦЕНЗИИ

### **НОВЫЙ УЧЕБНИК В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ**

Рецензия на книгу: Баркан Д. И. *Управление продажами.*

СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом

С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. 908 с.

**Т. Н. ПАРАМОНОВА**

*Российский государственный торгово-экономический университет*

Управление сбытом — это крайне важная сфера деятельности промышленного и торгового предприятия. На всей цепочке продвижения товара от производителя до конечного потребителя необходимо управлять этим процессом с целью поддержания и обеспечения рентабельности деятельности фирмы. Вопрос об управлении сбытом особенно актуален в связи с резким ужесточением конкурентной борьбы и тем очевидным фактом, что в конечном итоге в данном сегменте рынка остаются товары и услуги, достаточно схожие по своим качественным характеристикам и ценовым параметрам, и собственно конкурентная борьба во все большей мере перемещается именно в сферу продаж. Понятно, что управление этой сферой приобретает совершенно особое место в менеджменте любой фирмы в целом. Поиску ответов на наиболее актуальные вопросы, возникающие в сфере управления продажами, и посвящена книга одного из ведущих исследователей в области маркетинга, специализирующегося в области управления продажами, проф. Д. И. Баркана.

Следует отметить, что обозначенная тема вызывает большой интерес ученых и практиков. По отдельным вопросам имеется огромное количество публикаций в специализированных журналах и газетах, издаются книги отечественных и зарубежных авторов, в основном монографии. Только для примера назовем [Фатрелл, 2004; Churchill, Ford, Walker, 1993]. Однако имеющаяся литература носит разрозненный характер, хотя и затрагивает различные аспекты менеджмента продаж, но при этом нет ни одного издания энциклопедического характера, полностью адаптированного к реалиям российского рынка. Особенностью рецензируемого учебника является изложение автором основных теоретико-методических, организационных и информационных аспектов управления продажами, как они выглядят сегодня с точки зрения передовой зарубежной и отечественной практики.

Учебнику присуща масштабность излагаемого материала, глубина осмысления

такого сложного вопроса, как организация сбытовой политики компании, затрагивающая все аспекты маркетинговой деятельности.

Учебник состоит из трех крупных разделов. В первом разделе — «Управление сбытом» — представлены вопросы, связанные со сбытовой деятельностью компании. Глубоко рассмотрены сущность, целевая ориентация и основные задачи сбыта, анализируются его проблемы. В частности отметим одну из глав первого раздела, в которой раскрываются методы и практика взаимодействия сбыта с клиентурой фирмы, уделяется значительное место организации клиентского анализа, поскольку в современных условиях клиенто-ориентированный менеджмент в целом и менеджмент продаж прежде всего во многом выступают залогом успеха фирмы на рынке. Вводится понятие «мегакомпетенции» сбытовой службы, когда фирма прежде всего интересуется не отдельными задачами своей деятельности, связанными с клиентом, а характеристикой и уровнем выполнения интересующих клиента функций, его мыслями, чувствами, мнениями и отношением к фирме и ко всему, что она делает. С одной стороны, это реальный маркетинг отношений, но автор тут же оговаривается, что «подобная постановка, ни в коем случае не означает утраты фирмой неких экономических ориентиров в качестве важнейших направлений своей деятельности». Рекомендую сбытовикам и персоналу фирмы разбираться с причинами разочарований клиентуры в работе с фирмой-производителем, автор ориентирует читателей на выработку четких и строго соблюдаемых правил блокировки разочарований. На наш взгляд, эта сторона решения проблемы должна быть отражена в учебнике более полно.

В главе «Организация и планирование сбыта» рассматриваются построение структуры службы сбыта и вопросы планирования. Раскрываются основные ориен-

тации структуры, приводятся принципиально различные, но традиционные организационные структуры: функциональная, товарно-ориентированная, клиенто-ориентированная, территориально-ориентированная и структура смешанного типа; рассмотрены их достоинства и недостатки, а также целесообразность их применения при различных вариантах работы предприятия. Обсуждаемым, на наш взгляд, является включение отдела маркетинга в подчинение директора по продажам (см.: [Баркан, 2008, с. 106, рис. 3.7]) и отсутствие в структуре отдела ответственных за разработку новых товаров (т. е. служба маркетинга выполняет только сбытовые функции, навязывая товар потребителям, без учета его желаний по обновлению и усовершенствованию ассортимента).

Несомненно, привлекут к себе внимание специалистов и руководителей отделов продаж представленный в книге тщательный анализ особенностей постановки работы персонала службы сбыта, подходы к оценке результативности работы продавцов, вопросы их обучения и подготовки, оплаты и стимулирования труда, методы и техника личных продаж.

В настоящее время особенно злободневной и дискуссионной является проблема управления каналом распределения. Автор, используя термин «управление каналом», предлагает обсуждение и свое понимание концептуальной основы данного вопроса, причем в качестве субъекта управляющего продажами рассматривается предприятие — изготовитель товара. Отметим, что на сегодняшнем рынке товаров народного потребления большую власть имеют крупные торговые сети, такие как крупнейший в России оператор Metro Group, Холдинг X5, созданный в ходе слияния «Пятерочки» и «Перекрестка», компания Auchan и др. Эти крупные торговые сети уверенно диктуют производителям свои условия продаж и зача-

стую полностью контролируют канал распределения.

Третий раздел учебника — «Управление продажами: российский опыт» — представляет отдельный и самостоятельный интерес. Автор излагает свою точку зрения в отношении российского опыта управления продажами, причем особенно подчеркивается тот факт, что, по его мнению, именно в период 2002–2003 гг. сложились основные тенденции, определившие развитие этой сферы на ближайшие десятилетия. На примере работы фирм — производителей товара и сетевого ритейла подчеркивается, что несмотря на роль подражателя западных технологий организации продаж, которой часто придерживаются российские фирмы, «копии при соответствующем талантливом менеджменте и интересных организационно-управленческих новациях становились гораздо лучше оригиналов». В тексте не рассматривается такой важный элемент управления продажами как марчандайзинг, однако показывается его роль и влияние использования его отдельных процедур (например, расстановки торгового оборудования и планировки торгового зала) на увеличение эффективности продаж.

Несомненный интерес представляет раздел «Специальные вопросы управления продажами», в котором собраны актуальные, хотя и несколько разноплановые вопросы, имеющие отношение к организации продаж: маркетинговая логистика, частные торговые марки и брендинг, управление продажами в разноуровневых каналах, управление региональными продажами. В подготовке данного раздела, наряду с Д. И. Барканом, принимали участие С. А. Старов, С. И. Кирюков, В. В. Ловцюс, М. В. Раевский, А. Д. Черепяхин.

В заключение автор формулирует свое видение направлений развития системы управления и продаж в России. Д. И. Баркан отмечает, что несмотря на то, что эта система будет мощнейшим образом техноло-

гизирована, человеческий фактор, талант человека останутся непреходящей ценностью, нуждаясь в дополнении современным инструментарием анализа и оценки.

Книга имеет как свои достоинства, так и недостатки, остановимся на некоторых из них. Неудачным, с нашей точки зрения, является приведенный во введении пример, из которого следует, что успех товара на рынке зависит от работы ученых, производителей и продавцов. С таким утверждением полностью согласиться нельзя, так как с точки зрения маркетинга первоначально следует учитывать желания, потребности и мнение конечных потребителей, что в приведенном диалоге полностью игнорируется. Но если отмеченный выше недостаток может быть объяснен эмоциональностью изложения материала, то другой достаточно дискуссионный момент носит методологический и методический характер. Речь идет о том, что автор безоговорочно принимает безусловно авторитетную, но в то же время не лишённую определенных слабостей концепцию Б. Розенблома (B. Rosenblom) и, по существу, на ней выстраивает всю вторую часть книги. Признавая безусловное лидерство американского исследователя в когорте современных исследователей этих проблем, считаем все же необходимым подчеркнуть тот факт, что привлечение и других концептуальных позиций было бы полезным для этой части книги.

Книга Д. И. Баркана полностью соответствует требованиям, предъявляемым к учебникам. Материал хорошо структурирован: в начале каждой главы приводятся основные вопросы, изложенные в главе, уделяется серьезное внимание профессиональным терминам и определениям, приводится их авторская трактовка. Резюме, предлагаемое автором в конце каждой главы, позволяет читателям еще раз сосредоточиться на рассматриваемых вопросах и тех выводах, которые предлагает автор, фактически выделяется материал,

необходимый для запоминания, что помогает его лучшему усвоению.

Материал изложен логично и просто, прослеживается использование принципа «от простого к сложному», не употребляются термины, не усвоенные читателями ранее. Текст книги в достаточной мере дополняется иллюстративным материалом (рисунками, схемами, таблицами), что помогает усвоению учебного материала. Хочется отметить профессионально и грамотно составленные контрольные вопросы и задания для самоконтроля знаний, от-

веты на которые предполагают глубокое изучение материала.

Учебник Д. И. Баркана «*Управление продажами*» представляет несомненный интерес для слушателей школ бизнеса, в том числе обучающихся по программам MBA. Он будет также полезен директорам по продажам и руководителям подразделений служб продаж. Безусловно, появление на российском рынке данной книги является значимым событием и обогатит отечественный опыт управления продажами.

#### ЛИТЕРАТУРА

Баркан Д. И. 2008. *Управление продажами*. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та.  
Фатрелл Ч. 2004. *Управление продажами*.

6-е изд. Пер. с англ. СПб.: Нева.

Churchill G. A., Ford N. M., Walker O. C. 1993. *Sales Force Management*. 4th ed. Irwin: Homewood, IL.

*Статья поступила в редакцию  
15 апреля 2008 г.*