

УДК 658.8

ОСОБЕННОСТИ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРОДАЖАМИ

Шпенглер А.В

*к. э. н., доцент,
Вятский государственный университет
Киров, Россия*

Кодачигов И.А.

*магистрант,
Вятский государственный университет
Киров, Россия*

Веприкова А.А.

*инженер-исследователь,
Вятский государственный университет
Киров, Россия*

Аннотация: В ходе исследования выявлены основные ключевые звенья стратегии продаж, проанализирован и дополнен авторами алгоритм разработки стратегии продаж, а также рассмотрены основные инструменты стратегического анализа: метод оценки рисков 5 сил М. Портера, SWOT-анализ, PEST-анализ, воронка продаж. В рамках этапов разработки стратегии продаж представлены базовые показатели и направления повышения эффективности стратегии продаж.

Ключевые слова: научно-методический подход, метод, управление продажами, стратегия продаж, торговое предприятие.

FEATURES OF SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO STRATEGIC SALES MANAGEMENT

Spengler A.V.

*PhD, Associate Professor
Vyatka State University*

Kirov, Russia

Kodachigov I.A.

Master's student,

Vyatka State University

Kirov, Russia

Veprikova A.A.

Research Engineer,

Vyatka State University

Kirov, Russia

Abstract: In the course of the study, the main key links of the sales strategy were identified, the authors analyzed and supplemented the sales strategy development algorithm, and also considered the main strategic analysis tools: M. Porter's 5 forces risk assessment method, SWOT analysis, PEST analysis, purchase funnel. As part of the stages of developing a sales strategy, basic indicators and directions for increasing the effectiveness of the sales strategy are presented.

Key words: scientific and methodological approach, method, sales management, sales strategy, trading company.

Разработка и использование эффективной стратегии продаж – одна из основных задач для торговых предприятий, стремящихся к успешному ведению хозяйственной деятельности. Стратегия – это план конкретных мероприятий, направленных на достижение поставленной цели [2]. Она определяет цели, методы их достижения и промежуточные «ориентиры», помогающие контролировать процесс достижения целей. Эффективная стратегия продаж обладает ключевыми звеньями, которые в совокупности приносят успех от реализуемых действий [13]. Подробно рассмотрены ключевые звенья стратегии продаж на рисунке 1.



Рисунок 1 – Ключевые звенья стратегии продаж [13]

Опираясь на разработки, предложенные современными авторами, были выделены и дополнены этапы последовательного формирования стратегии продаж торгового предприятия. Дополненный алгоритм разработки стратегии продаж торгового предприятия представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 – Алгоритм разработки стратегии продаж [6,7,13]

Первым и основополагающим этапом стратегии является постановка целей, от правильности выполнения которого, напрямую зависит дальнейший успех компании. Неправильно сформулированные цели или неэффективные пути их достижения могут снизить результативность предпринимаемых действий, а то и вовсе свести на нет все усилия. Вследствие чего для реализации данного этапа должны быть привлечены все компетентные менеджеры компании, способные системно использовать методы целеполагания.

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 принесёт успех, другим – убытки и крах. Именно поэтому корректное позиционирование фирмы является важнейшим фактором разработки цели, стратегии продаж и всей стратегии предприятия в целом.

«Стратегический квадрат», позволяющий определить позицию фирмы на рынке вместе с основными принципами представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Стратегический квадрат

Стратегия для лидеров рынка – выпуск товаров и услуг, которые делают предыдущие товары устаревшими) атака самого себя); – блокировка сильных действий конкурентов; – подходит только лидерам рынка	Стратегия для более мелких конкурентов – поиск новых сегментов и ниш; – неожиданность в предоставлении новых товаров и услуг; – ориентация на успешные продукты
Стратегия для компаний, близких к лидеру в своей области – ориентация на силу позиции лидера; – поиск слабого места в силе лидера и его последующая атака; – концентрация сил, а не распыление	Стратегия для локальных или региональных компаний – поиск небольшого сегмента рынка для реализации своих задач; – отказ от ориентации на лидера рынка и гибкость [13]

После установления позиции для предприятия определяется своеобразный вектор, в соответствии с которым и следует формировать более детализированные цели. Для этого можно использовать принцип SMART – принцип постановки целей в формате конечного результата, гласящий, что цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, релевантной и ограниченной во времени [2].

Иерархичность целей стратегии продаж достигается посредством построения «дерева целей», где реализация нижестоящих целей приводит к выполнению цели вышестоящей [4]. На втором этапе построения стратегии продаж происходит сбор и анализа информации. Прежде чем приступить к разработке стратегии, необходимо провести анализ внутренней и внешней среды компании анализ.

К внешним факторам, влияющим на формирование стратегии продаж, относятся: действия предприятий-конкурентов;

- экономическая ситуация в отрасли;
- политическая, экономическая и социальная ситуация в стране или

регионе.

В свою очередь, к внутренним факторам, влияющим на формирование стратегии продаж, относятся:

- личные качества, компетентность, амбиции персонала и руководства компании;
- возможности, которые могут быть использованы для развития фирмы;
- материальные и нематериальные активы и ресурсы компании [2].

Основными задачами внутреннего аудита предприятия являются:

- анализ экономических показателей деятельности предприятия;
- диагностика системы продаж и маркетинга;
- 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 [7].

Важно чётко знать, на основе чего торговое предприятие будет конкурировать на рынке. Необходимо составить список конкурентных преимуществ, отличительных характеристик, оценить, как надолго они могут быть сохранены. Как правило, этот список формируется на этапе разработки стратегии развития компании. При необходимости может быть поставлена задача формирования конкурентных преимуществ [6]. Для стратегического анализа внешней среды на данном этапе актуально использовать инструменты SWOT- и PEST-анализа и модели М. Портера.

SWOT-анализ состоит из 4 компонентов: силы (strengths), слабости (weaknesses), возможности (opportunities), проблемы (troubles).

Основная цель SWOT-анализа – исследование сильных и уязвимых сторон предприятия. Должен быть проведен анализ потенциальных угроз от факторов извне, поиск и определение предположительных путей развития предприятия. Кроме того, анализ помогает установить связи между данными составляющими и позволяет структурировать полученные результаты исследования с точки зрения сильных, слабых сторон и с учётом потенциальных возможностей торгового предприятия и существующих угроз [13].

В результате анализа определяются проблемы и слабые места реализуемой стратегии продаж предприятия, что позволяет разработать наиболее предпочтительную и актуальную в современных условиях стратегию и разработать программу её реализации с учётом поставленных целей.

PEST-анализ получил свое название от первых букв направлений анализа: политические (political), экономические (economic), социокультурные (sociocultural) и технологические (technological) [1].

Такой метод анализа позволяет получить наиболее полную оценку внешней обстановки развития бизнеса, определяет изменения макросреды по четырем направлениям - политическому, экономическому, социальному и техническому. Считается, что PEST-анализ является довольно действенным способом изучения рынка [10].

Порой к четырем факторам PEST-анализа добавляют еще одну или две буквы, то есть, фактора – экологию и законодательство, аббревиатура в этом случае экспертами выдвигается различная - STEEP (реже SETEP или STEPE)

- анализ или PEEST (реже PESET или PESTE) - анализ, а во втором - как PESTEL или SLEPT [48].

Основные факторы внешней среды, влияющие на результативность организации, представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные группы факторов PEST-анализа [16]

<p>Политические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - политическая стабильность; - налоговое законодательство; - антимонопольная политика; - государственное регулирование в области занятости населения; - внешнеэкономическая политика; - другие 	<p>Экономические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - тенденции ВВП; - стадия экономического цикла; - курс валют; - сумма денег в обращении; - уровень инфляции в стране; - уровень безработицы в стране и регионе; - цены на ресурсы; - инвестиционная политика государства
<p>Социокультурные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - демографическая ситуация в стране и регионе; - особенности образа жизни местного населения; - местный менталитет; - социальная мобильность населения; - экономическая активность потребителей; - другие 	<p>Технологические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - затраты на разработки; - особенности защиты и использования интеллектуальной собственности; - государственная политика в области поддержки технического развития; - другие

В классической последовательности PEST-анализ включает в себя 4 этапа. Первоначально формируется актуальный список факторов, оказывающих наибольшее влияние на деятельность организации. Далее на втором этапе происходит оценка значимости факторов для исследуемой организации, их ранжирование. На третьем этапе при помощи экспертной оценки производится оценка степени влияния каждого из выделенных факторов на реализуемую ассортиментную стратегию. На четвертом этапе производится расчет взвешенных оценок. Полученная суммарная оценка определит уровень готовности организации оперативно реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды [5].

Метод оценки рисков под названием 5 сил Портера позволит понять структуру отрасли и оценить её привлекательность. Анализ проводится по 5-ти факторам (силам по М. Портеру): покупатели, поставщики, конкуренты; угроза появления новых конкурентов, угроза появления товаров заменителей) [4]. При проведении анализа внутренней среды целесообразно

использовать методику «Воронки продаж», оценить используемые предприятием методы продажи товаров и провести анкетирование покупателей для выявления проблемных мест в процессе продажи.

Воронка продаж представляет собой маркетинговую модель, которая иллюстрирует теоретический путь клиента от знакомства с продуктом до непосредственного совершения сделки. Это тактическая схема, условная и предельно упрощенная, которая является формализацией поэтапного пути идеального потребителя.

Воронка продаж – обязательный элемент любой маркетинговой концепции, поскольку позволяет находить проблемные этапы продаж и устранять их.

Цель воронки продаж – превратить потенциального клиента в реального покупателя. Помимо этого, она решает ряд организационных задач. С её помощью можно:

- контролировать процесс продаж;
- подсчитывать конверсию каждого этапа;
- анализировать эффективность работы каждого менеджера;
- прогнозировать и строить планы продаж на основе средних значений.

Классификация воронок продаж по типам представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Типы воронок продаж [9]

Тип воронки	Характеристика
1. От привлечения до закрытия сделки	Показывает этапы первичного интереса, предварительной работы, собственно продажи
2. Только продажи	Отображает только цикл сделки. Может иметь количественные или качественные показатели. Например, считают количество посетителей, которые перешли на следующий этап или оценивают качество работы персонала на конкретном этапе
3. Продажа +сервис	Включает этапы, которые следуют после продажи (доставка, гарантия, сборка и т.д.)
4. Кросс-продажи и дополнительные продажи	После прохождения этапа продаж, воронка продолжается пересекающимися и дополнительными продажами (расходными материалами, сервисным обслуживанием)

- воронка продаж позволяет отследить все стадии процесса
- Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМ И ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

продвижения потенциального клиента от первого знакомства с продуктом до совершения целевого действия [11].

– количество и название этапов в воронке продаж будет отличаться в зависимости от специфики работы компаний, однако есть общая схема, основанная на модели «AIDA», по которой строится большинство воронок, и которая отражает образ мышления покупателя.

На следующем этапе разработки стратегии продаж все полученные ранее данные аккумулируются и анализируются для:

- формирования рациональной политики сбыта;
- установления перспективных направлений в развитии продаж;
- создания систем мотивации и контрольных показателей и др. [10].

Реализация разработанной стратегии продаж подразумевает поддержку внедрения плана реализации разработанной стратегии и адаптацию всех систем под нововведения.

Следующий этап – корректировка стратегии. На данном этапе происходит промежуточная оценка результатов, на основании которой делаются выводы об эффективности стратегического плана и разрабатываются дополнительные мероприятия по повышению результативности стратегии продаж.

Каждое предприятие обладает определенным опытом и методами управления продажами и ведения бизнеса в целом, и, исходя из накопленных знаний, в совокупности со всем комплексом факторов, которые влияют на деятельность компании, руководство может делать выводы о том, насколько предприятие приближено к достижению поставленных целей. Именно поэтому целесообразно разрабатывать индивидуальную систему оценки эффективности конкретного предприятия, способной оценить результативность отдельных разработанных мероприятий и стратегии продаж в целом.

Так как любая стратегия, является детальным планом, направленным на достижение цели, это значит, что эффективностью реализации стратегии считается соответствие полученных результатов поставленной стратегической цели [1]. Для комплексной оценки стратегии продаж необходимо определить, достигаются ли поставленные ранее цели и задачи посредством комплекса мероприятий, содержащихся в плане стратегии. Перечень базовых показателей, которыми может оцениваться эффективность стратегии продаж, приведен в таблице 4.

Таблица 4 – Базовые показатели эффективности стратегии продаж

Показатель	Определение
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
Охват продуктовой линейки	Широта ассортимента товаров и услуг
Количество потенциальных сделок	Число вероятных сделок
Количество закрытых сделок	Количество продаж
Объем продаж (план продаж, выручка)	Сумма продаж за период
Рентабельность продаж	Показатель, который показывает, какую часть выручки составляет прибыль

Число показателей может быть 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 [7].

Использование в анализе сразу большого числа показателей, так же,

как и концентрация на одном, является неэффективным решением – в первом случае усложняется процедура подсчёта, во втором – появляется критичность (либо достижение, либо недостижение) без возможности корректировки процесса работы. Целесообразно использовать 2-3 показателя, отобранных с помощью метода экспертных оценок.

В условиях высокой рыночной конкуренции стратегия продаж разрабатывается и реализуется посредством ряда мероприятий (способов), представленных в таблице 5.

Таблица 5 – Направления повышения эффективности стратегии продаж

Стратегическое направление	Способ реализации	Ответственное лицо
Корпоративная культура	Разработка миссии и внедрение элементов Корпоративной культуры, направленных на достижение целей стратегии	Руководители всех уровней
Бизнес-процессы	Определение наиболее эффективной схемы взаимодействия всех отделов компании для выполнения целей стратегии	Руководители компании и отделов
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
Ассортимент	Анализ имеющегося ассортимента, его корректировка с целью создания устойчивого спроса на продукцию	Руководитель компании, отделов маркетинга и продаж
Клиенты	Поиск клиентов, разработка программы лояльности, определение потребительского сегмента, маркетинговые исследования потребителей, характеристика покупателей и их отличительные свойства	Руководители компании, отделов продаж и 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

Следует подчеркнуть, что в большинстве своём за успешную

реализацию стратегии отвечает отдел продаж. Поэтому, помимо ключевых направлений повышения эффективности, затрагивающих большинство отделов предприятия, существуют и направления, разработанные специально для эффективной работы отдела продаж.

Таким образом, стратегия продаж должна коррелировать с общей стратегией развития организации. Вид стратегии продаж зависит от того, как организация себя позиционирует, какие цели перед собой ставит, а также от того, какой видит свою целевую аудиторию и кого считает своими конкурентами. Только после детального изучения и определения данных параметров стоит разрабатывать стратегию продаж товаров или услуг.

Библиографический список:

1. Гурьева, Ю. Н. Взаимодействие внешней и внутренней среды организации: особенности и пути совершенствования // Тезисы докладов XVI межвузовской научной конференции молодых ученых (17–18 апр. 2013 г., Минск). – Минск: ГИУСТ БГУ, 2013. – С. 17 – 18.
2. Денисова, И.Н. Управление продажами: учебник / И.Н. Степанова. — Москва: Спутник+, 2015. – 267 с.
3. Казакова Н.А., Шитуев С.С. Методология проведения управленческого анализа при формировании ассортиментной и ценовой стратегии компании // Инновации и инвестиции. 2019. №7. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://clck.ru/Z9yFe> (дата обращения: 03.04.2021).
4. Ключевые показатели эффективности KPI: что это такое и примеры. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://www.gd.ru/articles/3584-kpi> (дата обращения: 03.04.2021).
5. Ляпина, И. Р. Формирование товарного ассортимента по результатам маркетинговых исследований / И. Р. Ляпина, Е. В. Потапова // Научные Записки ОрелГИЭТ. – 2010. – № 2. – С. 282-285.
6. Мова Е. В. Разработка стратегии продаж торгового предприятия как составляющей процесса стратегического планирования / Е. В. Мова. / «Менеджер». – 2018. – №3. – С. 227-235. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37314890> (дата обращения: 03.04.2021).
7. Нордин, В. В. Алгоритм разработки стратегии продаж торговой фирмы Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

/ В. В. Нордин, Е. О. Хасан // V международный Балтийский морской форум : материалы форума, Калининград, 21–27 мая 2017 года / Составитель Кострикова Н.А.. – Калининград: Обособленное структурное подразделение «Балтийская государственная академия рыбопромыслового флота» федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Калининградский государственный технический университет», 2017. – С. 1022-1030.

8. Нордин, В.В. Практическая логистика: учебное пособие / В.В. Нордин, В.М. Муров. – Саарбрюкен, ФРГ: Palmarium Academic Publishing, 2016. – 329 с.

9. Ситникова, Ю.Е. SWOT-анализ и PEST-анализ как наиболее эффективные инструменты стратегического планирования // Аллея науки. 2019. – Т. 1. – № 1 (28). – С. 523-528

10. Солодар, М. А. Воронка продаж в интернете. Инструменты автоматизации продаж и повышения среднего чека в бизнесе. / М. А. Солодар. — Москва: Издательство «Э», 2018. — 240 с.

11. Степанова, Е.Н. Управление продажами: учебное пособие для бакалавров / Е. Н. Степанова. – Хабаровск: РИЦ ХГУЭП, 2016 – 112 с.

12. Траут, Дж. Маркетинговые войны. Юбилейное издание; пер. с англ. / Дж. Траут, Э. Райс. – СПб.: Питер, 2014.– 304 с.

13. Шевченко, М. Н. Анализ маркетинговой среды предприятий / М. Н. Шевченко// Организатор производства. — 2018. — № 3. — С. 76-85.

14. SWOT-анализ: правила и примеры составления. Сайт: Генеральный директор. Персональный журнал руководителя [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://www.gd.ru/articles/8078-swot-analiz> (дата обращения: 27.04.2021).

Оригинальность 82%