

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента в образовании

**Совершенствование управления продажами организации
(на примере розничной торговой сети "Рубль Бум ")**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса, 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

Измайловой Юлии Тахтровны

Научный руководитель

профессор кафедры менеджмента

в образовании ИДПО СГУ, д.э.н.,

профессор _____ «__» _____ 20__ г. / О.А. Мызрова /

Зав.кафедрой

д-р соц.н., доцент _____ «__» _____ 20__ г. / Н.В. Медведева/

Саратов 2020

Введение. Продажи являются ключевым элементом финансового плана. Финансовый план является сбалансированным, если прирост продаж уравнивается источниками ресурсов для роста. Организация состоит из многих частей и элементов и очень важно, чтобы процесс управления продажами не затерялся среди них и обеспечивал максимальную эффективность и прибыльность, не говоря уже о том, чтобы постоянно наращивать базу счастливых клиентов.

Актуальность темы исследования. Если бизнес подразумевает получение прибыли, управление продажами должно быть неотъемлемой его частью. Критически необходимо постоянно наращивать продажи для предприятий любой коммерческой формы и в любой сфере деятельности. Помимо того, что управление продажами помогает достигать поставленных целей, оно также, позволяет оставаться в том же темпе развития, что и индустрия, а от этого может зависеть, будет ли компания выживать в рыночных условиях или процветать.

Независимо от того есть ли опыт управления продажами или нет, руководителю необходимо оценить коммерческий блок – сотрудников отдела продаж, и решить нужно ли развивать и расширять команду, и как это нужно делать. Важно определить слабые и проблемные места в самом начале, должным образом обучить людей и поставить правильные задачи и цели, для того чтобы можно было рассчитывать на рост и развитие продаж.

Современный покупатель принимает решение на 60% самостоятельно, прежде чем у него состоится первый контакт с продавцом. Клиенты внимательно изучают сайт, электронные книги, кейсы, прежде чем переходят к контакту с поставщиком. Такой подход к принятию решений вынуждает менеджеров по продажам выступать в роли консультанта и добавлять как можно больше ценности к своему продукту во время общения с клиентом.

Ключом к успеху здесь будет являться наличие у менеджера по продажам высококачественного контента, персонализированного под каждого конкретного покупателя. Навык эффективного использования продающего контента важен как никогда.

В сегодняшних традиционных подходах и методах управления продажами, такие как выстраивание эффективных коммуникаций и работа по КРІ по-прежнему важны, но правильный выбор и внедрение необходимых инструментов и ПО, помогает менеджерам по продажам использовать их рабочее время максимально эффективно. Время самый ценный ресурс при работе с клиентами.

Вышеуказанные обстоятельства определили выбор темы выпускной квалификационной работы, объекта, предмета, цели и задач исследования.

Объект исследования выпускной квалификационной работы – розничная торговая сеть «Рубль Бум».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – управление продажами организации.

Цель исследования выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию управления продажами розничной торговой сети «Рубль Бум».

В соответствии с целью исследования выпускной квалификационной работы решим следующие задачи:

- изучить сущность и содержание управления продажами организации;
- определить принципы и методы управления продажами организации;
- дать организационно–экономическую характеристику деятельности розничной торговой сети «Рубль Бум»;
- провести анализ системы управления продажами в розничной торговой сети «Рубль Бум»;
- определить направления совершенствования управления продажами в розничной торговой сети «Рубль Бум»;
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Методы исследования. В качестве методов исследования в работе выступают общенаучные методы, такие как: метод анализа и синтеза, обобщения и абстрагирования, индукции и дедукции, аналогии, логический метод и метод классификации.

Информационная база исследования. Информационной базой исследования являются материалы статистических данных; периодические издания; материалы зарубежных и отечественных – экономистов; информация в сети интернет; результаты собственных исследований автора ВКР.

Методологическую базу исследования составляют труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам эффективности управления продажами и сбытовой деятельностью предприятия. Управление продажами в организации подробно рассматривают следующие авторы: А.Л. Белобородова, О.В. Мартынова, Ю.В. Васин, Л.Г. Лаврентьев, А.В. Самсонов, Н.А. Димитриади, Н.М. Ароян, Р.М. Лукич, Р.Л. Спино, Г.А. Стэнтон, С. В. Шпитонков.

Теоретическая значимость исследования заключается в выявлении сущности, принципов и методов управления продажами торговой организации.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения результатов проведенного в работе исследования и сформулированных рекомендаций по повышению эффективности системы управления продажами в розничной торговой сети «Рубль Бум».

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников, и приложений.

Основное содержание работы. В первой главе изучены теоретические аспекты исследования системы управления продажами, в частности изучены: сущность, содержание, принципы и методы управления продажами организации.

Управление продажами представляет собой дифференцированную деятельность в области сбыта продукции, от эффективности организации которой, зависит прибыльность деятельности предприятия. Система управления продажами – это комплекс процессов, стандартов и процедур, принятых в коммерческом подразделении с предсказуемым результатом в виде объема продаж.

Современные специалисты понимают понятие продажи, неразрывно связывая его с маркетингом. Понятие служит логическим продолжением и практическим результатом, и подтверждением правильно ведущейся

маркетинговой политики предприятия. Многие считают, что само понятие маркетинг появляется из продаж, является неким теоретическим осмыслением продаж. Выделяют следующие маркетинговые технологии продаж:

1) Пассивная продажа еще называется консультационной продажей, так как основная ее задача – это осуществить качественное обслуживание клиентов, оформить покупку и предложить дополнительные товары.

2) Агрессивная продажа предполагает ориентацию на товар, а не на уровень обслуживания, как в первой технологии продаж. Задача данной технологии – это один раз продавать товар данному клиенту, поэтому долгосрочное сотрудничество с ним не предусмотрено.

3) Процесс спекулятивной продажи полностью нацелен на возбуждение личного интереса конкретного потенциального покупателя. Наиболее распространенной сферой его использования являются «длинные» продажи, когда есть необходимость поддерживать долгосрочные отношения с клиентами.

4) В маркетингоориентированной продаже больше всего присутствует ориентация на клиента и его интересы. Главная цель данной технологии – это неоднократный и постоянный характер продаж. Это нужно для того, чтобы продавать товар одному и тому же клиенту сегодня, завтра, через месяц и т.д., т.е. всегда.

Система управления продажами включает в себя ряд обязательных компонентов:

1. Определение целевой аудитории: потребности каждого сегмента, оптимальный диапазон цен, стратегические ниши рынка и возможные направления развития.

2. Существующие каналы сбыта: типы каналов, которые могут быть задействованы, обмен информацией с потенциальными дилерами и дистрибьюторами, рассмотрение условий предполагаемого сотрудничества.

3. Управление каналами: составление плана продаж для каждого из них, обучение и мотивация сотрудников подразделений сбыта, налаживание обратной

связи, осуществление регулярных контрольных мероприятий, корректировка в зависимости от итогов.

4. Организация работы отдела продаж: выдвижение целей, распределение обязанностей, подбор персонала и техническая поддержка деятельности.

5. Управление отделом продаж: стратегическое и кратковременное планирование, стимулирование работников, обмен опытом, регулярное подведение итогов, оценка работы всего отдела и персонального вклада каждого сотрудника, определение стоимости продаж.

6. Управление взаимоотношениями: поиск потенциальных потребителей, ориентирование продаж под потребности конкретных клиентов, проведение презентаций и переговоров, подбор решающих аргументов, заключение сделок. Корректировка системы продаж: общая оценка деятельности системы и ее изменение по итогам.

Система принципов управления продажами опирается на:

а) Общие принципы, характерные для всех управляемых категорий, сопровождаются научным подходом, оптимальным сочетанием централизованного и децентрализованного руководства, принципами гибкости и эффективности.

б) Частные принципы управления продажами рассматриваются с точки зрения конкретных особенностей профиля компании. К ним относятся: ориентация на рынок, адекватная гибкость, вычленение приоритетов, предвидение рисков, обязательный маркетинг, профессионализация, ответственность за принятые обязательства.

Инструменты управления продажами:

1. Планирование. Достижение стратегических целей возможно только на основе грамотного планирования. У каждого менеджера должен быть, помимо общего, и собственный план, включающий все мероприятия по достижению объема продаж. В нем указываются встречи, звонки, презентации и т.д.

2. Организация. Повысить эффективность работы, увеличить объемы продаж, качественно и в срок выполнить поставленные задачи поможет

правильная организация. Она подразумевает установление регламентов, обязательных для соблюдения всеми сотрудниками.

3. Контроль. Для гарантии грамотности и объективности любых управленческих решений необходимо постоянно контролировать действия работников с точки зрения их оперативности, качества и эффективности, а также соответствия достигнутых результатов планам.

4. Анализ. С его помощью выявляются основные рыночные тенденции, предотвращаются проблемные ситуации, определяются наиболее прибыльные и убыточные направления деятельности, поддерживается достаточный уровень конкурентоспособности.

5. Мотивация. Управление продажами даст хорошие результаты, если каждый работник будет заинтересован в быстрой и правильной реализации стратегии компании. Недостаточная мотивация чревата снижением качества работы и, соответственно, снижением объемов продаж.

Таким образом, под словами «система управление продажами» скрывается множество составляющих этого понятия, и дать ему чёткое определение довольно трудно. Его можно рассматривать с точки зрения управления сотрудниками, в обязанности которых входит непосредственное осуществление продаж, в том числе подбора таких сотрудников, их обучения и мотивации. Другой подход – управление каналами сбыта. Для некоторых специалистов в области продаж этот термин означает автоматизацию процессов взаимодействия с клиентами.

Во второй главе проведён анализ системы управления продажами на примере розничной торговой сети «Рубль Бум», а именно дана организационно–экономическая характеристика деятельности, а также проведён анализ системы управления продажами в розничной торговой сети «Рубль Бум». Розничная сеть «Рубль Бум» была основана в 2003 г. в городе Саратове, а с 2004 года стали открываться филиалы в других регионах России.

Миссия магазина розничной торговли «Рубль Бум №833» – обеспечение населения качественной и недорогой продукцией. Предметом деятельности предприятия является продажа товаров в розницу. Организационно–правовая

форма магазина розничной торговли «Рубль Бум №833» – общество с ограниченной ответственностью.

Для обеспечения эффективных продаж в магазине «Рубль Бум №833» проводится ежедневная работа по изучению покупательского спроса. В магазине «Рубль Бум №833» модель активных продаж объединена с моделью сервиса СЕИ и включают в себя следующие этапы: установление контакта, выявление потребности, презентация товара, работа с возражениями, завершение продажи.

Основное преимущество перед конкурентами магазина розничной торговли «Рубль Бум №833» – индивидуальный подход к каждому потребителю. Целевая аудитория магазина розничной торговли «Рубль Бум №833» жители ближайших домов. В основном семейные женщины в возрасте от 18 лет, замужем и имеющие детей (80%), мужчины в возрасте от 18 лет. Для последних в ассортимент вводится специальная группа товаров: автокосметика.

Товарная политика магазина розничной торговли «Рубль Бум №833» нацелена на развитие широты ассортимента, на расширение групп товаров. Можно заметить, что выкладка товара в магазине бытовой химии едва ли не наполовину состоит из продукции названных брендов.

Ассортимент магазинов более 8000 наименований товаров парфюмерия, косметика, средства для волос и для ухода за кожей лица и тела, лекарства и медицинские товары – в магазинах с аптеками, хозяйственные товары, бытовая химия, средства гигиены, галантерея, товары для детей, игрушки, канцелярские принадлежности, корма для домашних питомцев.

Ценовая политика магазина розничной торговли «Рубль Бум №833». Средний уровень цен, близкий к границам нижнего ценового сегмента. Продукция рассчитана на людей с низким и средним уровнем дохода, склонных к видимой экономии. В магазине розничной торговли «Рубль Бум №833» проводятся периодические временные скидки, распродажи и т.д., т.е. используются любые возможности для привлечения покупателей и обеспечения лояльности.

Магазин розничной торговли «Рубль Бум №833» разрабатывается эффективная рекламная деятельность с целью формирования благоприятного имиджа и результативного продвижения реализуемых товаров.

В магазине «Рубль Бум №833» за 2016–2018 гг. товарооборот увеличился 1 837 тыс. руб. (+165%), расходы по обычным видам деятельности снизились на 66 тыс. руб. (–6,8%), прибыль от продаж возросла на 1 903 тыс. руб. (в 13,8 раз). Таким образом, чистая прибыль в 2018 году составила 1 986 тыс. руб., увеличившись на 1 913 тыс. руб. (в 27,2 раз) по сравнению с 2016 годом.

Организация магазина розничной торговли «Рубль Бум №833» имеет сильные внутренние возможности, за счет известности товарной марки, выгодного месторасположения, широкого ассортимента товаров и доступных цен. Слабые внутренние стороны магазина розничной торговли «Рубль Бум №833» связаны с отсутствием у руководства управленческого таланта и неэффективная работа по организации рекламной деятельности.

Внешние возможности магазина розничной торговли «Рубль Бум №833» благоприятствуют его процветанию. Это связано с позитивными демографическими изменениями, стремлением потребителей к экономии времени и средств и возможностями расширения ассортимента товаров.

Угрозы магазина розничной торговли «Рубль Бум №833» исходят от экономической нестабильности, экономического кризиса, западных санкций, применяемых в России. Таким образом, анализируемому предприятию необходимо совершенствовать комплекс продвижения товаров и использовать гибкую ценовую политику для преодоления внутренних слабых сторон и внешних угроз.

В ходе исследования были сделаны следующие выводы. Организация активных продаж в магазине «Рубль Бум №833» – это комплекс действий, навыков и установок сотрудника, который позволяет выстроить результативное взаимодействие с покупателем, с ориентацией на потребности покупателя. Что, в свою очередь, приводит к созданию долгосрочных отношений с покупателем и как следствие, выполнению бизнес-целей компании.

В третьей главе определены пути совершенствования управления продажами в розничной торговой сети «Рубль Бум»: внедрение автоматизированной системы управления продажами и стимулирования труда персонала «КРІ».

В качестве рекомендаций совершенствования системы управления продажами в магазине «Рубль Бум №833» были предложены следующие направления: внедрение автоматизированной системы управления продажами, внедрение стимулирования персонала при помощи системы КРІ для продавцов–консультантов.

Эффективность предложенных мер по совершенствованию системы управления продажами в магазине «Рубль Бум №833» заключается в росте продаж, прибыли от реализации товаров, а также увеличении числа довольных клиентов от работы магазина. В соответствии с предложенными рекомендациями были рассчитаны затраты на осуществление данных направлений. Рентабельность введенных мероприятий в магазине «Рубль Бум №833» составит 77 коп. с каждого вложенного рубля.

Заключение. Подводя итоги данной бакалаврской работы, следует отметить, что все поставленные задачи были выполнены. Управление продажами представляет собой дифференцированную деятельность в области сбыта продукции, от эффективности организации которой, зависит прибыльность деятельности предприятия. Система управления продажами – это комплекс процессов, стандартов и процедур, принятых в коммерческом подразделении с предсказуемым результатом в виде объема продаж.

Система принципов управления продажами опирается на: общие и частные принципы. Инструменты управления продажами: планирование, организация, контроль, анализ, мотивация, Система управления продажами включает в себя ряд обязательных компонентов: определение целевой аудитории; существующие каналы сбыта; управление каналами сбыта, организация работы отдела продаж, управление отделом продаж.

В ходе исследования финансового положения, было выяснено, что организация магазина «Рубль Бум №833» является финансово устойчивой. С очень хорошей стороны финансовое положение и результаты деятельности организации характеризуют следующие показатели: чистые активы превышают уставный капитал, при этом наблюдалось увеличение чистых активов; полностью соответствует нормальному значению коэффициент текущей (общей) ликвидности; полностью соответствует нормальному значению коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности; коэффициент абсолютной ликвидности полностью соответствует нормативному значению и т.д.

Организация активных продаж в магазине «Рубль Бум №833» – это комплекс действий, навыков и установок сотрудника, который позволяет выстроить результативное взаимодействие с покупателем, с ориентацией на потребности покупателя. Что, в свою очередь, приводит к созданию долгосрочных отношений с покупателем и как следствие, выполнению бизнес-целей компании.

Маркетинговая деятельность торгового предприятия магазина розничной торговли «Рубль Бум №833» позволяет предприятию успешно вести продажи и развиваться. Магазин розничной торговли «Рубль Бум №833» не использует весь имеющийся арсенал приемов и методов организации рекламной деятельности.

За 2018 год получена прибыль от продаж (2 052 тыс. руб.), более того наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом (+1 869 тыс. руб.); чистая прибыль за 2018 год составила 1 986 тыс. руб. (+1 941 тыс. руб. по сравнению с предшествующим годом). Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 228,5% от полученной выручки. Рентабельность продаж по чистой прибыли 67,3%.

Таким образом, был сделан вывод, что управление продажами в магазин розничной торговли «Рубль Бум №833» осуществляется на высоком уровне. Основное преимущество магазина розничной торговли «Рубль Бум №833» перед конкурентами – индивидуальный подход к каждому потребителю.

В качестве рекомендаций совершенствования системы управления продажами в магазине «Рубль Бум №833» были предложены следующие направления: внедрение автоматизированной системы управления продажами, внедрение стимулирования персонала при помощи системы КРІ для продавцов–консультантов. Эффективность предложенных мер по совершенствованию системы управления продажами в магазине «Рубль Бум №833» заключается в росте продаж, прибыли от реализации товаров, а также увеличении числа довольных клиентов от работы магазина.

Таким образом, все предложенные меры по совершенствованию системы управления продажами являются экономически рентабельными и окупаемыми, что позволит магазину «Рубль Бум №833» занять еще более стабильное положение на рынке бытовой химии уже в течение первого года реализации предложенных мер и обеспечить рост объемов продаж и товарооборота.