



ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ ПРОДАЖ ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Я. А. Богатырёва, студентка 4-го курса ИНОТЕКУ ФГБОУ ВО
«Калининградский государственный технический университет»,
yan.bogatyreva@yandex.ru;

В. В. Нордин, к.т.н., доцент кафедры отраслевой логистики,
маркетинга и коммерции КГТУ, v.nordin@yandex.ru

В статье анализируются аспекты разработки стратегии продаж коммерческого предприятия. Для реального предприятия предложены мероприятия, способствующие росту объема продаж выпускаемой продукции.

стратегия продаж, показатели эффективности, ключевые факторы, анализ, эффективные направления стратегии

Объем продаж – главный показатель успеха каждой компании, и поэтому задача коммерческого отдела состоит в том, чтобы сделать этот показатель максимально высоким. Объем продаж, а точнее, необходимость его увеличения, рано или поздно начинает беспокоить каждого руководителя. Важно понимать, что увеличение объема продаж – сложная и многогранная задача, нуждающаяся в комплексном подходе для решения. Как показывает практика, некоторые решения будут эффективными, другие же не принесут нужного результата [1].

Стратегия – это план конкретных мероприятий, приводящий к достижению поставленных целей. Стратегия продаж – основополагающая для всей деятельности коммерческого предприятия [2]. При разработке стратегии продаж возникает множество вопросов, основные из которых представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Вопросы, необходимые для решения при разработке стратегии

Вопросы, необходимые для решения					
Рынок	Потребитель	Продукт	Продвижение	Продажи	Персонал
Структура рынка	Клиентские сегменты	Соответствие продукции запросам потребителей	Установление наиболее эффективных каналов продвижения	Эффективная структура системы продаж в компании	Рациональная для реализации целей организационная структура
Тенденции развития рынка	Потребительские предпочтения	Соответствие планов компании рыночным тенденциям	Методы экономической оценки эффективности маркетинга и продвижения	Установление параметров рынка продаж продукции компании	Система контроля и мотивации в компании
Конкуренция	Динамика предпочтений потребителей	Выпуск продукции, соответствующей запросам рынка	Установление ответственных в компании за маркетинг	Эффективные технологии продаж	Требования к профессиональным навыкам персонала

Стратегия продаж определяет дальнейшие цели, методы, которыми они будут достигаться, дает ориентир промежуточных целей, помогающих производить контроль за процессом достижения этих целей. Концентрация аспектов разработки стратегии продаж может быть отражена в виде ключевых факторов (рис.1).



Рисунок 1 – Ключевые факторы при разработке стратегии продаж

Цели торговой (сбытовой) деятельности включают в себя следующие показатели: число клиентов, доля рынков, объемы продаж. Цели должны быть обоснованными и понятными для персонала, но оставлять простор для творческого развития организации. **Целевая аудитория:** потребительские сегменты, их география. **Каналы сбыта:** их длина и ширина, а также способы доставки. **Бюджет продаж:** схема (соотношение) доходов и расходов при реализации продукции, структурированная по каналам сбыта, клиентским сегментам и географическому признаку.

На рынке существует два типа товаров – функциональный и инновационный. Для функциональных товаров спрос достаточно предсказуем, поэтому для предприятий главная цель – производительность. Для инновационных товаров спрос непредсказуем, и поэтому основным условием для производителей является адаптивность к часто меняющимся условиям спроса, к чему должен быть готов персонал [3]. Исходя из этого, существуют два подхода к разработке стратегий [4] (рис. 2).

Предприятия различаются рядом индивидуальных особенностей: внутренними ресурсами, уровнем квалификации работников, рыночной долей. На основании этого предприятие анализирует рынок, выявляет показатели, наиболее значимо влияющие на сбыт выпускаемой продукции, формулирует выводы о том, насколько предприятие близко к поставленной цели. Поэтому целесообразно разрабатывать индивидуальную систему оценки эффективности, результативности отдельных проводимых мероприятий и стратегии продаж в целом.

Для определения эффективных направлений деятельности предприятия целесообразно использовать шаблон бизнес-модели Остервальдера и Пинье [5], являющийся оригинальным подходом к стратегическому планированию деятельности, помогающим наиболее просто и наглядно представить цели организации (табл. 2), выявить проблемы, ошибки и вопросы, которые необходимо решить.

При оценке эффективности стратегии повышения продаж можно выделить множество показателей, влияющих на эффективность стратегии, а также на достижение поставленной цели. На каждом предприятии показатели будут индивидуальны и их количество всегда велико, именно поэтому необходимо выбрать наиболее значимые, наименьшее колебание которых остро отражается на результатах деятельности предприятия.

При анализе показателей невозможно использовать сразу все, так же, как и выбор одного лишь показателя является неэффективным решением. В первом случае процедура подсчета слишком усложняется, во втором – появляется критичность без возможности корректировки процесса работы. Поэтому предприятиям необходима разработка сбалансированной системы показателей оценки эффективности.

На деятельность предприятия и результативность проводимых мероприятий оказывают влияние внешняя и внутренняя среды, а также изменения политического и экономического положения страны, действия конкурентов, природные. Поэтому при разработке стратегии повышения объема продаж каждое предприятие обязано учитывать целый комплекс факторов (внешних и внутренних), оказывающих влияние конкретно на него, а не ориентироваться на опыт других игроков рынка.



Рисунок 2 – Два подхода к разработке стратегий

Таблица 2 – Шаблон бизнес-модели Остервальдера и Пинье

Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности	Ценностные предложения	Взаимоотношения с клиентами	Клиентские сегменты
Ключевые (основные) партнеры. Ключевые (основные) поставщики и получаемые от них ресурсы.	Действия, необходимые для создания ценности продукта	Идентификация ценностей продукта, а также решаемых для потребителей проблем	Установление наиболее привлекательных для потребителей взаимоотношений с ними	Установление основных клиентов и дифференциация их по запросам
	Ключевые ресурсы, необходимые для придания ценности продукту		Каналы сбыта	
Структура издержек: - наиболее значимые затраты; - наиболее затратные ресурсы; - наиболее затратные ключевые активности.		Источники поступления доходов: - наиболее привлекательные для потребителей ценности продукта; - формы оплаты продукта; - дифференциация поступлений по источникам.		

На этапе анализа конкурентов и потребителей изучается:

- информация о рынках и потребителях;
- работа конкурентных компаний, фирм;
- работа партнеров и поставщиков.

После этапа разработки и реализации следует этап корректировки, в ходе которого предлагаются мероприятия по повышению результативности стратегии продаж. Разработанная стратегия утверждается на предприятии и принимается к исполнению.

В ходе исполнения выявляются недостатки и дается промежуточная оценка результатов разработанной стратегии, делаются выводы об её эффективности, вносятся определенные коррективы, разрабатывается план мероприятий для улучшения результатов стратегии продаж.

Сбор информации о внутренней и внешних средах и дальнейший её анализ – ключевые мероприятия для успешной работы предприятия и разработки результативной стратегии. Для проведения аудита внутренней и внешней среды необходимо выявить слабые и сильные стороны предприятия. Сильные стороны необходимо развивать, а слабые же, по мере возможностей, устранять. Чтобы выявить слабые и сильные стороны предприятия, эффективность применяемой стратегии продаж, необходимо провести анализ деятельности предприятия. Одним из таких способов анализа и стратегического планирования является SWOT-анализ предприятия.

Покажем на примере ООО «Гусевмолоко» анализ внутренней и внешней среды предприятия. ООО «Гусевмолоко» – это предприятие, производящее весь спектр молочной продукции под торговой маркой «Нежинская» на территории всей Калининградской области. Основной вид деятельности – переработка молока и производство сыра. Предприятие реализует продукцию при помощи своих фирменных магазинов, а также в торговых сетях, таких как Семья, SPAR, Виктория.

Для проведения SWOT-анализа заполняется таблица возможностей, угроз сильных и слабых сторон предприятия (табл. 3). Значимости (ранги) факторов были рассчитаны по оценкам менеджеров предприятия с акцентом на увеличение объема продаж.

Таблица 3 – SWOT-анализ предприятия ООО «Гусевмолоко»

Возможности внешней среды	Ранг	Угрозы внешней среды	Ранг
Разработка сайта фирмы.	0,33	Неблагоприятная экономическая ситуация в стране.	0,40
Возможность получения скидок от поставщиков.	0,24	Большое количество конкурентов, появление новых конкурентов.	0,27
Наличие лояльных покупателей.	0,22	Жесткие требования стандартов качества.	0,20
Возможность применения товарной и сервисной дифференциации.	0,14	Смещение спроса в сторону более дешевых товаров.	0,13
Рост численности населения Калининградской области.	0,07		
Итого	1,0	Итого	1,0
Сильные стороны внутренней среды	Ранг	Слабые стороны внутренней среды	Ранг
Высокое качество продукции.	0,45	Неэффективная стратегия продаж.	0,37
Широкий ассортимент.	0,33	Отсутствие эффективной системы стимулирования сбыта.	0,3
Наличие точек сбыта по всей Калининградской области.	0,22	Более высокие, чем у конкурентов цены.	0,23
		Неиспользование современных методов оформления магазинов.	0,1
Итого	1,0	Итого	1,0

Анализ внутренней и внешней среды позволяет оценить состояние предприятия на данный момент, чтобы определить его преимущества и слабые стороны для дальнейших стратегических и тактических действий, повышения эффективности применения уже имеющихся рычагов снижения угроз и повышения продаж.

Так как на рынке молочной продукции немало производителей и высока вероятность проигрыша в конкурентной борьбе, необходимо определить наиболее востребованные продукты, приносящие наибольшую прибыль. Для того, чтобы из всего ассортиментного набора предприятия определить самые востребованные среди покупателей и прибыльные продукты, целесообразно провести ABC- и XYZ-анализ.

Для проведения ABC-анализа [6] вся номенклатура продукции из 35-ти позиций с помощью программы EXEL была ранжирована по выручке, после чего была построена диаграмма Парето с разбиением на группы А, В и С (рис. 3).

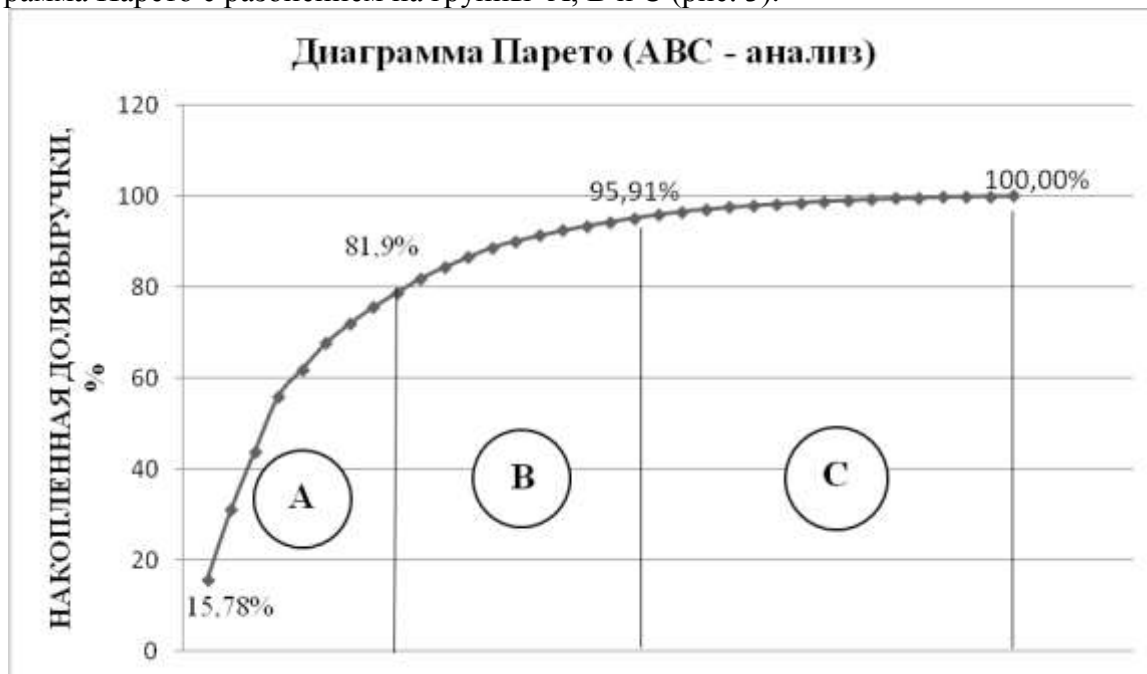


Рисунок 3 – Диаграмма Парето (ABC-анализ)

Для проведения XYZ-анализа номенклатура была ранжирована по стабильности продаж, оцениваемой коэффициентом вариации, затем построена кривая Лоренца с разбиением товарных позиций на группы X, Y, Z (рис. 4).



Рисунок 4 – Кривая Лоренца

Совместив результаты анализов, получим классификационную группировку товарных позиций по методам ABC- и XYZ, рекомендации на которую апробированы [7] (табл. 4).

Продажи товаров *группы AX* характеризуются высоким объемом и стабильностью. Поэтому должно быть обеспечено постоянное наличие без избыточного запаса.

Для товаров *группы ВУ* недостаточная стабильность продаж требует увеличения страхового запаса.

Таблица 4 – ABC- и XYZ-анализ

Группы товарных позиций	A	B	C
X	30	-	1, 2, 3, 26, 27, 28, 29
Y	11, 14, 15, 16,	12, 13, 17	31
Z	8, 9, 10, 20, 22	4, 5, 6, 18, 19, 32	7, 21, 23, 24, 25, 33, 34, 35

Высокие объемы продаж при недостаточной прогнозируемости спроса на товары *группы AZ* требуют тщательного контроля за их расходом.

Для товаров *группы CX* можно уменьшить страховой запас до минимального уровня и использовать систему управления запасами с постоянной периодичностью между заказами.

Для товаров *группы CY* более приемлема система с постоянным объемом заказа.

Товары *группы CZ* целесообразно, если это возможно, исключить из ассортимента.

Проведенный анализ позволил установить, что предприятию надобно осуществить следующие мероприятия по повышению эффективности продаж:

- создание системы стимулирования сбыта, внедрение рекламной кампании предприятия;
- создание сайта с подробным описанием продукции и возможностью заказа через сеть Интернет;
- сосредоточение внимания на продукции, попавшей по результатам ABC- и XYZ-анализа в наиболее эффективные группы, а также осуществлять её интенсивное продвижение;
- внедрение системы стимулирования сбыта (акции, скидки, «счастливые часы») [8];
- использование современных методов оформления магазинов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Денисова, И.Н. Управление продажами: учебник / И.Н. Денисова. – Москва: Спутник+, 2015. – 267 с..
2. Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений / Е.П. Голубков. – Москва: Дело и Сервис, 2005. – 544 с.
3. Саванович, С.В. Сравнительный анализ результативности использования традиционных и инновационных методов обучения персонала организации / С.В. Саванович, А.В. Герасимова // Известия БГАРФ. – Калининград: Изд-во БГАРФ, 2015. – №1 (31). – С. 54-68.
4. Нордин, В.В. Стратегии повышения объёма продаж продукции производственных предприятий / В.В. Нордин, Я.А. Богатырёва // Актуальные проблемы управления в электронной экономике: XI Междунар. науч.-практ. конф.: сб. статей / КГУ. – Курск: Издательство КГУ, 2018. – С. 27-29.
5. Пинье, И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / И. Пинье, А. Остервальдер. – Электронное издание ООО «Альпина Паблишер», 2012. – 66 с.
6. Нордин, В.В. Практическая логистика: учебное пособие / В.В. Нордин, В.М. Муров. – Саарбрюкен, ФРГ: Palmarium Academic Publishing, 2016. – 320 с.
7. Голубков, Е.П. ABC- и XYZ-анализ: проведение и оценка результативности / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 3. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2010/3/5360.html>.

8. Енина, Е.С. Роль сферы услуг в современной экономике / Е.С. Енина // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 12-3 (77-3). – С. 1189-1193.

DEVELOPMENT SALES STRATEGY
OF PRODUCTION AND COMMERCIAL ENTERPRISE

I. A. Bogatyreva, Kaliningrad state technical university, student,
yan.bogatyreva@yandex.ru;

V. V. Nordin, Kaliningrad state technical university, PhD, associate Professor,
v.nordin@yandex.ru

The article analyzes the aspects of developing a sales strategy of a commercial enterprise. For the real enterprise the measures promoting growth of sales volume of products are offered.

sales strategy, performance indicators, key factors, analysis, effective strategy directions