

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента в образовании

**Совершенствование работы отдела продаж
на примере издательства «ВИК-Медиа»**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса, 421 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент»
Института дополнительного профессионального образования
Алехиной Юлии Анатольевны

Научный руководитель:
профессор кафедры менеджмента
в образовании ИДПО СГУ, д.соц.н.,
доцент Н.В. Медведева

Зав.кафедрой:
д-р соц.н., доцент Н.В. Медведева

Саратов 2016

Введение

Издание и распространение печатной продукции занимают важное место в культурной жизни общества и являются неотъемлемыми составляющими его структуры. В современных условиях, как на Западе, так и в нашей стране, активно развиваются самые разные виды продвижения на рынок и реализации печатной продукции. Наряду с традиционными каналами распространения литературы появляются новые, нетрадиционные, характеризующиеся подчас нестандартными, инновационными подходами как для рынка печатной продукции в частности, так и для сферы торговли как таковой.

Недостаточная методологическая подготовленность издательств по вопросам распространения печатной продукции ведет не только к негативным последствиям внутри предприятий, но и отражается на рынке печатной продукции в целом. Тем самым необходимость в организации процесса формирования системы продвижения печатной продукции, призванного занимать одно из приоритетных направлений деятельности издательских фирм, обусловила выбор темы исследования.

Торговые работники выступают в роли одного из важнейших и наиболее эффективных средств продвижения печатной продукции. Именно от них зависит, насколько правильно будут использоваться другие средства. Несмотря на многочисленные несовершенства и недостатки существующей в нашей стране сети распространения периодических изданий, торговая деятельность любого издательства может быть значительно улучшена, что в свою очередь может дать в результате финансовый выигрыш как авторам, так и непосредственно издателям.

Эффективность работы отдела продаж зависит не только от умения и активности менеджеров в ведении переговоров, но и от многих других факторов.

Объект исследования – работа отдела продаж издательства «ВИК-Медиа».

Предмет исследования – направления совершенствования деятельности отдела продаж издательства «ВИК-Медиа».

Цель выпускной квалификационной работы – на основе изучения теоретического материала провести анализ работы отдела продаж издательства «ВИК-Медиа» и предложить мероприятия по совершенствованию его деятельности.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть технологию розничной торговли;
- охарактеризовать особенности Российского рынка газетной продукции;
- дать общую характеристику деятельности издательства «ВИК-Медиа»;
- исследовать организационную структуру издательства «ВИК-Медиа»;
- провести анализ деятельности отдела продаж издательства;
- проанализировать возможности обучения сотрудников отдела продаж как направление совершенствования организации продаж в издательстве «ВИК-Медиа»;
- определить направления совершенствования планирования карьеры специалистов отдела продаж;
- обозначить направления совершенствования системы мотивации сотрудников отдела продаж;
- предложить возможности использования современных информационных технологий сотрудниками отдела продаж.

Методы исследования:

- Общенаучные методы теоретического исследования - описание и объяснение, индукция и дедукция, научное доказательство, анализ и синтез, обобщение.
- Общенаучные методы эмпирического исследования - наблюдение, измерение.

Краткое содержание

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников.

В первой главе **«Специфика осуществления розничной торговли в современных условиях хозяйствования»** рассматриваются технологии розничной торговли и специфика российского рынка газетной продукции.

Торговля является одной из самых древних и важных областей человеческой деятельности. В современных условиях она является одной из крупнейших сфер экономики любой страны, как по объему деятельности, так и по численности занятого в ней персонала, а предприятия этой отрасли являются наиболее массовыми.

Рыночная деятельность торговли как сектора экономики осуществляется посредством усилий множества конкурирующих субъектов торговли. Эффективность торговли на федеральном и территориальном уровне напрямую зависит от экономических результатов деятельности отдельных торговых предприятий.

Введенные в ответ на политический курс России экономические санкции внесли существенные коррективы в ход экономического развития розничной торговли страны. Это выразилось в показателях общей экономической динамики, а также динамике факторов, формирующих потребительский спрос.

Проведенное исследование показало, что темпы роста показателей оборота розничной снизились по сравнению с инфляционной динамикой, свидетельствующей о замедлении покупательского спроса.

Вторая глава выпускной квалификационной работы **«Организация продаж в издательстве «Вик - Медиа»** посвящена анализу деятельности издательства «ВИК-Медиа», которое появилось 21 июня 1998 года в г. Екатеринбурге. Первым продуктом, выпускаемым издательством, стала газета «Карьера-Урал», в которой размещались объявления о «топовых» вакан-

сиях от работодателей, статьи о кадровом рынке г. Екатеринбурга. Издательскому холдингу принадлежит мебельный журнал «Мебель&Интерьер», журнал для инвесторов Inwesttwest, журнал-каталог «Собственность во Франции», с 2013 года холдинг является издателем газеты Metro в Екатеринбурге. В 1999 году появился еще один ресурс для поиска работы жителями города – газета «Есть Работа!». В настоящее время издательство является крупным кадровым холдингом с филиалами в 17 городах России, в том числе в столичных городах Москва, Санкт-Петербург, и в городах: Пермь, Челябинск, Тюмень, Ростов-на-Дону, Самара, Уфа, Волгоград, Казань, Набережные Челны, Новосибирск, Красноярск, Саратов, Воронеж, Тольятти.

В службе распространения газеты «Есть работа!» издательства «ВИК-Медиа» заняты семь сотрудников, включая руководителя. Оптимальное количество сотрудников службы распространения зависит от многих факторов: тип изданий; количество изданий в пакете; целевая аудитория; основные сети распространения; программное обеспечение; дополнительные услуги для издателя. Даже для одного издателя оптимальное количество может изменяться с периодичностью расширения или изменения содержания и структуры пакета изданий.

Ключевые должности предусматривают уровень профессионализма менеджера. Как правило, ключевыми оказываются следующие позиции: начальник отдела, менеджер новых проектов (курирующий продажи новых изданий), менеджер, работающий с клиентом, занимающим самую большую долю рынка (местные и региональные рынки или важный для издателя сектор распространения), менеджер, отвечающий за развитие клиентской сети.

При поиске сотрудника для отдела распространения основные параметры и требования соответствуют рыночным: основной отрицательный показатель — стаж работы на одном предприятии. При стаже работы на одном предприятии менее трех лет любые претенденты не рассматриваются.

Практика розничного распространения газеты «Есть работа!» выработала несколько устойчивых приемов её реализации. Это, прежде всего про-

даже газеты «Есть работа!» в киосках. Сеть газетно-журнальных киосков охватывает ныне почти всю территорию страны. Значительная их часть все еще принадлежит Роспечати, отделения которой, став ныне акционерными агентствами, работают в каждом городе и районном центре. Однако с ней конкурируют множество частных фирм, занимающихся распространением периодики.

Газетный киоск постепенно формирует «команду» своих постоянных покупателей – из живущих в соседних домах и работников расположенных рядом организаций. Это его преимущество. Но оно же оборачивается и недостатком: киоск невозможно перенести на другую улицу. Этот недостаток исчезает при обращении к лотковой продаже печатных изданий. Лоток можно перенести в любое место, позволяющее организовать продажу газеты, – на соседний перекресток, где нет газетного киоска, в фойе кинотеатра или в вестибюль библиотеки, он легок и удобен. Важно лишь обеспечить лоточника достаточным запасом экземпляров свежего выпуска газеты. Еще динамичнее распространение газеты с помощью ручников – частных продавцов периодики. Как и лоточники, они покупают газеты прямо в редакционной экспедиции – столько, сколько это позволяют их финансовые и физические возможности, но главное – спрос на их товар. Ручник предлагает газету прямо на улице, рекламируя ее содержание, или проходит по вагонам электрички, сообщая о сенсационных новостях.

Оптimalен вариант сочетания всех форм и приемов розничной реализации тиража газеты – ее продажи в киосках, на лотках и ручниками. Однако их использование связано с необходимостью организации непрерывного учета результатов проводимой работы и оперативного изменения размеров розничного тиража – его увеличения или уменьшения в соответствии с результатами процесса продажи товара. Это требует поддержания постоянной связи с дилерами, участвующими в этом процессе, а то и непосредственно с киоскерами, сбора сведений о результатах их работы за учетный период.

Анализ работы отдела продаж газеты «Есть работа!» позволил выявить следующие проблемы работы данного отдела:

1. Недостаточная квалификация сотрудников отдела продаж.
2. Отсутствие карьерного роста. В результате активных действий в течение какого-то промежутка времени менеджер нарабатывает определённое количество постоянных клиентов и в дальнейшем он ограничивается их обслуживанием. С одной стороны, он продолжает приносить компании нужный объём продаж, и притрагаться к нему как бы и не к чему. С другой же стороны, замотивировать такого человека на дальнейший поиск новых клиентов практически невозможно. В результате увеличение объёмов продаж и рост бизнеса в целом становится невозможным.
3. Отсутствие системы мотивации сотрудников отдела продаж.
4. Неполное использование современных информационных технологий сотрудниками отдела продаж.

Третья глава **«Мероприятия по повышению эффективности работы отдела продаж в издательстве «Вик-Медиа»** содержит описание проектных мероприятий.

Для совершенствования организации продаж в издательстве «ВИК-Медиа» автором рекомендуется постоянно проводить обучение сотрудников отдела продаж издательства. Планируется проводить тренинги с персоналом занимающимся продажами и обучение специалистов продажам с позиций концепции «Total Quality» и модели соответствия PRIDE.

Анализ проблем в управлении карьерой сотрудников отдела продаж издательства «ВИК-Медиа» показал, что в организации отсутствуют система управления карьерой, эффективная система мотивации карьерного роста и как следствие не эффективное обучение персонала.

Предлагается разработать полную систему управления карьерой.

Система управления карьерой должна включать связанные между собой цели, функции, технологии, структуру и кадры управления карьерой.

Кроме того предлагается разработать оптимальную систему мотивации

для сотрудников отдела продаж компании.

Разработанная система мотивации предполагает:

1. Все менеджеры отдела продаж издательства «ВИК-Медиа» делятся на 2 группы по квалификационному признаку: Группа 1 – менеджеры, не подтвердившие свою квалификацию; Группа 2 – менеджеры, подтвердившие свою квалификацию.

2. Принадлежность менеджера к той или иной группе работников определяет менеджер по персоналу либо руководитель отдела продаж издательства «ВИК-Медиа».

3. Менеджер может подтвердить свою квалификацию 1) предоставив документ о прохождении обучения в области продаж не позднее сего года и 2) не реже 1 раза в полугодие сдавая внутренний экзамен, программа которого разрабатывается исходя из специфики предприятия и содержит как требования к знанию теоретических аспектов, так и демонстрации практических результатов. Определение менеджера в Группу 2 происходит на время удовлетворения обоих условий (т.е. пока с момента последнего обучения по продажам не прошло больше года и не прошло больше полугода с момента сдачи внутреннего экзамена).

4. Установить фиксированную окладную часть для всех менеджеров отдела продаж издательства «ВИК-Медиа» 10 000 рублей.

5. Оплата труда состоит из: фиксированный оклад + % от личных продаж + % от средней продажи по группе (своей квалификационной группы) + ежемесячный бонус 5 000 р (для менеджеров, прошедших аттестацию в текущем полугодии).

6. Бонус 5000 р. доступен для менеджеров обеих групп.

Данная разработанная система мотивации призвана способствовать повышению квалификации менеджеров отдела продаж, а также улучшению качества продажи в издательстве «ВИК-Медиа».

Дополнительно в структуре отдела продаж издательства «ВИК-Медиа» предлагается введение должностей телемаркетолога.

Телемаркетолог – это человек, занимающийся продажей товаров и услуг по телефону. К функциональным обязанностям телемаркетолога относятся: презентация продаваемого товара, звонки в различные организации, планирование деловых встреч с клиентами, бухгалтерами, юристами и руководителями компании, в которой работает специалист. Кроме этого, телемаркетолог должен работать с ключевыми клиентами, предоставляя им всю необходимую информацию, проводя опросы по готовой клиентской базе и ведя статистику по итогам переговоров.

Также в обязанности специалиста отдела телемаркетинга входит расширение базы потенциальных клиентов через их поиск.

Данная схема имеет целый ряд важных преимуществ:

- 1) предлагает больше параметров, имеющих потенциал для роста;
- 2) позволяет значительно ускорить формирование отдела, так как требования к компетенции и сроки обучения телемаркетологов значительно меньше, чем у менеджеров по продажам;
- 3) отдел телемаркетинга частично решает кадровую проблему отдела продаж, так как лучшие телемаркетологи могут быть переведены в менеджеры по продажам (возможно их обучение без отрыва от рабочего процесса);
- 4) при большей степени разделения труда легче проводить автоматизацию бизнес процессов;
- 5) при использовании такой схемы легче выявить ключевые численные показатели работы специалиста, для того чтобы формировать премиальную часть его зарплаты на основе этих показателей.

Заключение

Современные технологии, глобализация бизнеса, конкуренция приводят к тому, что продажи становятся важными, как никогда в прошлом. В последнее время они стали одним из ключевых критериев успешной деятельности фирмы. В современных условиях выигрывают те организации, которые

обладают наиболее эффективной системой продаж и взаимодействия с клиентами. Продажи являлись и являются основой любого бизнеса. Именно в этой области деятельности компания получает свою итоговую оценку.

В бакалаврской работе проведен анализ деятельности отдела продаж газеты «Есть работа!» издательства «ВИК-Медиа».

В издательстве «ВИК-Медиа» используют линейную организационную структуру управления. Функции всех подразделений предприятия четко определены и прописаны в должностных инструкциях. Значительную роль в достижении удовлетворительных финансовых результатов в анализируемой организации играют отделы продаж во всех регионах. В работе обоснованы меры, рекомендуемые к внедрению в Саратовском филиале, а направленные на устранение следующих проблем отдела продаж:

1. Недостаточная квалификация сотрудников отдела продаж.
2. Отсутствие карьерного роста.
3. Отсутствие системы мотивации сотрудников отдела продаж.
4. Неполное использование современных информационных технологий сотрудниками отдела продаж

В работе произведен расчет затрат на предложенные меры и обоснованы позитивные изменения после их реализации, доказывается, что реализация предложенных мероприятий позволит значительно улучшить эффективность деятельности отдела продаж издательства «ВИК-Медиа».