



Тема диплома: «Повышение эффективности менеджмента продаж в деятельности организации ООО «РЛК»

Теоретическая глава ВКР: Менеджмент продаж

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОДАЖ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и сущность менеджмента продаж

1.2. Основные экономические показатели эффективности продаж организации

1.3. Пути повышения эффективности менеджмента продаж в организации

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОДАЖ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и сущность менеджмента продаж

Прежде чем рассмотреть сущность менеджмента продаж, является необходимым описать понятие управления, под которым понимается - разнообразный, сложный, творческий вид деятельности, связанный с анализом ситуаций, определением целей, разработкой и осуществлением решений по их достижению, контролем и регулированием хода работ, стимулированием людей, выполняющих эту работу, а также всего другого, что определяет результативность и конкурентоспособность бизнеса, предприятия. Управление в границах социально-экономических систем, действующих в условиях сформировавшегося рынка, получило название «менеджмент». Существует большое количество определений данного понятия, в которых авторы по-разному представляют объект управления, делают упор на различные его аспекты и особенности, приводящие к неопределенности предметных областей и границ этого понятия, рис.1.1.

Для понимания сущности менеджмента отметим, что любая управленческая деятельность основана на следующих положениях: наличие объекта и субъекта управления, которые могут иметь сложную структуру; объект и субъект управления взаимосвязаны; субъект управления должен располагать способностями к установлению желательного состояния объекта управления, устранению нежелательных отклонений в его поведении, обеспечению выполнения целевой функции; характер взаимодействий объекта управления и субъекта управления определяется в основном целевой функцией компании; объект управления неустойчив, поскольку подвержен влиянию внешних и внутренних факторов; деятельность субъекта управления должна исходить из принципа эффективности; субъект управления для выполнения

своих функций должен иметь достаточные материальные, финансовые, информационные ресурсы, знания, методы и технологии управления. [19,с.21]



Рисунок 1.1- Сущность менеджмента и его виды

Источник:[Составлено автором]

Пониманию сущности менеджмента в целом может служить классификация его видов, составленная по ряду признаков: по сфере действия, по стадиям жизненного цикла, по факторам производства, по функциональным областям, по целям деятельности, с учетом временного фактора, рис.1.1.

Каждый из типов менеджмента имеет свою теорию, объект и предмет изучения, инструментарий, методы и механизмы управления. Следовательно, сущность менеджмента продаж следует соотносить с объектом управления, т.е. продажами. Продажа - целостный комплекс мероприятий по подготовке, заключению сделки и последующему обслуживанию клиента, который связан единой технологией, основанной на решении его значимых проблем и формировании долгосрочного спроса на продукцию компании. Схематично система продаж представлена на рис. 1.2.



Рисунок 1.2-Система продаж товарной продукции

Источник:[11,с.212]

С одной стороны, менеджмент продаж следует рассматривать как систему, способную эффективно функционировать в условиях рыночной среды. Система продаж, как и другие внутриорганизационные структуры, проходят в своем развитии несколько стадий: предпринимательскую, развитой

корпоративной практики, эффективной системы планирования и контроля, алгоритмизации процесса продаж и «управления по компетенциям». [10,с.89]

На предпринимательской стадии все определяется особенностями текущей рыночной обстановки. Организация продаж содержит минимум правил и норм, а ее процесс практически не формализован (исключение составляют лишь процедуры подписания договора и отпуска товара / оказания услуги). Основные надежды возлагаются скорее на качество предоставляемого продукта и способности менеджеров, взаимодействующих с клиентами, нежели на четко отработанную технологию продаж. Очевидно, что такая система продаж недостаточно прозрачна и, соответственно, мало управляема. Для компаний, которые ставят перед собой более масштабные цели, она является тормозом.

В развитой корпоративной практике существуют четкая классификация клиентов, специализация менеджеров по территориям и сегментам рынка: выделены и алгоритмизированы основные каналы привлечения клиентов; существует технология продаж разным типам клиентов, закреплённая в виде специального руководства, что позволяет быстро и эффективно обучать новых сотрудников. Удержание клиентов является постоянно действующим элементом корпоративной практики. Отработанная технология поддержания «разноуровневых» контактов приводит к тому, что клиент устанавливает отношения не с конкретным менеджером, а с организацией в целом. [23.с.119]

В эффективной системе планирования и контроля плановые показатели разрабатываются не только по конечным, но и по промежуточным результатам (показателям активности), таким, как количество встреч с клиентом, количество новых контактов и т.д. Это важно потому, что выделение профессиональных действий, ведущих к успеху, и установление для них плановых показателей стимулируют работников к целенаправленному выполнению правильных действий. Кроме того, очевидно, что фиксация одного лишь конечного

результата достаточна в ситуации успеха, но недостаточна при возникновении проблем.

Известно, что эффективность менеджеров по продажам повышается по мере накопления ими профессионального опыта. Оказываясь в различных ситуациях, контактируя с клиентами разного типа, менеджеры постепенно путем проб и ошибок находят и закрепляют удачные ходы и приемы. Во избежание ошибок следует заранее сформулировать основные алгоритмы привлечения и удержания клиентов. Для этого сегментируется клиентская база, определяются потребности каждой группы клиентов, формируются наборы продуктов/услуг и целевой объем закупок для каждой группы. Разработанные алгоритмы закрепляются в специальном руководстве по продажам; так происходит алгоритмизация процесса продаж.

«Управление по компетенциям»- это выделение ключевых компетенций (навыков), необходимых работникам для успеха в продажах. Разработка системы регулярной аттестации и развития компетенций приводит к активизации стимулов саморазвития. Воздействуя на все три элемента системы продаж - цели, процесс и навыки, создают систему, которая позволяет добиваться результатов выше, чем в конкурентных компаниях. [22,с.78]

С другой стороны, сущность менеджмента продаж раскрывается в основных функциях, а именно: планирование продаж, организация продаж, мотивация продаж, контроль продаж. Планирование продаж - одна из функций менеджмента продаж, которая представляет собой процесс определения целей и путей их достижения. Можно выделить четыре основные функции управленческой деятельности в рамках процесса планирования: распределение ресурсов; адаптация к рыночной среде; внутренняя координация; организационное стратегическое предвидение. Организация продаж - это формализация и регулирование взаимодействий между подразделениями и сотрудниками в процессе управления продажами. Ключевыми моментами данного процесса являются: разграничение функций при формировании целей

и плана продаж; взаимосвязка продаж и производства, продаж и транспорта, продаж и отгрузки; формирование документов по развитию продаж; четкое установление целей деятельности коммерческой службы; организационное построение службы продаж организации. Наиболее часто встречающийся способ разделения торговых обязанностей основывается на сбытовой специализации. В этом отношении выделяют организацию продаж по территориальному, рыночному (клиентам), продуктовому и функциональному принципам.

Сущность территориальной организации продаж заключается в том, что каждому торговцу выделяется географическая территория для продажи товара, при этом приемлемое количество торговцев со смежных территорий подчиняется территориальному менеджеру, который подотчетен генеральному менеджеру по продажам (рис. 1.3).

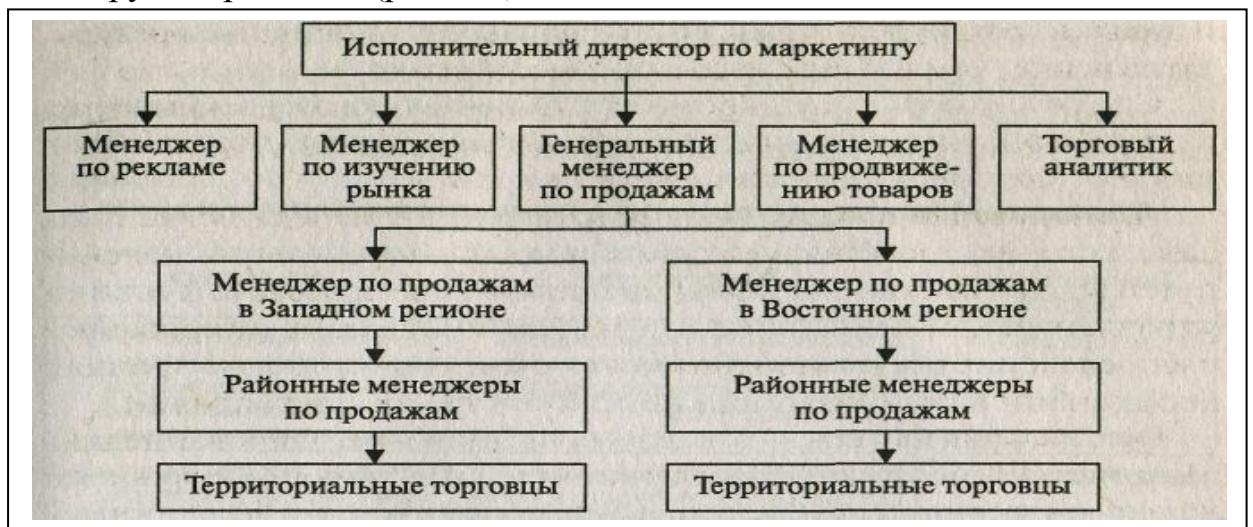


Рис. 1.3. Территориальная организация продаж

Источник:[11,с.212]

При рыночной организации продаж менеджер по продажам, занимающийся отдельной промышленной группой товаров, является линейным исполнительным управляющим, руководящим группой торговцев. Каждый продавец продает общую партию продукции, используемой промышленной группой (рис. 1.4). Применение рыночной организации продаж, получившей

распространение в последние годы, сохраняется наравне с тенденцией ориентации на покупателя.

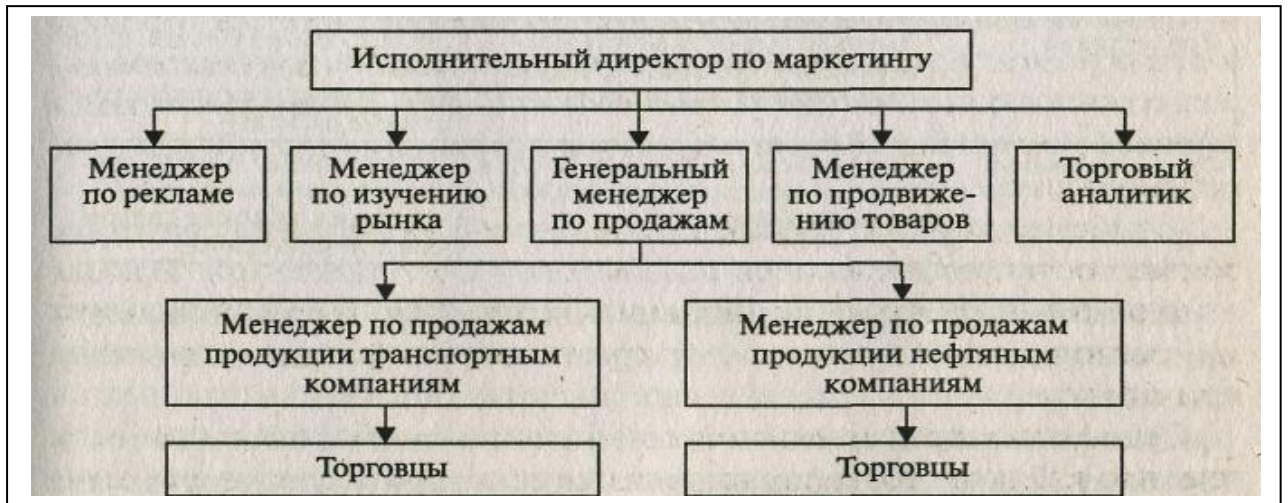


Рис. 1.4. Рыночная организация продаж

Источник:[11,с.214]

Продуктовая организация продаж основывается на том, что торговый персонал специализируется на продажах конкретных видов (типов) товарной продукции (рис. 1.5).

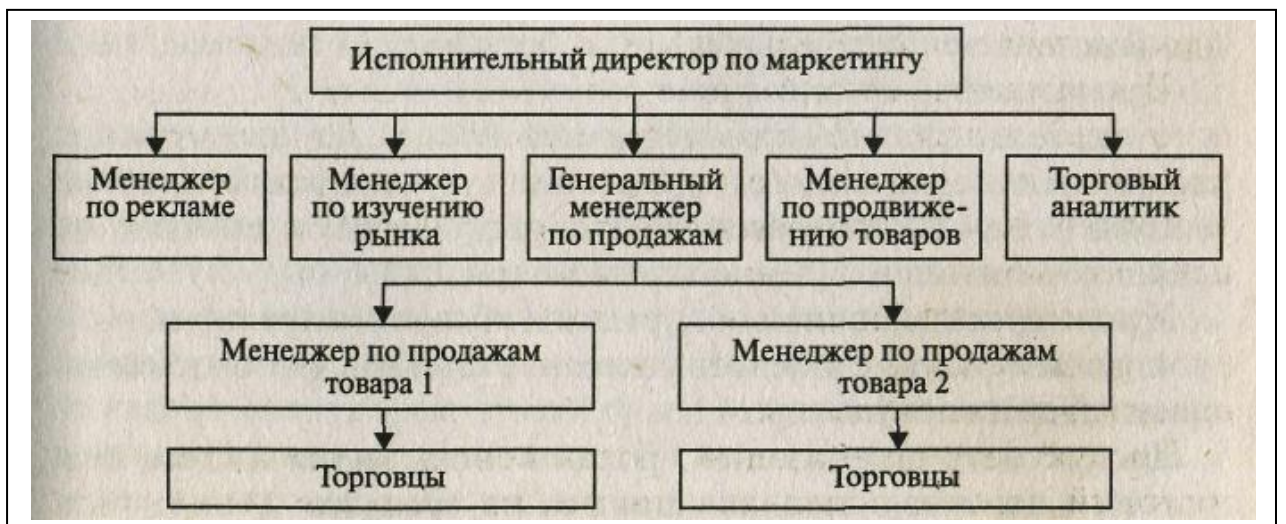


Рис. 1.5. Продуктовая организация продаж

Источник:[11.с.215]

Функциональный принцип организации продаж может быть представлен как комбинация территориальной, рыночной и продуктовой организации продаж. Сравнительная характеристика типов организации продаж представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Сравнительная характеристика типов организации продаж

Тип организации продаж	Преимущества	Недостатки
Территориальная	Простая структура и близость к клиентам. Низкая стоимость продаж и небольшие административные затраты	Теряются преимущества специализации. Ограниченный управленческий контроль над распределением усилий продавцов
Рыночная	Позволяет лучше учитывать интересы и потребности клиентов. Высокая степень контроля над распределением усилий продавцов	Большие затраты на продажи и администрирование
Продуктовая	Высокая эффективность планирования продаж и степень контроля над продавцами	Дублирование усилий: один клиент — несколько продавцов. Большие административные расходы
Функциональная	Высокая специализация продаж и, следовательно, высокая их эффективность	Дублирование усилий продавцов, возможна их конкуренция, высокая степень координации работ

Источник: [54,с.278]

В настоящее время все большее количество фирм использует специализированную систему организации продаж, служащую ключевым расчетам. Ключевые расчеты обычно выполняются при непропорционально высокой доле товарооборота и прибыли торговца. Как правило, используется несколько подходов для улучшения расчетов с покупателями: привлечение отдельного торгового персонала для ключевых расчетов; использование исполнителей для важнейших торговых расчетов; организация подразделений по ключевым расчетам. У системы ключевых расчетов есть несколько преимуществ: тесные взаимоотношения с покупателями; улучшение координации и связи (покупатель знает конкретного продавца, к которому он может обратиться в случае возникновения проблемы); улучшение контроля сроков исполнения продаж и обслуживания и т.д. [55,с.64]

Главный ресурс любого бизнеса - это люди. Но сотрудники организации должны иметь возможность эффективно продавать и обслуживать покупателей.

Покупателям должно нравиться покупать именно в данной организации. Эти положения лежат в основе мотивации продаж. Большинство известных подходов к мотивации продаж сводятся сегодня к следующим направлениям:

1) для каждого сотрудника разрабатывается персональная система мотивации, тем самым обеспечивается ее гибкость; 2) поручая задание сотруднику, менеджеру по продажам следует показывать выгоды и последствия продаж; 3) осуществление стимулирования сотрудников в области планирования своей работы; 4) обеспечение сотрудникам видения следующего этапа своей карьеры.

Мотивировать клиентов на покупки тоже просто. Внимание к запросам клиента и желание ему помочь - вот то, что при среднерыночном уровне качества продукта обеспечит организации лидерство. [57,с.298]

Контроль продаж - это отслеживание всего нескольких показателей: 1) контроль за теми вопросами, которые возникли при анализе положения организации на рынке и планировании продаж; 2) контроль объемов продаж по всем сегментам рынка и соответствие их плановым показателям; 3) контроль прохождения, приказов и распоряжений сверху вниз, обратной связи, качества работы.

Таким образом, менеджмент продаж - это комплексное, многоплановое понятие. Некоторые специалисты рассматривают его как вопрос управления, и прежде всего, людьми, которые занимаются продажами (включая подбор персонала, его мотивацию, обучение и т.д.). Другие считают, что это, в первую очередь, управление каналами сбыта. Рассматривая понятие «менеджмент продаж», следует исходить из того, что оно включает как управление людьми, так и управление процессами в области продаж. Менеджмент продаж - это область теории и практики, формирующаяся на стыке менеджмента, маркетинга и собственно искусства продаж. От того, насколько эффективно будет построен процесс продаж в организации, будет зависеть рост экономических показателей организации. Для того, чтобы более подробно

рассмотреть показатели эффективности продаж, необходимо перейти к следующей части исследования.

1.2. Основные экономические показатели эффективности продаж организации

Основные экономические показатели эффективности продаж организации основаны на расчете показателей прибыли, рентабельности, ликвидности, финансовой устойчивости и платежеспособности, деловой активности (оборачиваемости), рис.1.6. Основные формулы расчетов финансовых показателей и пояснения представлены в прил.1. Рассмотрим кратко сущность экономических показателей.

Выручка от реализации характеризует общий финансовый результат (валовой доход) от реализации продукции (работ, услуг) и включает: выручку от реализации готовой продукции, работ и услуг. Показатель «Валовая (балансовая) прибыль» отражает разницу между выручкой от продажи товаров, продукции (работ, услуг) (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных платежей) и себестоимостью проданных товаров, продукции, работ и услуг.[7,с.109]

Прибыль – это положительный финансовый результат, характеризующий превышение доходов над расходами. В любом торговом предприятии прибыль зависит от выручки реализованной продукции. Принято различать следующие виды прибыли (по системе показателей бухгалтерской прибыли): прибыль от реализации продукции, прибыль от внереализационных операций, валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистая прибыль.[]

Таким образом, прибыль является важнейшим показателем деятельности предприятия, работающего в рыночных условиях хозяйствования; и в случае неэффективного управления, компания будет иметь отрицательный результат, в связи с этим будет вынуждена уйти с рынка. Не менее важными



Рисунок 1.6 -Основные экономические показатели эффективности продаж организации.

Источник:[Составлено автором]

экономическими показателями являются и показатели финансовой устойчивости, деловой активности, ликвидности, рентабельности.

Финансовая устойчивость—это характеристика стабильности финансового положения предприятия, обеспечиваемая высокой долей собственного капитала в общей сумме используемых финансовых средств. Коэффициенты финансовой устойчивости характеризуют состояние и динамику финансовых ресурсов предприятий с точки зрения обеспечения ими производственного процесса и других сторон их деятельности: коэффициент концентрации собственного капитала, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент маневренности собственного капитала, коэффициент концентрации заемного капитала, коэффициент структуры долгосрочных вложений, коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств, коэффициент структуры заемного капитала, коэффициент соотношения заемных и собственных средств. В зависимости от отраслей деятельности, структуры внутри предприятий, их положения на рынке, финансовой политики и других аспектов, организации имеют различную финансовую устойчивость. Однако имеют место основные виды устойчивости: абсолютная финансовая устойчивость; нормальная финансовая устойчивость; неустойчивое состояние; кризисное финансовое состояние.

Показатели ликвидности характеризуют степень покрытия обязательств организации её активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. Главная задача оценки ликвидности баланса - определить величину покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в денежную форму (ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата). В зависимости от степени ликвидности, т.е. скорости превращения в денежные средства, активы предприятия разделяются на группы(прил.1). На основании сгруппированных данных активов и пассивов рассчитываются показатели ликвидности предприятия: общий показатель платежеспособности; коэффициент абсолютной ликвидности; коэффициент «критической оценки»; коэффициент

текущей ликвидности; коэффициент маневренности функционирующего капитала; доля оборотных средств в активах; коэффициент обеспеченности собственными средствами, прил.1.[6,с.217]

В условиях рыночных отношений и при оценке эффективности менеджмента продаж организации, велика роль показателей рентабельности продукции, характеризующих уровень прибыльности (убыточности). Показатели рентабельности являются характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Они характеризуют относительную доходность предприятия, измеряемую в процентах к затратам средств или капитала с различных позиций. Показатели рентабельности - это важнейшие характеристики фактической среды формирования прибыли и дохода предприятия. По этой причине они являются обязательными элементами сравнительного анализа и оценки финансового состояния предприятия. Показатели рентабельности могут быть рассчитаны к различным показателям прибыли: валовой, чистой, прибыли от продаж и др. Основные формулы показателей рентабельности представлены в прил.1.

Рассмотрим показатели деловой активности. Деловая активность является комплексной и динамичной характеристикой предпринимательской деятельности и эффективности использования ресурсов. Уровни деловой активности конкретной организации отражают этапы ее жизнедеятельности (зарождение, развитие, подъем, спад, кризис, депрессия) и показывают степень адаптации к быстроменяющимся рыночным условиям, качество управления. Деловую активность можно охарактеризовать как мотивированный макро- и микроуровнем управления процесс устойчивой хозяйственной деятельности организаций, направленный на обеспечение ее положительной динамики, увеличение трудовой занятости и эффективное использование ресурсов в целях достижения рыночной конкурентоспособности. [7,с.229]

Основными показателями деловой активности являются: коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача); коэффициент

оборачиваемости оборотных (мобильных) средств; коэффициент отдачи нематериальных активов, фондоотдача, срок погашения кредиторской задолженности, коэффициент отдачи собственного капитала, оборачиваемость материальных средств (запасов), оборачиваемость денежных средств, коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости средств в расчетах, срок погашения дебиторской задолженности. Формулы расчета данных показателей представлены в прил.1.

Таким образом, основными экономическими показателями эффективности менеджмента продаж в организации являются показатели выручки, прибыли, рентабельности, финансовой устойчивости, ликвидности, деловой активности. От того, насколько эффективно построена система продаж в организации, будет зависеть успех любого коммерческого предприятия. Очень важно проводить анализ финансовых показателей организации в динамике, сравнивать планируемые показатели с фактическими и своевременно принимать решения по стабилизации и улучшению менеджмента продаж предприятия. Так как зачастую не своевременное реагирование руководства предприятия, приводит к плачевным результатам организации, которая в перспективе банкротится и вынуждена уйти с рынка.

В связи с этим, достаточно интересными является статистическая отчетность Росстата по основным экономическим показателям деятельности организаций РФ, прил.2. В частности, данные статистической отчетности с 2005-2014 г.г. показывают, что на протяжении анализируемого периода наблюдается увеличение оборота организаций РФ, который на конец анализируемого периода составил 129195,0 млрд. руб., а это на 12,71% выше показателя предыдущего года и почти в четыре раза выше начала анализируемого периода, рис.1.7. [45]

Увеличение объемов оборота происходит как по всем предприятиям РФ, так и по малым организациям. Так, в частности по данным на 2014 г. оборот

малых предприятий составил 26392,2 млрд. руб., а это на 6,49% выше показателя предыдущего года, рис.1.8.

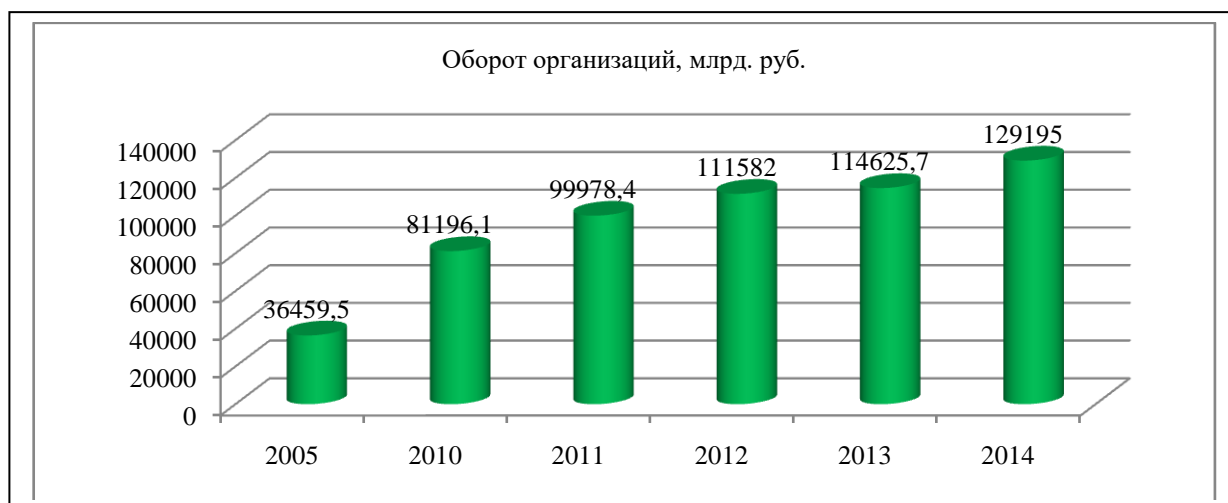


Рисунок 1.7- Динамика оборота российских организаций с 2005-2014г.г.

Источник:[45]

Увеличение выручки индивидуальных предпринимателей в РФ также увеличилось на 7,34% по отношению к предыдущему года и составило 10447,5 млрд. руб. в 2014 г., рис.1.8. [45]

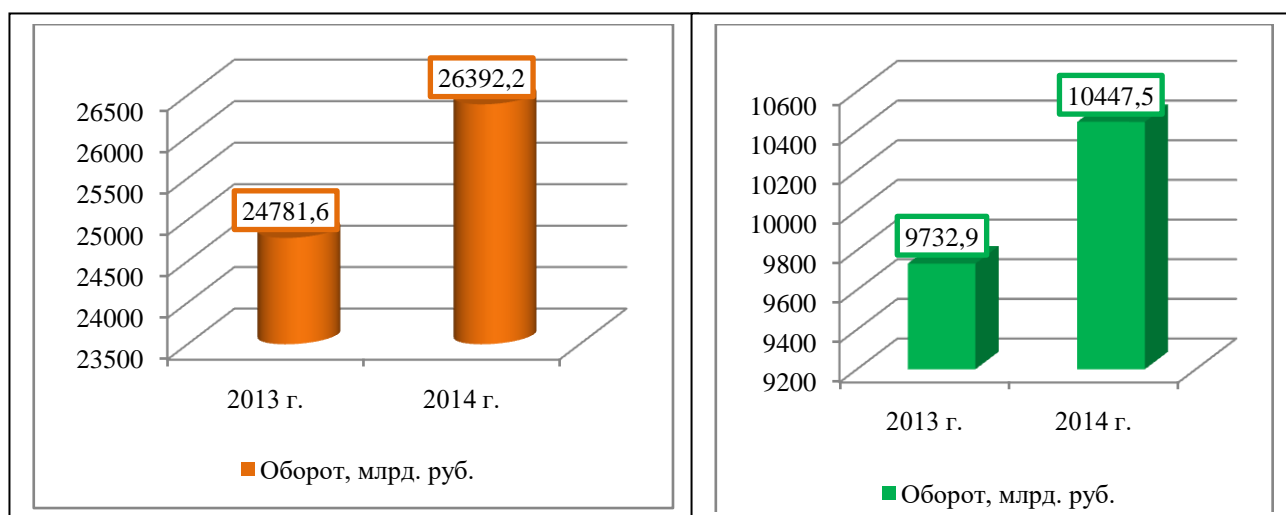


Рисунок 1.8- Динамика объема выручки малых предприятий и индивидуальных предпринимателей РФ с 2013-2014 г.г.

Источник:[45]

Несмотря на то, что объемы выручки малого предпринимательства показывают рост, в целом по организациям РФ наблюдается снижение сальдированного финансового результата на протяжении ряда лет и по данным

на 2014г. сальдированный финансовый результат организаций составил 4346793 млн. руб., а это на 36,58% ниже показателя предыдущего года и на 31,34% ниже показателя 2010г., рис. 1.9. [45]

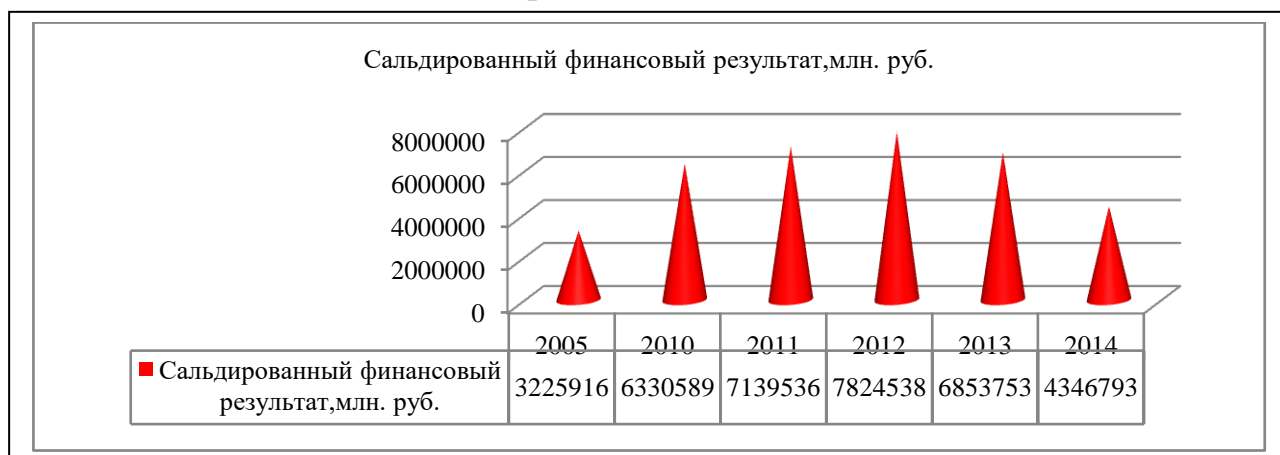


Рисунок 1.9- Динамика сальдированного финансового результата организаций РФ с 2005-2014 г.г.

Источник:[45]

Не менее важными показателями является и доля убыточных организаций, которая на протяжении анализируемого периода колеблется в пределах от 30% и более процентов и в 2014 г. удельный вес убыточных организаций составил 33,0%, а это на 2% превышает показатель предыдущего года и на 3,1% выше показателя 2010 г., рис.1.10. [45]

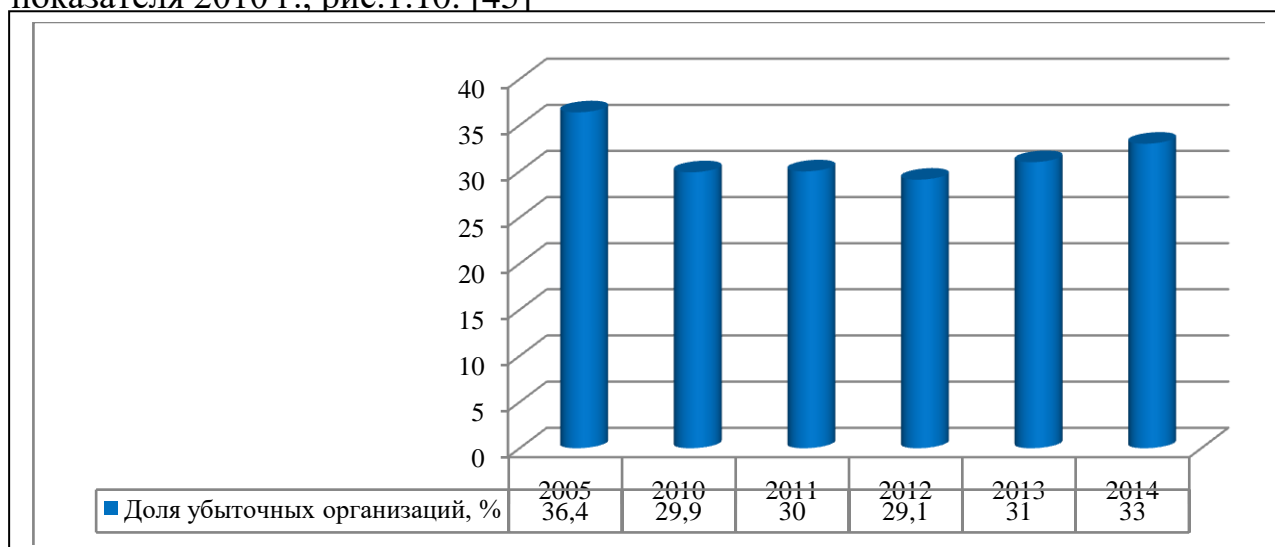


Рисунок 1.10-.Динамика доли убыточных организаций в РФ с 2005-2014 г.г.

Источник:[45]

Растет не только доля убыточных организаций РФ, но и сумма убытка, которая по состоянию на 2014 г. составила 6118282 млн. руб., а это более чем в два раза превышает показатель предыдущего года и более, чем в пять раз выше показателя 2010 г., рис.1.11. [45]

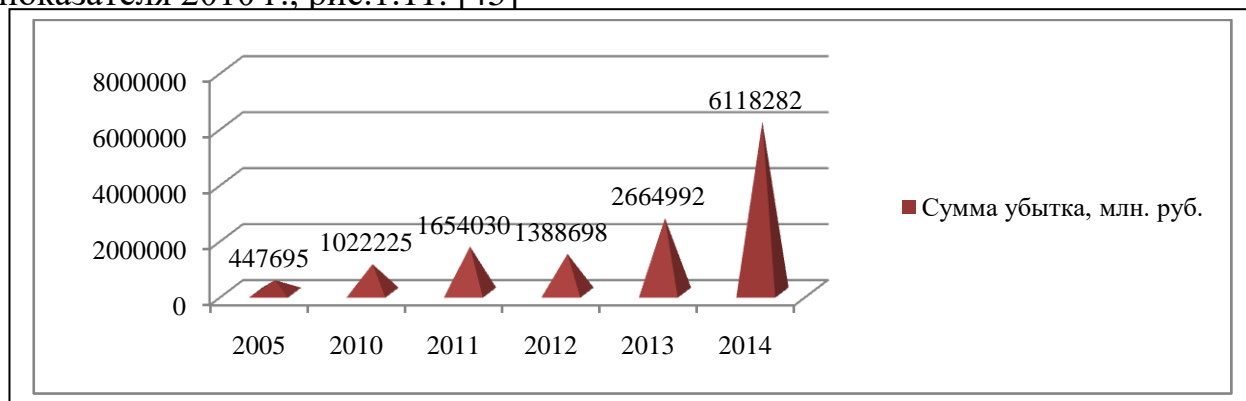


Рисунок 1.11-Динамика убытка организаций РФ с 2005-2014 г.г.

Источник:[45]

Таким образом, обороты предприятий России показывают ежегодный рост, однако сальдированный финансовый результат показывает снижение, доля убыточных организаций в России составляет в среднем около 30%, объемы убытков существенно увеличиваются, что следует оценить отрицательно. Увеличение убытка предприятий и снижение сальдированного финансового результата, оказывают существенное влияние на рентабельность проданных товаров, которая по данным на 2014 г. снизилась практически в два раза по отношению к показателю 2005 г. и составила 7,3%, рис.1.12. [45]



Рисунок 1.12- Динамика рентабельности проданных товаров предприятий РФ с 2005-2014 г.г.

Источник:[45]

Произошло и снижение рентабельности активов, которая на конец анализируемого периода составила 2,5%, а это на 2,0% ниже показателя предыдущего года и на 6,3% меньше показателя начала анализируемого периода, рис.1.13. [45]

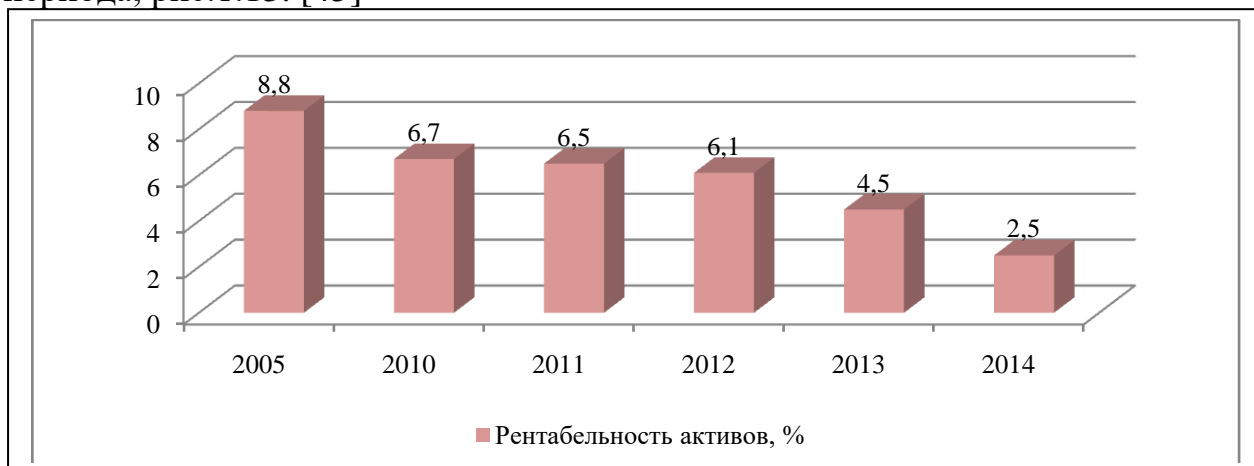


Рисунок 1.13- Динамика рентабельности активов предприятий РФ с 2005-2014 г.г.

Источник:[45]

Таким образом, представленные данные статистической отчетности показали ухудшение основных финансовых показателей российских организаций, снижение рентабельности проданных товаров и рентабельности активов, наблюдается увеличение доли убыточных организаций, растет и сумма убытка, снижается сальдированный финансовый результат. Все это свидетельствует о неэффективном управлении в системе продаж предприятий. Следовательно, для того чтобы управление продажами имело положительные результаты является необходимым рассмотреть основные пути ее повышения, для этого перейдем к следующей части исследования.

1.3.Пути повышения эффективности менеджмента продаж в организации

Одним из важных подходов в повышении менеджмента продаж предприятия является маркетинговый подход. Рассмотрим кратко его сущность. Управление маркетингом - это анализ, планирование, претворение в

жизнь и контроль над проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения целей организации.

Маркетинговые службы оказывают влияние на реализацию всех важнейших функций предприятия. Предприятие в современном мире может добиться успеха лишь в том случае, когда оно не игнорирует запросы потребителей. Для повышения эффективности требуется исследование и удовлетворения максимального количества требований покупателя. Маркетинг занимается исследованием поведения потребителя, которое включает его потребности и требования.

Изучение потребителей начинается с изучения их потребностей. Наибольшую распространенность получила иерархия потребностей по Маслоу. По этой системе, потребности растут от физиологических (голод, холод, жажда), через потребность самосохранения (безопасность, защита), социальные потребности, потребности самоуважения (социальный статус, признание) до потребностей в самоутверждении (самореализация и саморазвитие). Выявление потребностей - одна из ключевых целей маркетингового исследования. Когда известна потребность потребителя, можно спрогнозировать его дальнейшее поведение и возможность его покупки данного товара. Важную роль в исследовании потребителей играют мотивационные факторы покупки товара. К таким факторам причисляются: мотив выгоды (желание человека разбогатеть), мотив снижения риска (потребность в безопасности), мотив признания (потребность в статусе, престиже), мотив удобства (стремление скрасить свое существование), мотив свободы (потребность в независимости) и, наконец, мотив познания (потребность в развитии). [57,с.232]

Кроме этого, важную роль играет исследование конкурентов и структуры рынка. Первым этапом в исследовании конкурентов должна явиться оценка степени конкуренции на выбранном рынке (совершенная, несовершенная конкуренция или монополия). Далее следует переходить к самим конкурентам.

Следует определить: какую часть рынка контролирует конкурент, насколько быстро происходит его развитие, качество товара конкурента, его цену, форму рекламы и сбыта, техническую поддержку. При правильно проведенном исследовании, возможно, открыть недостатки и преимущества конкурента, узнать о его слабых и сильных сторонах, что впоследствии, несомненно, скажется на прибыли и развитии фирмы. Изучение фирменной структуры рынка представляет собой исследование поставщиков и посредников, без помощи которых фирма практически не может существовать в современных условиях. Поставщик - это отдельное лицо либо организация, поставляющая предприятию необходимое сырье, оборудование, информацию. Кроме того, структура рынка включает в себя изучение транспортных компаний, страховых организаций и др. Это помогает фирме сразу почувствовать себя уверенней на рынке. [57,с.236]

Исследование рынка ставит своими целями изучение соотношения спроса и предложения на товар, определение емкости рынка, определение доли конкурентов на рынке, сегментацию рынка, определение конъюнктуры рынка. Основная цель изучения конъюнктуры рынка - установить связь между деятельностью предприятия и рынком, как обеспечить равновесие спроса и предложения. Конъюнктурное исследование включает в себя оценку рынка в текущий период, прогноз изменения показателей рынка, предложения и рекомендации по деятельности предприятия в процессе изменения обстановки на рынке. Под емкостью рынка понимается возможный объем реализации продукции. Маркетинговая служба или отдел продаж любого коммерческого предприятия должны исследовать показатели потенциала рынка, обрабатывать и анализировать данные и на их основе прогнозировать увеличение или уменьшение потенциала рынка, что ведет к увеличению или уменьшению объема выпускаемой предприятием продукции. Сегментация рынка - это разделение рынка на отдельные области для сбыта товаров. Сегментация происходит по ряду признаков: географический (учитывается величина

региона, плотность и количество населения); демографический (учитываются половозрастные критерии населения); социально-экономический (учитывается образование, профессии, доходы населения); психологический (учитываются особенности отдельного индивида).[27,с.57]

Таким образом, изучая различные аспекты, с которыми приходится сталкиваться предприятию, маркетинг помогает сэкономить средства на пробные выпуски товаров в заранее неэффективных зонах. Хотя предприятие затрачивает определенные суммы на исследования, они потом себя полностью окупают. В этом проявляется роль исследований маркетинга для повышения эффективности менеджмента продаж организации.

Следует также отметить, что под комплексом маркетинга понимается совокупность практических мер воздействия на рынок или приспособления деятельности компании к ситуации на рынке, а также своевременного гибкого реагирования на ее изменения. Комплекс маркетинга – это набор поддающихся контролю функций маркетинга, совокупность которых фирма использует для достижения желаемых изменений, параметров повышения объемов продаж предприятия. Комплекс маркетинга разрабатывается на основании результатов маркетинговых исследований, которые обеспечивают получение необходимой информации о макро- и микросреде, рынке и собственных возможностях. Составляющими комплекса маркетинга и повышения менеджмента продаж являются: товарная политика, стратегия качества, политика продвижения и стимулирования сбыта, ценовая политика, рис.1.14.

Товарная стратегия –это стратегия управления ассортиментом товаров (групп товаров), услуг предприятия. При разработке товарной политики главными проблемами являются: инновации (создание новых товаров или обновление существующих), обеспечение качества и конкурентоспособности товаров, создание и оптимизация товарного ассортимента, решение вопросов о товарных марках, создание эффективной упаковки (для соответствующих видов продукции), анализ жизненного цикла товара и управление им. [26,с.18]



Рисунок 1.14 - Основные факторы, способствующие эффективности менеджмента продаж организации

Источник:[Составлено автором]

Стратегия продвижения продукции (услуг) направлена на реализацию товаров и включает в себя различные рекламные мероприятия, систему стимулирования сбыта (акции, скидки, бонусы), ценовую политику организации. Ценовая политика разрабатывается с учетом целей компании, внешних и внутренних факторов, влияющих на ценообразование, характера спроса, издержек производства, распределения и реализации товара, ощущаемой и реальной стоимости товара, политики конкурентов и т.д. Разработка ценовой политики включает установление исходной цены на товар и своевременное изменение цен с помощью приведения их в соответствии с

изменяющимися рыночными условиями, возможностям компании, ее стратегическим целям и задачам. [8,с.321]

Сбытовая политика – главная задача в разработке сбытовой политики – это выбор канала распределения товара (сбытового канала) и принятие решения о стратегии сбыта. Выбор сбытового канала сопряжен с вопросом о способе сбыта – через посредников (косвенный сбыт), без посредников (прямой сбыт). Канал распределения– это, в сущности, путь движения товара от производителя к потребителю. На протяжении этого пути торговые организации или отдельные лица берут на себя (или передают) право собственности на товар до его продажи потребителю. Следует отметить, что существуют три разновидности стратегий: интенсивный сбыт–это стратегия сбыта потребительских товаров повседневного спроса, предназначенных для широкого круга покупателей; исключительный сбыт– организуется как распределение новых товаров, которые позиционируются как эксклюзивные дорогостоящие модели; селективный сбыт– сопряжен с оптимизацией количества торговых посредников таким образом, чтобы обеспечить требуемый охват рынка и в то же время осуществлять контроль за работой оптовика или розничного торговца.[8, с.324]

Управление качеством производимого продукта(услуги) должно быть направлено на гибкое реагирование организации на предпочтения потребителей. В зависимости от специфики организационных ценностей, замыкающихся на стратегию продукта, политика управления качеством реализуется в различных вариантах. Важно отметить, что в системе управления качеством, является необходимым повышать уровень лояльности потребителя. При этом, под лояльностью потребителя следует понимать предпочтение клиента к определенной марке, товару, месту приобретения товара, к фирме. Иначе говоря, лояльность - это качество, которое присуще потребителю товара или услуги, из раза в раз возвращающегося к нему и передающего информацию о нем другим потребителям. Другими словами, лояльность – это преданность

своему бренду. Множеством авторов разработаны свои определения к термину «лояльность», рис.1.15.



Рисунок 1.15-Различные определения лояльности потребителя и уровни лояльности

Источник:[Составлено автором]

Лояльность выражает приоритет некоторого продукта или бренда по отношению к другим и включает в себя эмоциональный, рациональный и поведенческий уровни, рис.1.16.

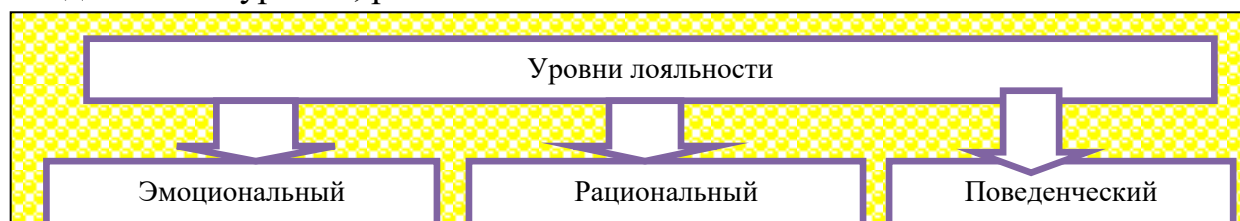


Рисунок 1.16-Уровни лояльности

Источник: [Составлено автором]

Под эмоциональным уровнем понимается положительное отношение к товару (компании). Рациональный уровень предполагает, что потребитель понимает выгоды от приобретаемого продукта. Выгоды могут быть функциональными или нефункциональными, настоящими или придуманными. Поведенческий уровень выражается в опыте взаимодействия клиента с компанией, в неоднократном приобретении товара (услуги). Более подробно сущность и причины лояльности рассмотрены в прил.3. Следует отметить, что для удержания потребителей компании, предоставления различных программ лояльности, необходимо совершенствовать систему взаимодействия с клиентами.

Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-система) – это прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов, рис.1.17. В настоящее время CRM – система имеет множество различных определений, рис.1.17.

CRM – это модель взаимодействия, полагающая, что центром всей философии бизнеса является клиент, а основными направлениями деятельности являются меры по поддержке эффективного маркетинга, продаж и обслуживания клиентов. Поддержка этих бизнес-целей включает сбор, хранение и анализ информации о потребителях, поставщиках, партнёрах, а также о внутренних процессах компании. Функции для поддержки этих бизнес-целей включают продажи, маркетинг, поддержку потребителей.[36]

Целью CRM - систем является привлечение и удержание выгодных клиентов посредством установления и улучшения отношений с ними, рис.1.18. Разработка стратегии взаимоотношений с клиентами стала возможной



Рисунок 1.17- Понятие CRM системы , ее состав и принципы.

Источник:[Составлено автором]

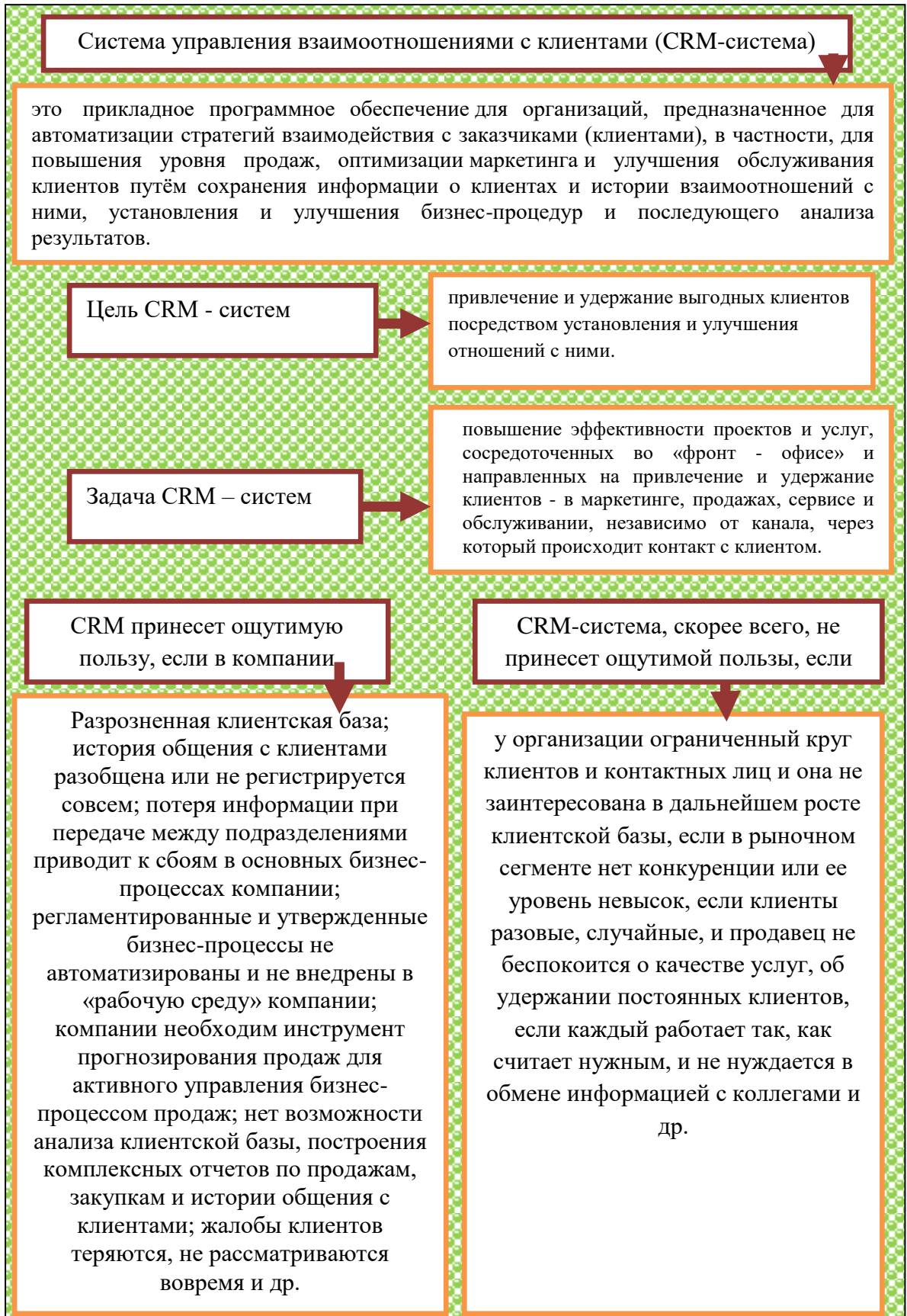


Рисунок 1.18- Цели и задачи CRM – системы

Источник:[Составлено автором]

благодаря прорывам в области информационных технологий. Сегодня компании могут совершенствовать свою работу с клиентами, используя целый спектр технологий по управлению базами данных, а также растущее число приложений для CRM. Такое развитие событий позволяет создавать обширные массивы клиентских данных, гарантирует широкую обратную связь с клиентами и позволяет анализировать, интерпретировать и конструктивно использовать полученные данные. Кроме того, наряду с ростом преимуществ, предоставляемых все более и более мощным компьютерным оборудованием, программами и электронными сервисами, стоимость их обслуживания снижается. Этот избыток доступных инструментов для CRM позволяет компаниям гораздо эффективнее нацеливаться на самые обещающие направления. Главная задача CRM – систем – это повышение эффективности проектов и услуг, сосредоточенных во «фронт - офисе» и направленных на привлечение и удержание клиентов - в маркетинге, продажах, сервисе и обслуживании, независимо от канала, через который происходит контакт с клиентом, рис.1.18. Более подробное описание CRM-системы представлено в прил.4.

Таким образом, повышение менеджмента продаж может быть достигнуто за счет совершенствования стратегий: товарной, ценовой, стимулирования сбыта и продвижения, а также стратегии качества товаров (услуг). Совокупность всех этих стратегических направлений позволит любой коммерческой компании увеличить объемы продаж, тем самым повысив ее прибыльность, рентабельность, финансовую устойчивость и конкурентоспособность на занимаемой нише. Однако, для того, чтобы рассмотреть на примере анализируемой организации систему менеджмента продаж и предложить основные пути ее повышения, необходимо перейти к следующей главе исследования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп.);
2. Абрютин М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие / М.С. Абрютин, А.В. Грачев.- 8-е изд., перераб. и доп.- М. : Издательство «Дело и Сервис», 2014.-272с.
3. Антикризисное управление: учебное пособие/ Под ред. Э.М. Короткова.- М. : «ИНФРА-М», 2014.- 618с.
4. Армстронг М. Основы менеджмента [Текст] / М. Армстронг. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2015г. - 508 с.
5. Антикризисное управление/под ред. Г.К. Таля, М.А. Федотовой.-М.: Инфра-М, 2014 г.
6. «Анализ хозяйственной деятельности предприятий»// Савицкая Г.В: Учебник- 2 –е изд., испр.-Мн.:ИП «Экоперспектива», 2015 г.-494 с.
7. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности: учебно-методический комплекс/Под ред. Л.М. Полковского.- М.: «Финансы и статистика», 2013г.- 384с.
8. Багиев Г.Л., В.М.Тарасевич, Х.Анн; Под ред. Г.Л.Багиева: Маркетинг: Учебник для Вузов. Рубрика: Маркетинг (планирование деятельности). Брендинг, 2014 г. – 733 с.
9. Библиотека Лояльности. [Электронный ресурс].Режим доступа: <http://www.loyaltymarketing.ru>(дата обращения 01.04.2016г.)
- 10.Баринов В. А. Стратегический менеджмент: [Учеб. пособие]/ В.А. Баринов, В.Л. Харченко; Целевое назначение: Учебники и учеб. пособ.д/ высшей школы(ВУЗы) ИНФРА-М 2013 г. – 284 с.
- 11.Бандурин А.В. Стратегический менеджмент организации [Текст] / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб. - М: ИНФРА 2014г. - 272 с.

12. Баканов М.И. Теория экономического анализа : учебник для экон. вузов / М.И. Баканов.- 6-е изд., перераб. и доп.- М. : «Финансы и статистика», 2015.- 415с.
13. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта: учебное пособие / И.Т. Балабанов. - М.: «Финансы и статистика», 2013.- 184с.
14. Бланк И.А. Управление торговым предприятием. - М.: ТАНДЕМ, 2015г. 415 с.
15. Бочаров В.В. Финансовый анализ : учебное пособие / В.В. Бочаров.- 4-е изд., доп. и перераб.- СПб.: «Питер», 2014.- 218с.
16. Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов/ Пер. с англ. - М.: "Вильямс", 2013 - 272с.
17. Васин Ю.В., Лаврентьев Л.Г., Самсонов А.В., Эффективные программы лояльности. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2014.
18. Васин Ю.В., Лаврентьев Л.Г., Самсонов А.В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2014г. – 288 с.
19. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: ЮристЪ, 2015г. – 271с.
20. Гуров Ф. Продвижение бизнеса в Интернет. – М. 2013г. – 152 с.
21. Гупта С., Леманн Д. «Золотые» покупатели. Стоят ли клиенты тех денег, что вы на них тратите?- Спб: Питер, 2007
22. Гитомер, Дж. Удовлетворенность покупателя – ничто, лояльность – все. - СПб.: Пи-тер, 2010. - 256 с.
23. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. - М.: Торговый дом «Гранд», 2013г. - С.564
24. Грузоподъемное и складское оборудование - поставщики и производители грузоподъемного и складского оборудования. [Электронный ресурс].Режим доступа: <http://pto.metaprom.ru/companies/> (дата обращения 21.04.2016г.)

25. Длигач А., Писаренко Н. Искусство создавать лояльных. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications> (дата обращения 01.03.2016г.)
26. Даулинг Г.Р. Наука и искусство маркетинга: профессиональный взгляд на маркетинг [текст]. М.: Вектор, 2015г.
27. Дебелак Д. Планирование в маркетинге: выигрышные стратегии для любого малого бизнеса [текст]. М.: Вектор, 2013.
28. Данько Т.П., Дьяконова Л.Я., Завьялова Н.В., Сагинова О.В. и др. Электронный маркетинг: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2015г.
29. Иванюк И. Брендинг как часть системы лояльности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ereklama.ru> (дата обращения 15.04.2016г.)
30. Карасев Я. Коалиционные программы лояльности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.loyltymarketing.ru> (дата обращения 15.04.2016г.)
31. Кружков А. Как не спутать лояльность с терпимостью. - Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru> (дата обращения 14.04.2016г.)
32. Кнорринг А.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Дело, 2014г. – 199 с.
33. Котлер Ф. «Основы маркетинга». Москва. «Прогресс», 2014 г.-736 с.
34. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: - Вильямс, 2014 г. – 672 с.
35. «Менеджмент»/ И.Н. Герчикова: Учебник, третье издание, Москва «Банки и биржи» Издательское объединение «Юнити» 2015г.
36. Найджел Хилл «Лояльность клиентов: как ее понимать, измерять и использовать в интересах бизнеса» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.service1.ru> (дата обращения 19.04.2016г.)

37. Пепперс, Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами [текст] – М. 2012. – 336 с.
38. Пейн Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов [текст]. Минск: Гревцов Паблишер, 2014. – 384 с.
39. Практические аспекты работы программы лояльности [Электронный ресурс] Режим доступа: www.welcome.mnogo.ru. (дата обращения 21.04.2016г.)
40. Питер Ван Ден Бускен. Уменьшение «текучности» клиентов и увеличение продаж при помощи маркетинга лояльности. [Электронный ресурс] Режим доступа: www.connexions.ru
41. Поставщики лифтов и лифтового оборудования [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.energoportal.ru/companies/lifty-i-liftovoe-oborudovanie> (дата обращения 25.04.2016г.)
42. Программный продукт РосБизнесСофт CRM [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.rbs-crm.ru> (дата обращения 20.04.2016г.)
43. Рейтинг онлайн-проектов по версии Forbes [Электронный ресурс]. Дата публикации: 04.03.2013. Режим доступа: <http://predprinimatel.ru> (дата обращения 21.04.2016г.)
44. Развитие электронного рынка в России в ближайшие годы. [Электронный ресурс]. Дата публикации: 10.01.2013. Режим доступа: <http://predprinimatel.ru> (дата обращения 19.04.2016г.)
45. Россия в цифрах. Статистический сборник. 2015 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gks.ru> (дата обращения 20.04.2016г.)
46. Регионы России. Социально-экономические показатели 2015г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gks.ru> (дата обращения 20.04.2016г.)
47. Розова Н.К. Управление качеством [текст]- СПб.: Питер, 2015 г.
48. Рысев Н.Ю. Как завоевать клиента. М.: Альпина, 2014, 242с.

49. Управление организацией: Учебник/под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой.-2 –е изд. ИНФРА-М, 2015 г.
50. Успенский И. Интернет как инструмент маркетинга. – СПб.: ВНУ – Санкт-Петербург, 2015г. – 256 с.
51. Успенский И. Энциклопедия Интернет- бизнеса. СПб.: Питер, 2014.
52. Функциональные возможности CRM-систем[Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// www.scip.org.ua](http://www.scip.org.ua) (дата обращения 23.04.2016г.)
53. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Серия: Университетская серия. Издательство: Маркет ДС, 2014 г.- 208 с.
54. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. Издательство: Дело, 2014 г. – 448 с.
55. Фокс Джеффри Дж. Как стать волшебником продаж. Правила привлечения и удержания клиентов– М.: Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2015г. 170с.
56. Функциональные возможности CRM-систем[[Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// www.scip.org.ua](http://www.scip.org.ua)(дата обращения 28.04.2016г.) .
57. Чернышев М.А., Солдатова И.Ю, Бортник Е.М. и др. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Под ред. М. А. Чернышева. Ростов,2014. – 265.
58. Черкашин П.А. Готовы ли Вы к войне за клиента? Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). М. 2014г.
59. Шоул Дж. Лояльный клиент. Как превратить разгневанного покупателя в счастливого за 60 секунд. – М: Альпина Бизнес Букс, 2014г.
60. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ Под ред. Проф. В.Я. Горфинкеля. - М.:Банки и биржи, Юнити, 2014г.
61. Электронная коммерция [Электронный ресурс].Режим доступа: [http:// vcommerce.ru](http://vcommerce.ru)(дата обращения 12.04.2016г.).

ПРИЛОЖЕНИЯ