

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРОДАЖ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

17.1 ВВЕДЕНИЕ

Вопрос о повышении уровня продаж – насущный для предпринимателей и продавцов товаров и услуг. Именно на продажах наиболее чувствительно сказываются все кризисные явления, но и им под силу "двигать" производство, наращивать оборотные средства, увеличивать долю предприятия на рынке. Из этого следует, что разработка грамотной и эффективной стратегии продаж – одна из основных задач для продавцов товаров и услуг, стремящихся к успешному ведению бизнеса.

Стратегия — это план конкретных мероприятий, направленных на достижение поставленной цели [8]. Следовательно, стратегия продаж — это точка отсчета всей деятельности, связанной с продажами. Она определяет цели, методы их достижения и промежуточные «ориентиры», помогающие контролировать процесс достижения целей [3].

Без определения целей продаж нет смысла и начинать эту деятельность, так как никогда нельзя будет определить, правильна она или нет — ведь неизвестно, что должно получиться в результате.

- При разработке стратегии необходимо задать себе следующие вопросы:
- Каких целей в области продаж хочет достичь компания?
- Насколько реалистичны эти цели?
- Отражает ли стратегия продаж стратегию развития компании в целом?

17.2 АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРОДАЖ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ

Алгоритм разработки стратегии продаж представлен на Рисунке 17.1.

Определение целей – это первичный и основополагающий шаг разработки стратегии, определяющий весь дальнейший успех кампании по увеличению объема продаж. Неправильно сформулированные цели могут снизить эффективность предпринимаемых действий, а то и вовсе свести к минимуму все усилия.

На современном рынке товаров и услуг существует огромное количество продавцов, и все они разные, потому и цели их деятельности будут различными. Компания-лидер рынка и компания, имеющая небольшую долю рынка, не могут действовать в соответствии с единой стратегией продаж, потому как эффект

от предпринимаемых действий будет абсолютно полярным: то, что одним принесет успех, другим принесет убытки и крах. Именно поэтому корректное позиционирование фирмы является важнейшим фактором разработки цели, стратегии продаж и всей стратегии предприятия в целом. Разнообразие целей разработки стратегии продаж представлено на рисунке 17.2.

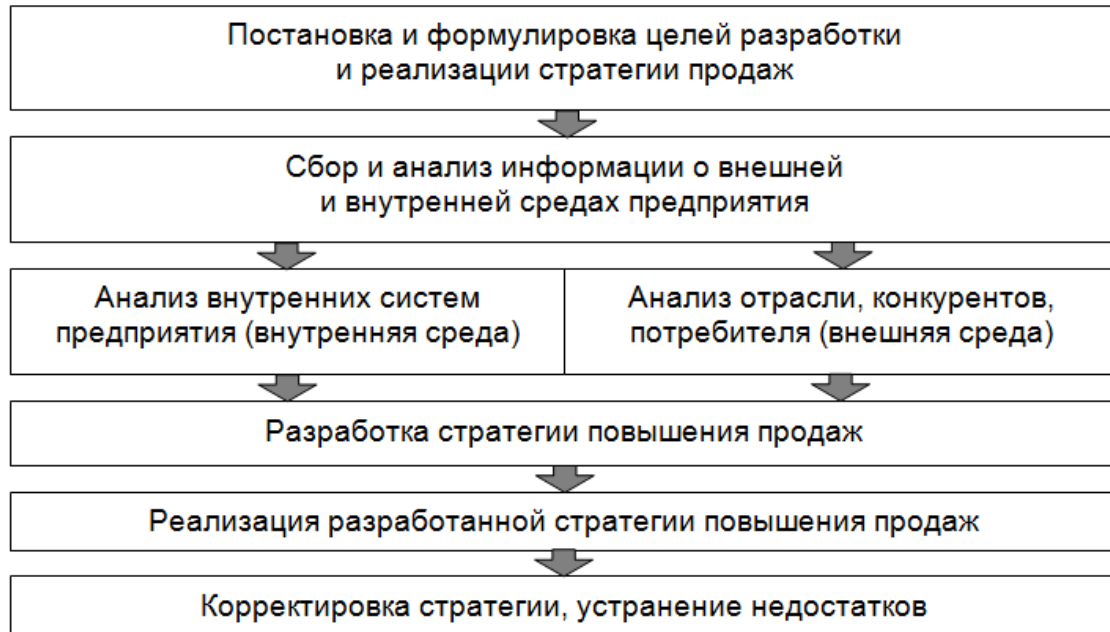


Рисунок 17.1 Этапы разработки стратегии продаж

«Стратегический квадрат», позволяющий определить позицию фирмы на рынке вместе с основными принципами, соответствующими тому или иному положению предприятия [6], представлен на рисунке 17.3.

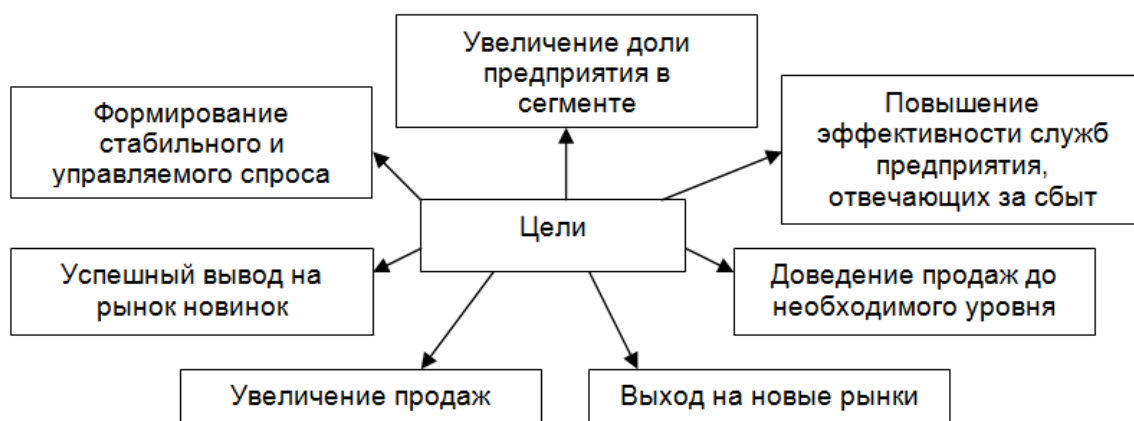


Рисунок 17.2 Цели разработки стратегии продаж

После установления позиции для предприятия определяется своеобразный вектор, в соответствии с которым и следует формировать более детализированные цели стратегии продаж. На этом этапе может быть использован принцип SMART – принцип постановки целей в формате конечного результата, гласящий, что цель

должна быть конкретной, измеримой, достижимой, релевантной и ограниченной во времени [1]. Иерархичность целей стратегии продаж достигается посредством построения «дерева целей», где реализация нижестоящих целей приводит к выполнению цели вышестоящей [4].

<p align="center">Стратегия для лидеров рынка</p> <ul style="list-style-type: none"> - подходит только лидерам рынка; - выпуск товаров и услуг, которые делают предыдущие товары устаревшими (атака самого себя); - блокировка сильных действий конкурентов. - поиск новых сегментов и ниш; - неожиданность в предоставлении новых товаров или услуг; - ориентация на успешные продукты, а не на неудачные. - подходит только лидерам рынка; - выпуск товаров и услуг, которые делают предыдущие товары устаревшими (атака самого себя); - блокировка сильных действий конкурентов. 	<p align="center">Стратегия для более мелких конкурентов</p> <ul style="list-style-type: none"> - поиск новых сегментов и ниш; - неожиданность в предоставлении новых товаров или услуг; - ориентация на успешные продукты, а не на неудачные.
<p align="center">Стратегия для компаний, близких к лидеру в своей области</p> <ul style="list-style-type: none"> - ориентация на силу позиций лидера; - поиск слабого места в силе лидера и его последующая атака; - концентрация сил, а не распыление. 	<p align="center">Стратегия для локальных или региональных компаний</p> <ul style="list-style-type: none"> - поиск небольшого сегмента рынка для реализации своих задач; - отказ от ориентации на лидера рынка и гибкость.

Рисунок 17.3 «Стратегический квадрат» позиций фирм на рынке

На этапе сбора и анализа информации осуществляется диагностика внешней и внутренней среды предприятия. Внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование стратегии [1], отражены в таблице 17.1.

Таблица 17.1 Факторы, влияющие на формирование стратегии продаж

Внешние факторы	Внутренние факторы
<ul style="list-style-type: none"> - политические, социальные и экономические условия в стране или регионе; - экономическая ситуация в отрасли; - действия конкурентов. 	<ul style="list-style-type: none"> - активы и ресурсы компании (материальные и нематериальные); - возможности, которые могут быть использованы для развития фирмы; - личные качества, профессионализм, амбиции персонала и руководства компании.

Основными задачами внутреннего аудита фирмы являются: диагностика системы продаж и маркетинга, анализ экономических показателей деятельности предприятия, оценка рыночных перспектив товара или услуг. К задачам анализа

отрасли, конкурентов и потребителя относятся: углубленный анализ рынка, изучение потребителей, изучение работы конкурентов и торговых партнеров [8]. На этапе непосредственной разработки стратегии продаж все полученные ранее данные аккумулируются и анализируются для [1]:

- определения оптимальной сбытовой политики;
- определения приоритетов и перспективных направлений в развитии продаж;
- разработки системы продаж;
- создания систем мотивации и контрольных показателей и др.

Реализация разработанной стратегии повышения продаж подразумевает поддержку внедрения плана реализации разработанной стратегии и адаптацию всех систем под нововведения. На этапе корректировки стратегии осуществляется промежуточная оценка результатов, на основании которой делаются выводы об эффективности стратегического плана и разрабатываются дополнительные мероприятия по повышению результативности стратегии продаж.

Любая стратегия, в том числе и по повышению продаж, является детальным планом, направленным на достижение цели, а это значит, что эффективностью реализации стратегии считается соответствие полученных результатов поставленной стратегической цели [7]. Для комплексной оценки стратегии продаж необходимо определить, реализуются ли задачи повышения продаж и достигаются ли поставленные ранее цели посредством комплекса мероприятий, содержащихся в плане стратегии. В таблице 17.2 приведены базовые показатели для оценки эффективности стратегии продаж.

Таблица 17.2 Базовые показатели эффективности стратегии продаж

Показатель	Пояснение
Объем продаж (план продаж, выручка)	Сумма продаж за период
Количество потенциальных клиентов	Число привлеченных потенциальных клиентов
Количество постоянных клиентов	Число покупателей, осуществивших покупку повторно
Конверсия потенциальных клиентов в покупателей	Число покупателей, осуществивших покупку впервые
Средняя стоимость сделки	Сумма, которую приносит средняя сделка (покупка)
Количество повторных продаж	Количество сделок с постоянными покупателями
Охват клиентской базы	Число постоянных и потенциальных покупателей, с которыми осуществляется деятельность
Охват продуктовой линейки	Широта ассортимента товаров и услуг
Количество потенциальных сделок	Число вероятных сделок
Количество закрытых сделок	Количество продаж
Количество встреч	Количество встреч, которых провел продавец/менеджер по продажам
Рентабельность продаж	Показатель, который показывает какую часть выручки составляет прибыль

Число показателей достаточно велико, поэтому важно выбрать именно те, которые способны оценить эффективность конкретно заданной стратегии с её индивидуальными целями и мероприятиями, направленными на достижение результата. Именно поэтому не существует шаблонного набора показателей, способных оценить любую стратегию продаж, из чего следует, что необходимо разрабатывать индивидуальную систему показателей эффективности, взаимодействующей со стратегическими целями. В настоящее время в литературе существует достаточно большое число рекомендаций.

Использование в анализе сразу большого числа показателей, так же как и концентрация на одном, является неэффективным решением – в первом случае усложняется процедура подсчета, во втором – появляется критичность (либо достижение, либо недостижение) без возможности корректировки процесса работы. Из этого следует, что для повышения результативности целесообразно использовать 2-3 показателя, отобранных с помощью метода экспертных оценок [4].

17.3 НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В современных рыночных условиях высокой конкуренции стратегия повышения продаж разрабатывается и реализуется посредством ряда мероприятий, подразделяющихся по направлениям, представленным в таблице 17.3.

Таблица 17.3 Направления повышения эффективности стратегии продаж

Стратегическое направление	Способ реализации	Ответственное лицо
Клиенты	Поиск клиентов, разработка программы лояльности, определение потребительского сегмента, маркетинговые исследования потребителей, характеристика покупателей и их отличительные свойства	Руководители компании, отделов продаж и маркетинга
Ассортимент	Анализ имеющегося ассортимента, его корректировка с целью создания устойчивого спроса на продукцию	Руководитель компании, отделов маркетинга
Ценообразование	Установление таких цен на продукцию, способных удовлетворить покупателя и получить прибыль при сохранении спроса на товар	Руководители компании, отделов маркетинга, финансов и продаж
География распространения товара/услуги	Определение географических границ при продаже всего ассортимента продукции	Руководители компании и отдела продаж
Организационная структура	Определение оптимальной структуры, направленной на максимально эффективное выполнение поставленных задач	Руководитель отдела продаж
Работа с сотрудниками	Разработка методов и способов обучения, мотивации, контроля, аттестации и ответственности торгового персонала	Руководитель отдела продаж
Бизнес-процессы	Определение наиболее эффективной схемы взаимодействия всех отделов компании для выполнения целей стратегии	Руководители компании и отделов
Корпоративная культура	Разработка миссии и внедрение элементов корпоративной культуры, направленных на достижение целей стратегии	Руководители всех уровней

Следует подчеркнуть, что в большинстве своем за успешную реализацию стратегии отвечает отдел продаж. Поэтому, помимо ключевых направлений повышения эффективности, затрагивающих большинство отделов предприятия [5], существуют и направления, разработанные специально для эффективной работы отдела продаж (рис. 17.4).



Рисунок 17.4 Направления повышения эффективности отдела продаж

Организационная структура отдела продаж подразумевает собой распределение ответственности за реализацию стратегии повышения продаж, распределение полномочий и создание оптимального плана по решению задач.

Направление «сотрудники и уровень их квалификации» включает в себя расчет численности персонала, анализ соответствия их квалификации для реализации задачи стратегии, а так же их обучение и аттестация.

Системы мотивации сотрудников включают в себя стимулирование работы сотрудников отдела и создание условий для удержания талантливых и результативных кадров на предприятии. Информационные технологии, используемые в фирме – программное обеспечение, позволяющее собирать, анализировать и управлять данными о товаре, потребителе и компании в целом.

Отдел продаж замыкает цепочку производства и продвижения товара к потребителю, поэтому взаимодействие этого отдела с другими подразделениями компании должно быть четко определено для успешной реализации товара.

Правильно разработанная технология управления продажами обеспечивает стабильный спрос на продукцию и непрерывность продаж, а также координирует разные виды деятельности компании, которые выполняются отдельными сотрудниками или отделами фирмы.

Эффективным методом выявления наиболее перспективных направлений повышения эффективности отдела продаж является построение матрицы пред-

почтительности [4], которая позволит выявить наиболее важные направления развития. Всего направлений шесть, и для дальнейшего анализа на рисунке 17.4 каждому был присвоен порядковый номер. Так же были выявлены критерии, относительно которых сравнивались вышеописанные направления для реальной торговой фирмы:

- трудоемкость внедрения;
- затратность;
- быстрота внедрения.

Соответственно, для осуществления поставленной задачи необходимо построить три матрицы предпочтительности (по каждому из критериев оценки). Числовыми коэффициентами предпочтительности были приняты следующие значения: = - 1; < - 0,5; > -1,5. Первый критерий – это трудоемкость внедрения. Оценка направлений и сама матрица предпочтительности по этому критерию представлены в таблице 17.4. В скобках представлены числовые коэффициенты.

Таблица 17.4 Матрица предпочтительности с коэффициентами по критерию «трудоемкость внедрения»

		Направления повышения эффективности						ΣB	$V = \Sigma B / \Sigma \Sigma B$
		1	2	3	4	5	6		
Направления повышения эффективности	1	= (1)	>(1,5)	>(1,5)	>(1,5)	= (1)	>(1,5)	8,0	0,22
	2	<(0,5)	= (1)	= (1)	= (1)	<(0,5)	<(0,5)	4,5	0,13
	3	<(0,5)	= (1)	= (1)	= (1)	<(0,5)	<(0,5)	4,5	0,13
	4	<(0,5)	= (1)	= (1)	= (1)	>(1,5)	<(0,5)	5,5	0,15
	5	= (1)	>(1,5)	>(1,5)	<(0,5)	= (1)	= (1)	6,5	0,18
	6	<(0,5)	>(1,5)	>(1,5)	>(1,5)	= (1)	= (1)	7,0	0,19
$\Sigma \Sigma B = 36$									$\Sigma V = 1,00$

Таблица 17.5 Общая матрица оценки направлений повышения эффективности отдела продаж

№	Направления	Vs1	Vs2	Vs3	ΣVs
1	Организационная структура отдела продаж	0,22	0,24	0,19	0,65
2	Технология управления продажами	0,13	0,15	0,16	0,44
3	Взаимодействие отдела продаж с другими подразделениями	0,13	0,19	0,16	0,48
4	Информационные технологии в сфере продаж	0,15	0,11	0,21	0,47
5	Система мотивации сотрудников	0,18	0,14	0,16	0,48
6	Сотрудники и уровень их квалификации	0,19	0,17	0,13	0,49

По двум другим вышеназванным критериям были построены аналогичные матрицы предпочтительности. Общая матрица предпочтительности направлений представлена в таблице 17.5. По результатам суммарной оценки в соответствии

со всеми тремя критериями наиболее предпочтительными направлениями для первоочередного внедрения являются «организационная структура отдела продаж» и «сотрудники и уровень их квалификации» (выделены жирным шрифтом в табл. 17.5). Такой выбор совершенно оправдан – эти направления образуют тот необходимый фундамент, который позволит в дальнейшем упорядочить и облегчить работу по доведению продаж до необходимых высот.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Руководитель коммерческой организации должен помнить, что стратегии находятся в постоянном развитии, поэтому задача совершенствования стратегии практически бесконечна и требует от ответственных лиц постоянного и серьезного внимания к этому вопросу.

Отслеживая изменения в состоянии эффективности продаж по тем или иным параметрам, произошедшие в результате реализации мероприятий, руководители в порядке обратной связи могут разработать эффективную стратегию управления и контролировать ее реализацию. Информационная система должна помочь в выявлении наиболее значимых факторов и установлении причинно-следственных зависимостей между факторами и результатами. Такого рода информация необходима для разработки целевых установок, положенных в основу развития кадрового потенциала предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анализ эффективности продаж розничной сети/ Статья на сайте „Suite”, [электронный ресурс] URL: <http://www.kpisuite.com/analiz-yeffektivnosti-prodazh-rozniczn/> [доступ: 30.05.2017].
2. М. Вишнякова. „KPI (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему KPI в компании.” Статья в электронном журнале генеральный директор, [электронный ресурс] URL: <http://www.gd.ru/articles/3584-kpi>, [доступ: 30.06.-2016].
3. И.Н. Денисова. *Управление Продажами*: М. Учебник.: Издательство «Спутник +», 2015. – 267 с.
4. В.В. Нордин. *Практические методы повышения качества управления в транспортной и сервисной отраслях: Учебно-Практическое Пособие*. Калининград: Изд-во БФУ им. И.Канта, 2010 – 212 с.
5. В.В. Нордин, Е.О. Хасан. „Поиск направлений повышения эффективности производственного предприятия.” *Вопросы Экономики И Управления*, 2016, №3 (5), с. 87-90.
6. Дж. Траут, Э. Райс. *Маркетинговые Войны. Юбилейное Издание*. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2014. – 304 с.

7. Е.А. Шишкова. „Способы оценки эффективности реализации стратегии развития компании.” *Экономический Журнал*, 2012, № 26. – с. 111-117, URL: http://economicarggu.ru/2012_2/shishkova.pdf [доступ: 20.04.2017].
8. С. В. Шпитонков. *Эффективное Управление Продажами Fmcg*. Проверено Опытом. Шпитонков С.В. — СПб.: Питер, 2006. — 224 с.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРОДАЖ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Резюме: Повышение объема продаж может рассматриваться как стратегическая цель торговой фирмы. В статье анализируются ключевые звенья стратегии, этапы её разработки, позиции фирмы на рынке. Осуществлено ранжирование направлений повышения эффективности. Применение предлагаемых рекомендаций ведет к повышению конкурентоспособности.

Ключевые слова: стратегия продаж, торговое предприятие, алгоритм разработки стратегии, показатели эффективности, направления повышения эффективности

DEVELOPMENT OF STRATEGY OF SALES ENTERPRISE

Abstract: The increase in sales can be seen as a strategic objective of the trading company. The article analyzes the key elements of the strategy, the stages of its development, position in the market. Carried out the ranking of directions of increase of efficiency. The application of the recommendations leads to increased competitiveness.

Key words: sales strategy, commercial enterprise, algorithm development strategy, performance indicators, ways of increasing efficiency

Victor NORDIN, PhD, associate Professor
Kaliningrad State Technical University
Soviet Avenue, 1, 236041 Kaliningrad, ROSJA
e-mail: V.Nordin@yandex.ru

Elisabeta KHASAN, student
Kaliningrad State Technical University
Soviet Avenue, 1, 236041 Kaliningrad, ROSJA
e-mail: Khasanliza@gmail.com

Data przesłania artykułu do Redakcji: 15.05.2017
Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 31.05.2017