

Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления «МИР»
Отдел магистратуры и аспирантуры
Кафедра менеджмента
Направление «Менеджмент»
Профиль «Стратегический менеджмент»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Руководитель магистерской
программы:

Д.э.н., профессор
Дровянных В.И.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА
«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРОДАЖ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «Энтузиаст-С»)»

Выполнил:

Анисимов Александр Вадимович, ММ-
21

Научный руководитель:

К.э.н., доцент
Горбунова О.А.

Самара

2017

Аннотация

Актуальность работы. Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена важностью формирования грамотной стратегии продаж в компании, в условиях постоянно изменяющегося рынка.

Цель работы. Разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии продаж ООО «Энтузиаст-С».

Практическая значимость. Практическая значимость проведенного исследования заключается в возможности применения вариативных стратегий продаж в зависимости от потребности рынка.

Структура и объем диссертации. В выпускную квалификационную работу входит введение, три главы, заключение, список использованной литературы.

Состав выпускной квалификационной работы: 90 стр. текста, 18 рис., 16 табл.

Ключевые слова: продажа, совершенствование стратегии, анализ, товарные группы.

Annotation

Actuality of work. The urgency of the theme of the final qualifying work is determined by the importance of forming a competent sales strategy in the company, in the face of an ever-changing market.

Objective. Development of recommendations for improving the sales strategy of Enthusiast-S LLC.

Practical significance. The practical significance of the study is the possibility of applying variative sales strategies depending on the market demand.

Structure and scope of the dissertation. The final qualifying work includes an introduction, three chapters, a conclusion, a list of used literature.

The composition of the final qualifying work: 90 pages of text, 18 figures, 16 tables.

Keywords: sale, improvement of strategy, analysis, commodity groups.

Оглавление

Введение.....	4
1. Теоретико-методические аспекты разработки стратегии продаж в организации.....	6
1.1. Управление продажами: сущность и организация.....	6
1.2. Основные тенденции управления продажами.....	13
1.3. Определение направлений формирования стратегии.....	27
2. Оценка эффективности стратегии продаж в ООО «Энтузиаст-С».....	32
2.1. Краткая характеристика ООО «Энтузиаст-С».....	32
2.2. Стратегический анализ деятельности ООО «Энтузиаст-С»	38
2.3. Определение стратегии продаж в ООО «Энтузиаст-С».....	52
3. Разработка предложений по совершенствованию стратегии продаж ООО «Энтузиаст-С».....	61
3.1. Направления совершенствования стратегии продаж ООО «Энтузиаст-С».....	61
3.2. Мероприятия по совершенствованию стратегии продаж в ООО «Энтузиаст-С».....	75
3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	82
Заключение	87
Список литературы	89

Введение

В условиях рыночной экономики каждая предпринимательская структура должна самостоятельно отвечать за результаты своей деятельности, выбирать наиболее эффективные методы и направления хозяйствования. При этом главным и определяющим фактором экономического благополучия организации становится рынок, точнее покупатель его продукции и услуг. В связи с глобализацией экономических отношений, индивидуализацией потребностей, быстрым развитием компьютерных и информационных технологий процесс рыночных коммуникаций переходит на качественно новый этап своего развития. В рамках этой новой коммуникативной среды среди всех сложных задач, стоящих перед предпринимателями в современных условиях, необходимо выделить проблему продвижения товара, как важную функцию инфраструктурного обеспечения деятельности любой организации.

Управление продажами имеет непосредственное отношение к этим изменениям, так как позволяет получать коммуникативные, информационные и коммерческие эффекты. Этим и обусловлена актуальность выпускной квалификационной работы.

Объектом исследования является ООО «Энтузиаст-С», сеть розничных магазинов и интернет-магазина «Кувалда.ру», занимающиеся продажей электроинструментов и строительного оборудования.

Предметом исследования является стратегия продаж в компании.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии продаж ООО «Энтузиаст-С».

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе поставлены следующие задачи:

1. Изучить анализ теории и методологии разработки стратегии продаж компании;

2. Провести стратегический аудит конкурентных преимуществ компании с целью повышения эффективности продаж;

3. Разработать предложения по совершенствованию стратегии продаж в ООО «Энтузиаст-С».

Для выполнения поставленной цели и наиболее детального изучения тематики, были написаны и опубликованы научные статьи:

1. Анисимов А.В. Разработка стратегии продаж. «РАЗВИТИЕ НАУКИ И ТЕХНИКИ: МЕХАНИЗМ ВЫБОРА И РЕАЛИЗАЦИИ ПРИОРИТЕТОВ» Екатеринбург 2017 г.

2. Анисимов А.В. Совершенствование стратегий управления продажами в организации. Международная студенческая научно-практическая конференция «МИР-2017» Самара 2017 г.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав и заключения.

Объем и структура исследования.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

Во введении обосновываются актуальность темы исследования, сформулированы цели и задачи, определен объект, предмет, а также обоснована научная новизна работы.

В первой главе содержится теоретический материал – раскрывается понятие управление продажами и определение направлений формирования стратегий.

Во второй главе оценивается эффективность стратегии продаж в ООО «Энтузиаст-С» и формируется рекомендуемая стратегия.

В третьей главе разрабатываются предложения по совершенствованию стратегии продаж и мероприятия, для реализации её.

В заключение проведённой работы будут сделаны обобщающие выводы о проделанной работе.

1. Теоретико-методические аспекты разработки стратегии продаж в организации

1.1. Управление продажами: сущность и организация

Основной задачей компаний, действующих на товарном рынке в современных высокодинамичных условиях, является обеспечение устойчивого развития посредством формирования конкурентных преимуществ высокого порядка. В решении этой задачи одно из доминирующих положений занимают продажи. Роль продаж в успешном развитии компании обусловлена тем, что они представляют собой механизм, который показывает, насколько деятельность организации в целом соответствует условиям рынка, каким образом необходимо обеспечить это соответствие.

Вместе с тем высокая результативность продаж может быть достигнута только в том случае, если продажами профессионально управляют, если это управление основано на новой управленческой философии, связанной с существенным переносом управленческих воздействий во внешнюю среду, среду потенциальных покупателей [3; 25].

Управление продажами следует рассматривать как один из видов организационной (маркетинговой и коммерческой) деятельности, направленной на установление и достижения целей продаж посредством адаптации и гибкого реагирования на изменения внешней среды.

Таким образом, сущность управления продажами раскрывается в таких основных управленческих функциях, как планирование, организация, мотивация и контроль продаж. Объектами приложения этих функций выступают, например, ресурсы, задействованные в процессе продаж, торговый персонал, клиенты компании, каналы продвижения товара, организационные формы управления продажами и т. д.

Планирование продаж – это осознанный систематический процесс принятия решений относительно целей и задач в области продаж товарной

продукции, которым должен следовать торговый персонал компании. Каждая из обозначенных функций управления продажами требует предварительного планирования [4; 55].

Организация продаж – формализация и регулирование взаимодействий подразделений и сотрудников в процессе управления продажами. Ключевыми моментами данного процесса являются разграничение функций при формировании целей и плана продаж; интеграция продаж и производства, продаж и транспорта, продаж и отгрузки; формирование документов по развитию продаж; организационное построение службы продаж организации.

Мотивация продаж – это побуждение участников процесса купли-продажи товара к действиям, обеспечивающим взаимовыгодное заключение торговой сделки. Иначе говоря, сотрудники организации должны иметь возможность на должном уровне продавать и обслуживать покупателей, а покупатели – удовлетворять свои потребности посредством данного товара. Большинство известных подходов к мотивации продаж акцентируют внимание как на торговом персонале организации, так и на ее клиентах [15; 22].

Контроль продаж – это функция, посредством которой обеспечивается достижение целей продаж. При контроле отслеживается ряд действий по управлению продажами. Во-первых, исследуются те проблемы, которые возникли при анализе положения организации на рынке и планировании продаж. Во-вторых, контролю подлежат объемы продаж по всем сегментам рынка и соответствие их плановым показателям. В-третьих, осуществляется контроль прохождения документации сверху вниз, обратной связи и качества работы. Это является основой корректирующих воздействий на систему управления продажами [8; 156].

Таким образом, управление продажами – это деятельность по планированию, организации, мотивации и контролю продаж.

Методологическим обоснованием управления продажами выступает система принципов, которая выработана теорией и практикой продаж. Система принципов управления продажами включает общие и частные принципы.

Общие принципы относятся к самой сути управления и постоянны в любых управленческих условиях. К общим принципам управления относятся научность, системность, комплексность, эффективность, гибкость, принцип оптимального сочетания централизованного и децентрализованного управления, принцип единоначалия и коллегиальности и т. п.

Частные принципы актуальны для конкретных действий и вытекают из особенностей объекта управления. К основным частным принципам продажах относятся следующие:

- принцип ориентации на рынок – означает, что критерием принятия решений по продажам должен быть потребитель, модели его поведения;

- принцип неразрывной связи продаж с маркетингом – неопределенность среды управления продажах;

- принцип организованной гибкости – требует обретения системой управления продажах способности гибко реагировать на изменения рынка и выработать эффективные меры по адаптации к рынку;

- принцип профессионализации продаж – предполагает специальную подготовку торгового персонала, так как управление продажах имеет свои специфические цели, функции, средства и методы, кроме того, только при профессиональном управлении можно достичь значимых результатов;

- принцип выделения приоритетов – направлен на постоянное изучение и знание всех особенностей и деталей управления продажах и определение наиболее приоритетных управленческих воздействий, способствующих получению высокой результативности продаж;

- принцип ориентации на управление рисками – в соответствии с ним руководство компании и менеджеры по продажам должны обладать умением

предвидеть и упреждать риски, возникающие из-за высокой неопределенности среды продаж;

- принцип личной инициативы – предполагает, что каждый менеджер, торговый представитель или агент должны не только исполнять должностные инструкции, но и, как говорилось еще в дореволюционные времена, «...проявлять инициативу и, руководствуясь знаниями своей специальности и пользой дела, прилагать все усилия для оправдания своего назначения»;

- принцип ответственности за принятые полномочия по заключению торговых сделок – обеспечивает высокую результативность продаж, а, следовательно, и высокую репутацию торговых работников;

- принцип организационной оптимизации – нацеливает на формирование эффективной, в то же время гибкой и адаптивной структуры управления продажами. Действенными инструментами реализации этого принципа являются аутсорсинг и франчайзинг.

Одной из основных характеристик управления, в том числе и управления продажами, является выделение субъекта и объекта управления. Это достаточно важная задача, которая должна решаться при формировании системы управления. От того, насколько качественно она будет решена, зависят конечные результаты управленческой деятельности. Субъект и объект управления – это относительные категории, в зависимости от реальной ситуации субъект может быть объектом управления, а объект – субъектом.

Продажи можно рассматривать как взаимодействие продавца и покупателя, осуществляемое посредством товара. Исходя из этого, в качестве субъекта управления будет рассматриваться торговый персонал, а объекта – покупатели и товар. Субъект управления продажами – это руководители и специалисты, которые осуществляют функции в данной сфере деятельности компании. В качестве субъекта управления продажами могут

рассматриваться менеджеры по продажам и продавцы (торговые представители, агенты).

Любая продажа – это процесс удовлетворения потребности клиента. При исследовании потребителей многие специалисты и ученые принимают точку зрения известного ученого в области управления П. Друкера, согласно которой подлинная цель бизнеса состоит в создании потребителя. Это означает, что само существование организации зависит от ее способности находить потребителя и удовлетворять его запросы. Успех продаж обеспечивают продавцы благодаря их компетентности, правильному выбору целей и мотивации. Их функции лежат в области эффективной координации ресурсов для достижения целей, относящихся к продажам товаров.

Основными инструментами, используемыми продавцами для осуществления успешных продаж, выступают товар, цена, ассортимент, обслуживание, продвижение товара [52;68].

Следовательно, процесс продаж основывается на системе убеждений покупателя в преимуществах товара (услуги). Покупатель приобретает товар только в случае осознания этих преимуществ. Задача продавца заключается в том, чтобы обратить внимание покупателя на превосходство данного товара (услуги).

Роль продаж в коммерческой деятельности кардинально повышается в силу следующих обстоятельств:

- продажи ориентированы на оказание консультационной помощи покупателю в формировании его потребностей;
- в процессе продаж продавец убеждает покупателя в ценности предлагаемого товара, которая может быть, как экономической (например, повышение прибыли), так и психологической (повышение престижа товара);
- продажи должны отвечать потребностям покупателя, поэтому они направлены на создание добавленной стоимости для потребителя;
- продажи создают основу для долгосрочных деловых отношений с клиентом.

Американские специалисты считают, что в современных условиях становится все труднее развивать и сохранять конкурентные преимущества, которые основаны исключительно на товаре. Большинство таких преимуществ достаточно быстро заимствуют конкуренты, поэтому организации вынуждены сосредоточить свои усилия на формировании компонентов добавленной ценности к своему товару.

Ценность – это то, за что потребитель готов заплатить (Ценность = Выгоды – Стоимость товара). Вполне очевидно, что для него ценность любого товарного предложения в разных ситуациях может быть трех видов: положительная (выгоды больше стоимости), отрицательная (выгоды меньше стоимости) и нулевая (Выгоды = Стоимость товара). Потребитель совершает покупку только тогда, когда он убеждается в ценности товарного предложения. Если он отказывается от сделки, значит, продавцы не смогли показать потребителю те выгоды, которые он получит в результате приобретения данного товара [2; 14].

Продажи связаны с различными ситуациями и функциями, с различной ориентацией продавцов при осуществлении продаж. Это приводит к необходимости классификации продаж.

Теория и практика осуществления продаж дают основание выделить несколько основных классификационных признаков. В зависимости от выполняемых функций продажи подразделяются на три основных типа:

- операторные, означающие принятие заказа от покупателя и доставку им заказанного товара;
- миссионерские, обеспечивающие привлечение и удержание потребителя посредством оказания ему помощи в адаптации к новым товарам, а также информирования потребителя о новых товарах, которые способны удовлетворить его потребности;
- креативные, направленные на то, чтобы показать покупателю, каким образом приобретенный товар поможет повысить прибыльность (эффективность) его деятельности.

С позиций ориентации продавца на клиента или на продукт продажи сводят к четырем типам:

- обслуживание – используется в торговых объектах, применяющих традиционный метод продажи, когда покупатели сами выбирают товар. В технологию такой продажи положены следующие принципы: низкий уровень ориентации на продукт и на клиента; продавцам не нужно продавать, т. е. убеждать покупателя приобрести что-то, их задача состоит в обслуживании клиента и отпуске товара;

- агрессивный – по сути, это реклама, персонифицированная на уровне продаж, и продавцы в такой ситуации четко ориентированы на свой продукт при низкой ориентации на клиента. Так продвигают товары, предложение которых на рынке недостаточно;

- спекулятивный – используется в случае, когда продавец, столкнувшись с возражениями покупателя, делает ему предложение, от которого тот не может отказаться (например, предлагает бонус);

- консультативный – направлен на решение проблем покупателя посредством оказания ему консультационной помощи. Для этих целей используется метод СПИН (аббревиатура, которая складывается из четырех последовательных слов-вопросов: С – ситуационного; П – проблемного; И – извлекающего; Н – наводящего). При этом типе продаж продавец ориентирован как на продукт, так и на клиента.

По длительности устанавливаемых контактов с потребителями продажи делятся на два типа:

- транзакционная продажа – отдельная (разовая) продажа товаров, не предполагающая установления длительных контактов;

- продажи через развитие отношений – продажа товаров, предполагающая установление и развитие долгосрочных отношений между продавцом и потребителем. Ценность торгового предложения создается продавцом, а не потребителем.

По уровню создаваемой ценности модели продаж подразделяются на три типа:

- транзакционная продажа, которая не добавляет ценности продукту, так как покупатель знает, что ему нужно, или не желает тратить время на приобретение товара. Ценность продукта создается через уменьшение стоимости и легкость приобретения товара;

- консультационная продажа, которая создает ценность через консультации, определения проблем покупателя, их анализ и предложения вариантов решения проблем. Такая модель используется в случаях, когда покупатель не знает, что ему нужно, и рассчитывает на помощь продавца;

- предпринимательская продажа, при которой ценность создается через балансирование потенциальных возможностей организации и предлагаемого товара.

Таким образом, продавать – значит откликаться на чьи-то потребности. Продажа стоит того, чтобы о ней говорили серьезно.

1.2. Основные тенденции управления продажами

Управление продажами - это комплексное, многоплановое понятие, к которому, однако, еще не сформировалось общепринятого подхода. 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 управление продажами - это в первую очередь управление каналами сбыта. Довольно много внимания уделяется необходимости автоматизировать процесс взаимодействия с клиентами, который тоже называют управлением продажами.

Система управления продажами.

Рассматривая понятие "управление продажами" будем исходить из того, что оно включает как управление людьми, так и управление процессами в области продаж. С точки зрения, управление продажами - это область

практики, формирующаяся на стыке менеджмента, маркетинга и собственно искусства продаж. Поэтому в систему управления продажами включаются следующие элементы:

1. Определение целевых клиентов, на которых направлена система продаж:

- целевые сегменты (их потребности, требования, каналы (где покупают), ценовая категория);

- стратегические и "поддерживающие" ниши;

- стратегия и тактика выхода в новые ниши.

2. Используемые каналы распределения:

- используемые типы каналов распределения;

- сбор информации по потенциальным участникам канала (дистрибуторам, дилерам и т.д.);

- потребности, требования, каналы (где покупают), ценовая категория, условия, на которых хотели бы работать.

3. Управление каналами:

- планирование продаж по каналам и между участниками одного канала;

- пакет условий для каждого канала;

- управление стимулированием дистрибуторов: бонусы, акции, обучение, мерчендайзинг;

- управление коммуникацией: постоянный сбор и обмен информацией с участниками канала;

- контроль за дистрибуторами: оплата; контроль за ценами и качеством обслуживания;

- оценка участников канала/корректировка (условий, клиентской базы).

4. Организация и стратегия отдела продаж:

- задачи и функции отдела продаж;

- структура, штат отдела продаж;

- принцип распределения функций в отделе (по территориям, по группам клиентов, по товарным линейкам и т.д.);

- техническая поддержка отдела продаж.

5. Управление отделом продаж:

- регулярные планирование и контроль работы отдела и его сотрудников;

- найм, отбор и адаптация сотрудников;

- мотивация сотрудников;

- обучение, обмен опытом, общее подведение итогов;

- оценка работы отдела, расчет стоимости продаж, регулирование издержек на продажи;

- оценка личной эффективности сотрудников.

6. Навыки персональных продаж и управление взаимоотношениями:

- система поиска потенциальных клиентов;

- навыки эффективной продажи (определение типа заказчика, его потребностей и подстройка под него; навыки презентации; навыки проведения переговоров с заказчиками; контраргументация и заключение сделки);

- уровень сервиса, послепродажное обслуживание;

- учет и анализ персональных данных продаж.

7. Корректировка системы продаж:

- оценка и корректировка всей системы продаж (не реже 1 раза в год).

Несмотря на все большее внимание и интерес к управлению продажами, охватить все вышеперечисленные элементы системы и выстроить их на высоком уровне сегодня под силу очень немногим компаниям. Поэтому в российских фирмах пока хорошо развиты только отдельные элементы системы. Чтобы добиться эффективности всех элементов, необходимо пройти еще очень долгий путь [29; 21].

Большинство российских предприятий начинали строить систему продаж с самых простых и конкретных элементов, сложное оставляя на

будущее. Это в какой-то мере особенность российского бизнеса: начинать с того, что кажется понятнее, конкретнее и обещает быстрый результат. Именно поэтому в России до сих пор "в загоне" такие понятия, как миссия, стратегия и другие "абстрактные" управленческие термины, - уж слишком общими и не сулящими практической пользы они многим представляются. Так и с системой управления продажами. Более или менее хорошо развиты элементы "организация работы отдела продаж", "управление отделом продаж" и "навыки персональных продаж". Более концептуальные направления, такие как "определение целевого клиента", "каналы распределения и управление ими", пока функционируют очень слабо.

Итак, можно выделить следующие положительные тенденции в области управления продажами.

В целом внимание и интерес к данной сфере растет.

В компаниях предпринимается все больше попыток реорганизовать свою систему управления продажами. Многие начинают с того, что стараются разобраться с текущим положением и понять, что хорошо, а что необходимо срочно менять. Довольно часто такая работа проходит как составная часть общей реструктуризации компании, особенно при смене собственника или кардинальных изменениях в управленческой команде. Как говорят, для таких преобразований требуется "свежая кровь" - новые сотрудники, которые могут непредвзято оценить сложившуюся практику и не будут цепляться за устаревшие, но зато привычные и отработанные схемы.

Это одно из первых мероприятий, которые осуществляются в процессе слияний и поглощений, сопровождающих нынешний "тихий" передел собственности [8; 95].

Так, например, при образовании холдинга в перерабатывающей промышленности первым делом функция продаж была выделена в отдельную единицу и отстроена заново. Были полностью пересмотрены отношения с клиентами, произошел полный отказ от бартера, введен жесткий

срок отсрочки платежей, новая партия не отгружалась, если за клиентом была задолженность, был установлен срок подачи заявок клиентами.

Все больше компаний начинают пользоваться таким инструментом управления, как планирование продаж.

Если раньше довольно часто можно было услышать, что продать нужно "чем больше, тем лучше", а планировать в нашей жизни ничего невозможно, то теперь подобные высказывания встречаются реже. Все больше компаний внедряют в практику управления составление регулярных планов и отчетов по продажам, начинают вести простейший учет и пытаются анализировать показатели оборота в динамике. Все это придает деятельности осмысленность, упорядоченность и прогнозируемость.

На предприятии по инициативе нового директора по маркетингу были внедрены планы и отчеты по продажам. Руководитель компании, скептически относившийся к этому инструменту, стал регулярно просматривать документы, постепенно привык к ним и стал использовать для принятия решений. Если же отчеты вдруг задерживались, он начинал испытывать беспокойство, не владея ситуацией, хотя более пяти лет обходился без планов и отчетов. По словам этого руководителя, он стал ощущать, что контролирует процесс и действительно управляет бизнесом, тогда как раньше считал, что практически не может влиять на объемы продаж и все зависит от рынка. Неудивительно, что динамика продаж стала положительной.

Все больше внимания уделяется повышению профессионального уровня специалистов по продажам.

Необходимость постоянного обучения менеджеров по продажам признается сегодня большинством руководителей. Кроме того, спрос на специалистов по продажам в настоящее время превышает предложение. Поэтому сегодня зачастую проще и выгоднее самостоятельно обучить специалиста, чем искать и приглашать дорогого и опытного профессионала.

Даже небольшие компании, которые не имеют возможности оплачивать внешнее обучение сотрудников, организуют обучение внутри фирмы, внедряют наставничество и обмен опытом.

Начальник отдела продаж небольшой торговой компании ввел практику еженедельных обсуждений со своими сотрудниками итогов прошедшей недели. На этих встречах выбирался самый сложный случай недели и разбирался совместными усилиями. Такие встречи проходили в нерабочее время, и, тем не менее, все сотрудники с удовольствием принимали в них участие.

Повышение внимания к вопросам ориентированности на клиента и поддержания отношений с постоянными клиентами [15; 51].

Многие компании разрабатывают внутрикорпоративные кодексы и стандарты обслуживания клиентов, вводят системы взаимодействия с постоянными клиентами, пытаются автоматизировать этот процесс. Приходит понимание, что постоянные клиенты - это выгодно. И это действительно так. Постоянные клиенты обеспечивают компании как минимум 3 преимущества: это стабильность, репутация и сокращение расходов. Имея надежные связи с постоянными клиентами, компания имеет возможность планировать свою работу, а значит, и доходы на более длительный срок. В свою очередь качественное планирование обеспечивает лучшую организацию работы, лучший сервис из-за большей ритмичности производственного процесса и отсутствия авралов. В идеале постоянные клиенты становятся приверженцами компании и начинают добровольно и бесплатно ее рекламировать.

Основная масса компаний, успешно работающих на российском рынке, имеет 5-10-летнюю историю, срок, за который в любом случае нарабатываются устойчивые связи, создается собственная клиентская база. Все больше компаний "запускают" проекты CRM (customer relationships management).

Например, в одной компании сферы услуг B2B была разработана система взаимодействия с клиентами, которая включала:

Жесткий контроль за соблюдением стандартов качественного обслуживания. Стандарты регламентировали весь процесс взаимодействия с клиентами, в частности, были четко оговорены сроки и форма ответов на заявки клиентов, пакет предоставляемых клиентам документов, правила делового этикета.

Журнал для клиентов, в котором описывались новинки ассортимента, проводились опросы, викторины, выступали руководители компании.

Семинары для клиентов с обзором ситуации в отрасли и ответами на вопросы.

Исследования удовлетворенности клиентов обслуживанием. Сбор их замечаний и предложений и другие разделы.

В то же время в российских организациях пока недостаточно проработаны многие аспекты управления продажами. Остановимся на основных негативных моментах, еще присутствующих в работе многих предприятий.

Определение целевого клиента.

Довольно часто в компании отсутствует само понятие "целевой клиент". Каждый, кто пожелает, может стать клиентом, и не важно, выгодно это компании или нет. Тем более, что далеко не во всех компаниях рассчитывают эффективность продаж, затраты на продажи и даже себестоимость продукции. Поэтому компания работает со всеми клиентами подряд. С точки зрения эффективности бизнеса не любое увеличение продаж идет ему на пользу. Увеличивать продажи выгодно только определенной группе клиентов - целевому сегменту. Этот момент часто забывается, и возникает ситуация, когда в результате повышения объема продаж у компании снижается прибыль. То есть целевым клиентом может быть только тогда, когда выгоды от прироста продаж перекрывают издержки на поиск и привлечение клиента, оформление сделок, обслуживание и другие расходы.

Целевой клиент - это тот клиент, потребности которого организация может удовлетворить максимально полно, следуя при этом своей стратегии. Другими словами, сотрудничество с целевым клиентом выгодно обеим сторонам. Гораздо лучше вообще отказаться от нецелевого клиента (например, порекомендовав ему, куда лучше обратиться), нежели обслужить его плохо (например, из-за нехватки времени), вызвать нарекания и ухудшение собственной репутации. Либо клиент сам откажется от сотрудничества с компанией, если условия работы станут для него неприемлемыми. Наиболее передовые предприятия уже всерьез занимаются проблемой оптимизации клиентской базы. Для этого, прежде всего, необходимо разработать условия сотрудничества с клиентами, выгодные и компании, и целевым клиентам.

Например, на одном крупном предприятии легкой промышленности в качестве целевого клиента были выбраны крупные дистрибуторы, имеющие стабильное положение на рынке, с построенной системой управления и ориентированные на потребителей нижней границы среднего класса, молодых людей 20 - 35 лет. Такие дистрибуторы должны были иметь налаженные связи с розничными сетями, торговыми центрами и магазинами. Под такого целевого клиента были разработаны следующие условия работы:

- 100%-ная предоплата;
- минимальный размер закупки ~ 5 тысяч рублей.;
- ежемесячное предоставление отчетности (объемы продаж по каждому наименованию, цены, жалобы и предложения заказчиков);
- обеспечение представленности не менее 50% ассортимента компании;
- система скидок за объем закупки более 10 тыс., за периодичность закупок чаще, чем раз в неделю, за сотрудничество более 1 года.

После введения этих условий с каждым клиентом была проведена персональная работа по разъяснению новых правил. В итоге клиентская база

сократилась на 30% в течение полугода, при этом объем продаж вырос на 10%. Все это привело к значительному повышению рентабельности бизнеса.

Этот пример показывает успешный опыт, однако компаний, которые решаются на такую перестройку, пока еще очень мало, большинство компаний не понимают, кто их целевой клиент, и соответственно они не могут ни разработать условия работы, ни решиться на потерю какой-то части клиентов. Тогда клиентская база компании составляет 300 - 400 организаций, из них 20 - 30 организаций приносят 80% оборота (и еще больше прибыли), еще 100 - 150 компаний дают 19% оборота. А оставшийся процент делят между собой 150 - 250 компаний. Однако время, затрачиваемое на обслуживание любого клиента, примерно одинаково, и соответственно расходы, связанные с продажами, тоже. Причем "текучесть" последней группы клиентов самая высокая - такие клиенты делают одну закупку и бесследно исчезают или появляются за новой партией продукции (иногда это всего несколько штук или килограммов товара) через полгода [2; 241].

Это одна из основных ошибок при формировании системы продаж. Итак, очень важен правильный выбор целевого сегмента. Правильный сегмент - это тот сегмент (группа потенциальных покупателей, сходных по ряду значимых для компании характеристик и сходным образом реагирующих на маркетинговые воздействия), потребности которого на текущий момент удовлетворены не полностью, и при этом предприятие располагает необходимыми ресурсами, чтобы эти потребности удовлетворить и получить при этом выгоду.

После того как целевой сегмент выбран, его необходимо тщательно изучить. Однако так как целевой клиент чаще всего не определен, соответственно и изучение его не ведется. Важно понимать, каковы потребности целевого сегмента, особенно важно знать, имеет ли целевой клиент какие-то потребности, которые пока не удовлетворены.

Кроме того, для грамотного построения маркетинговой стратегии и обеспечения эффективности используемых маркетинговых инструментов

необходимо понимать стереотипы клиентов, их ожидания, возможности. Довольно часто информация о клиентах имеется в разрозненном виде в головах у сотрудников (особенно непосредственно контактирующих с клиентами), но никто не собирает и не систематизирует ее. И соответственно не принимает решения на ее основе.

Каналы распределения.

Система распределения у многих компаний недостаточно эффективна. При выборе числа участников канала распределения важно поддержать оптимальный баланс. С одной стороны, посредников должно быть не слишком много, иначе вы не сможете их эффективно контролировать. Но существует и так называемая проблема "клиентов-монополистов". Это клиенты, у которых объем закупок составляет более 20% объема продаж компании. В случае ухода такого клиента, компанию ожидает серьезные "провал" в продажах. Именно поэтому такие клиенты часто требуют для себя особых условий, огромных скидок, задерживают платежи, требуют оплаты рекламных акций. И компании вынуждены идти на уступки, так как находятся в зависимом положении.

Контроль над каналами распределения пока развит в немногих компаниях. Многие продолжают придерживаться принципа "клиент всегда прав". Хотя иногда это совсем не так. Лишь немногие компании психологически готовы не угождать клиентам и выполнять любые его требования (или наоборот всячески их ущемлять), а строить партнерские взаимовыгодные отношения. Однако постепенно ситуация начинает меняться.

Кроме того, обычно компании не дифференцируют условия сотрудничества для разных каналов сбыта. Так же как у различных клиентов бывают разные потребности, так и у разных каналов сбыта потребности различаются. Так, например, для сети розничных торговых предприятий важны надежность поставок (в срок, в точном соответствии с заказанным ассортиментом), доставка, качество упаковки, удобная расфасовка. Тогда как

для крупной оптовой организации важны цены, разнообразный ассортимент, скидки за объем.

Квотирование продаж.

Несомненно, все больше компаний используют планирование продаж, но пока планирование осуществляется в общем виде. А такой инструмент, как, например, квотирование, пока еще слабо распространен. Перед менеджерами чаще ставят задачу продать продукции на определенную сумму, но не детализируют план по регионам, наименованиям, группам клиентов и т.д., т.е. не осуществляют квотирования планов продаж. Естественно, в такой ситуации каждый менеджер сам решает, сколько, чего и кому ему продавать.

Структура отдела продаж.

Распределение функций в отделе продаж также очень часто далеко от оптимального. Резервы здесь могут быть в четком распределении территорий, групп клиентов, регионов, отдельных функций. Довольно часто распределение функций складывалось исторически и не поддается какой-либо логике. Также часто бывает, что начальник отдела продаж сам осуществляет большую часть продаж в довольно большом отделе. Тоже исторически сложилось, что он "ведет" каких-то клиентов. Отдел вырос, сотрудников прибавилось, а начальник продолжает сам работать с клиентами, иногда курируя до 50% всей клиентской базы (в стоимостном выражении). В итоге собственно на управленческие функции у него не остается времени.

Так, по данным фотографии рабочей недели (ФРН) одного такого руководителя отдела продаж, его рабочее время (в течение недели) распределялось следующим образом:

- работа с клиентами - 40% рабочего времени;
- техническая работа как сотрудника отдела - 25%;
- взаимодействие с другими отделами - 18%;

- и лишь 5,5% - управление подчиненными (включая все управленческие функции: планирование, контроль, организация работы, анализ);

- остальное время потрачено на прочие дела.

Другими словами, на управление тратилось около 30 минут в день.

Мотивация продаж.

Все еще редко используются схемы мотивации сотрудников отдела продаж, основанные на показателях эффективности. Наиболее распространенный вариант системы мотивации - это постоянная часть (оклад) и процент от какого-либо показателя (чаще всего оборота). При таком подходе стимулируется только общий объем продаж, что часто бывает невыгодно компании. Например, бывает ситуация, когда менеджеры обеспечивают довольно большой объем продаж, но при этом добиваются этого предоставлением скидок практически всем клиентам, в результате - прибыль компании резко снижается. Обычно мы рекомендуем учитывать показатель оборота в совокупности с обеспечиваемой рентабельностью продаж, только тогда это становится выгодным и компании, и сотруднику.

Но сегодня уже недостаточно только платить менеджеру по продажам оклад и процент с продаж (даже с учетом показателя рентабельности). Необходима комплексная система оценки и мотивации. И что особенно важно, в основе этой системы должны лежать показатели эффективности деятельности сотрудника. Таких показателей не должно быть много, и они должны быть приоритетными на текущий момент.

Например, для менеджеров по продажам можно использовать следующие показатели эффективности деятельности (в любом случае основа таких показателей - цели компании):

Объем продаж.

Привлечение новых клиентов (количество договоров).

Расширение заказов у существующих клиентов (в стоимостном выражении).

Средний размер закупки.

Срок и объем дебиторской задолженности.

Количество и характер рекламаций (жалоб).

Кроме того, довольно часто оплата продавцов имеет верхнюю планку, это всегда носит демотивирующий характер, и продавать они будут ровно столько, сколько требуется, чтобы получить максимальную оплату и не более того.

Личная эффективность продавцов.

До сих пор, несмотря на то, что тренинги продаж стали традиционными, лишь немногие продавцы умеют грамотно рассказать о товаре, ответить на вопросы, проявить активность, но при этом не быть навязчивыми. Еще меньше менеджеров по продажам способны самостоятельно найти нового клиента. Распространена ситуация, когда менеджеры по продажам только принимают звонки и работают с теми клиентами, которые сами пришли в их офис.

Очень часто нам приходится сталкиваться с установкой "клиент тупой", и это значительно снижает эффективность продавца. Клиенты чувствуют такое отношение к себе, иногда даже не осознавая его, и отказываются от сотрудничества. На личную эффективность специалиста по продажам влияет и его отношение к профессии продавца как таковой. Если человек стыдится своей профессии, то успеха он не достигнет. Лучший менеджер по продажам - это активный, уверенный, увлеченный своим делом человек, который хочет зарабатывать больше. Если специалист по продажам требует в качестве компенсации оклад, который составляет более 60% его предполагаемого заработка, значит, скорее всего, он плохой специалист. Довольно часто эти моменты не находят отражения ни в системе подбора, ни в оценке и мотивации [25; 412].

Учет и анализ информации.

До сих пор немногие компании могут похвастаться отлаженной системой учета информации о продажах. Нередко учет ведется в двух и даже

в трех различных системах. Естественно, это делает данные несопоставимыми, и процесс учета теряет всякий смысл. Если же учет ведется хорошо, довольно часто страдает анализ. Аналитическая служба (или экономисты) рассчитывает огромное количество показателей, которые мало что говорят руководителю. Такие отчеты чаще всего попадают в стол. Прodelывается колоссальная работа, но результатами ее никто не пользуется. Организовать аналитическую деятельность не так уж и сложно. Наиболее трудоемкий этап - это этап разработки системы. Требуется затратить много сил и времени на разработку системы учета и анализа, наладить контроль за сбором и правильностью ведения учета. Далее система функционирует почти автоматически, позволяя оперативно принимать обоснованные решения и по условиям работы с клиентами, и по ассортиментной политике, и по маркетинговой политике, и по многим другим вопросам. Сейчас делается много попыток автоматизировать процесс ведения учета всей информации о клиентах и продажах, но довольно распространенная ошибка - попытка наложить техническое решение на существующий порядок. Как правило, это приводит к тому, что система часто дает сбои, ошибки и в конечном счете не работает на те цели, ради которых она внедрялась. Более разумно поступают компании, которые сначала оптимизируют саму систему продаж, а также согласовывают между собой все формы учета и анализа и лишь потом автоматизируют весь процесс.

Поэтому, прежде чем приступать к оптимизации системы продаж, имеет смысл выделить приоритетные факторы, требующие немедленных действий, и начинать изменения именно с них.

Очевидно, что решить все эти проблемы разом не получится. Имеет смысл начинать с поиска наиболее уязвимого места. Для кого-то это - пассивность в привлечении клиентов или неумение менеджеров презентовать свою продукцию и отвечать на возражения, для кого-то - неверный выбор целевого сегмента или устаревший товар, не отвечающий потребностям

современных потребителей и т.д. У каждой организации - свое наиболее уязвимое место.

Основная беда, как правило, в том, что многим руководителям кажется, что все эти совершенствования не принесут результата, а нужно прилагать много усилий, и не разово и аврально, а каждый день, не останавливаясь ни на секунду. Тем не менее вся история человечества показывает, что любые целенаправленные усилия рано или поздно дают результат.

1.3. Определение направлений формирования стратегии

Стратегия представляет собой систему управленческих решений, направленных на реализацию миссии организации и ее преобразование в новое состояние. Эти решения, имеющие долгосрочный характер, определяют:

- направления формирования и развития организационного потенциала;
- способы осуществления деятельности на рынке для достижения конкурентных преимуществ.

Стратегия включает в себя несколько элементов:

- 1) систему целей, в которую входят миссия, генеральная цель, общеорганизационные и специфические цели;
- 2) приоритеты (ведущие принципы) распределения ресурсов и осуществления действий;
- 3) правила, регламентирующие процесс реализации стратегии, например, формирования организационной структуры, осуществления внутреннего взаимодействия, выполнения специальных операций и т. п.

К стратегии предъявляются следующие требования:

- 1) реальность, выполнимость;
- 2) соответствие потенциалу организации, политике руководства, опыту и навыкам персонала, культуре, системе мотивации;

3) этичность;

4) внутренняя целостность, непротиворечивость элементов, например, долгосрочных и краткосрочных целей;

5) совместимость со средой, позволяющая эффективно с ней взаимодействовать;

6) обеспеченность ресурсами;

7) оправданная рискованность.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий. К ним относятся:

- генеральная, отражающая способы осуществления миссии и главной цели организации;

- специальные для отдельных особых случаев, например, стратегия банкротства;

- функциональные, которые определяют пути достижения специфических целей, стоящих перед отдельными подразделениями и службами.

Под стратегией организации понимают генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Содержание стратегии зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Руководство, как правило, сталкивается с тремя вопросами: какой бизнес прекратить, какой продолжить и к какому перейти. Это значит, что стратегия должна определять: что фирма должна делать и чего делать не должна, что более важно, а что менее важно в осуществляемой хозяйственной деятельности.

По М.Портеру существует три направления для формирования стратегии. Первое связано с достижением лидерства в минимизация издержек. Компания сосредоточивает свое внимание на снижении издержек производства и реализации продукции и стремится завоевать большую долю рынка за счет установления более низких цен на продукцию или получить

большую прибыль по сравнению с конкурентом при одинаковых ценах на аналогичную продукцию. Чтобы применять этот тип стратегии, предприятия должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, технологическую и конструкторскую базу, систему распределения продукции. К системе маркетинга при этом слишком высоких требований не предъявляют.

При реализации третьего направления закрепление на определенном сегменте рынка предприятие не стремится охватить весь рынок, а работает в четко определенной области. Но оно должно досконально знать потребности своей целевой группы в продукции определенного типа. При этом предприятие может одновременно стремиться к снижению издержек или проводить политику специализации в производстве продукции [41; 68].

В рамках рассмотренных направлений могут формироваться различные варианты стратегий. Однако, при всем их разнообразии можно выделить четыре стратегические альтернативы, предложенные А. Томпсоном и А. Стрикландом: стратегии концентрированного и стратегии интегрированного роста, стратегии диверсификации и стратегии целенаправленного сокращения. Все они связаны с изменением состояния следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы в отрасли, технология.

Стратегии концентрированного роста направлены на изменение продукта и (или) позиции в отрасли и не затрагивают три других элемента. Фирма старается улучшить существующий продукт или начать производить новый, не меняя при этом рынка, пытаясь усилить своё положение в отрасли или перейти на другой рынок. К данному виду стратегий относятся: стратегия развития продукта, стратегия усиления позиции на рынке и стратегия развития рынка

Стратегия развития продукта предполагает рост за счет улучшения существующего или освоения нового продукта. При реализации стратегии усиления позиции на рынке фирма пытается завоевать лучшие позиции, не

изменяя ни рынка, ни продукта. В этом случае требуются значительные маркетинговые усилия, связанные с изучением спроса, развитием рекламы и сети сбыта. Они могут быть дополнены горизонтальной интеграцией, предполагающей установление контроля над конкурентами, например, через покупку акций. Стратегия развития рынка заключается в поиске новых лучших рынков и их развитии.

Рассмотренные выше стратегии характеризуются ограниченным ростом хозяйствующего субъекта, постановкой целей от достигнутого, удобным и наименее рискованным способом действий. Стратегии концентрированного роста применяются, когда фирма удовлетворена своим положением [12;42].

Стратегии интегрированного роста предполагают расширение бизнеса путем добавления новых структур. К такому виду стратегий фирмы прибегают, когда занимаются развивающимся бизнесом, имеют сильные конкурентные позиции, этот тип стратегий не противоречит их долгосрочным целям, а применение стратегий концентрированного роста требует больших затрат или невозможно. Рост может осуществляться изнутри путем создания новых отделов, и внешним путем поглощения других предприятий. Различают три варианта внешнего развития: горизонтальная интеграция, прямая и обратная вертикальная интеграция.

Горизонтальная интеграция предполагает поглощение конкурентов или создание с ними совместных предприятий. Прямая или вперед идущая вертикальная интеграция подразумевает рост фирмы за счет усиления контроля над системой распределения или продаж (приобретение сети дилерских фирм).

Обратная вертикальная интеграция направлена на рост предприятия за счет поглощения или усиления контроля над поставщиками. Благодаря применению этого варианта стратегии можно снизить затраты на комплектующие или уменьшить зависимость от колебания цен на поставки.

Кроме того, поставки могут стать новой сферой бизнеса компании. Возможна и комбинация перечисленных выше стратегий.

Стратегии целенаправленного сокращения применяются в тех случаях, когда необходима перегруппировка сил после продолжительного периода развития или в связи с необходимостью повышения эффективности работы в период спада и кардинальных изменений в экономике. Реализация такой политики проходит не безболезненно для фирмы. Однако, при определенных обстоятельствах этот путь, а является единственно возможным вариантом, которого, к сожалению, невозможно избежать для дальнейшего роста и обновления бизнеса, - сокращение.

Целесообразность применения того или иного вида стратегии зависит от конкретной от ситуации на рынке и возможностей стратегической единицы и предприятия в целом.

По мимо этого, стратегию продаж можно определить, через каналы сбыта. Например, стратегия продаж розничного и интернет магазина, будет кардинально отличаться, т.к. у каждого из них есть свои наиболее доходные группы товаров и различные нюансы в процессе сбыта.

2. Оценка эффективности стратегии продаж в ООО «Энтузиаст-С»

2.1. Краткая характеристика ООО «Энтузиаст-С»

Исследуемое предприятие – общество с ограниченной ответственностью ООО «Энтузиаст – С».

Целями деятельности предприятия является оказание различных видов услуг гражданам и юридическим лицам, а также извлечение прибыли.

Предметом деятельности общества является: розничная торговля, осуществление хозяйственной, коммерческой, торгово-посреднической, торгово-закупочной деятельности.

ООО «Энтузиаст-С» более 10 лет занимается поставкой и обслуживанием профессионального инструмента и оборудования. Основная ценность компании – покупатели и партнеры. «Энтузиаст—С» всегда старается предложить оборудование и формы сотрудничества, которые в лучшей мере подойдут клиенту.

Рассмотрим организационную структуру предприятия (рисунок 1).

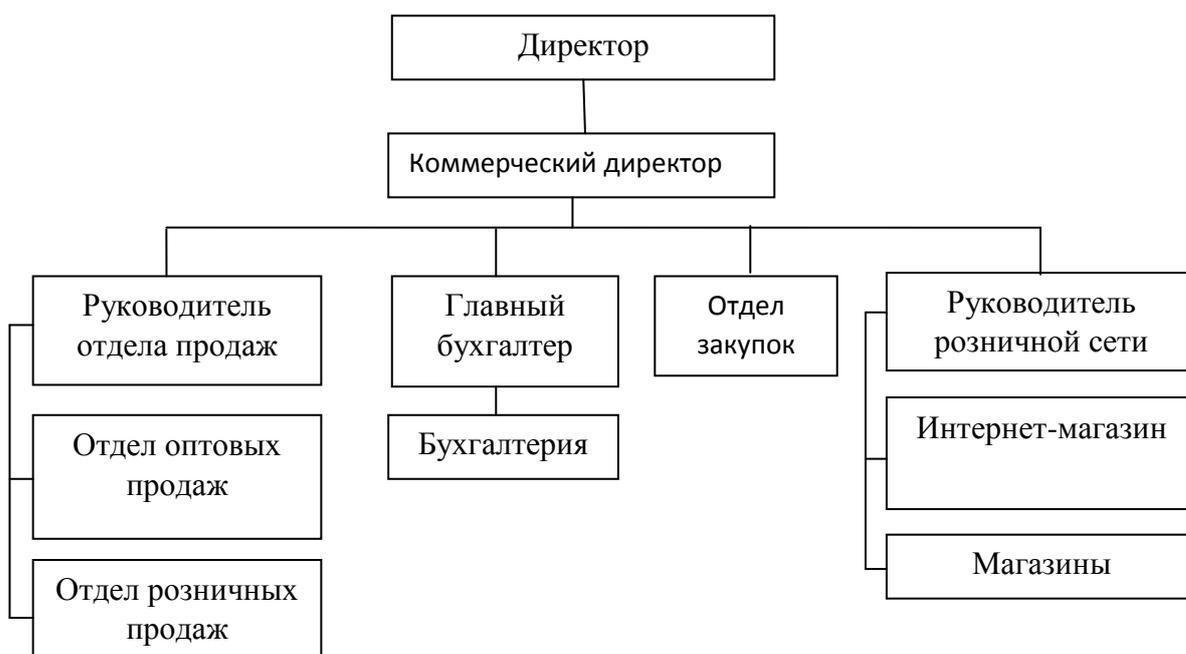


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Энтузиаст-С»

Руководство деятельностью осуществляется единоличным исполнительным органом – директором.

Коммерческий директор назначается директором в соответствии со штатным расписанием и возглавляет направление работы в соответствии с распределением обязанностей, утвержденным директором.

Коммерческий директор в пределах своей компетенции вправе заключать договоры, подписывать приказы и распоряжения, направлять запросы, письма и ответы на них в соответствии с утвержденным распределением обязанностей.

Назначение и увольнение главного бухгалтера осуществляется директором.

Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, выполняет работу по подготовке и принятию рабочего плана, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, разработке форм документов внутренней бухгалтерской отчетности, а также обеспечении порядка проведения инвентаризаций, контроля за проведением хозяйственных операций, соблюдения технологии обработки бухгалтерской информации и порядка документооборота.

Бухгалтерия является структурным подразделением и подчиняется главному бухгалтеру, а также коммерческому директору. Бухгалтерия в своей деятельности руководствуется законодательством РФ, Уставом компании, внутренними документами компании, указаниям главного бухгалтера и коммерческого директора.

Бухгалтерия предприятия решает следующие задачи: ведение достоверного бухгалтерского, налогового и управленческого учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия; формирование и сдача

бухгалтерской, налоговой и управленческой отчетности финансово-хозяйственной деятельности предприятия; взаимодействует с государственными налоговыми органами, контрагентами и финансовыми организациями в пределах своей компетенции; осуществляет платежи в наличной и безналичной форме в порядке, определяемом внутренними документами.

Отдел закупок принимает решения о закупке товаров, заключает контракты на поставку, решает вопросы о выборе поставщика, устанавливает требования к качеству продукции.

Руководитель отдела продаж назначается директором и непосредственно подчиняется ему.

Руководитель возглавляет отделы оптовых и розничных продаж, выполняет обязанности по сбыту продукции, разрабатывает ценовую и скидочную политику, организует и контролирует работу менеджеров по продажам, координирует разработку перспективных и текущих планов сбыта продукции, организует работу по ведению, анализу и систематизации клиентской базы, контролирует состояние дебиторской и кредиторской задолженности клиентов, разрабатывает критерии оплаты менеджеров отдела продаж, организует обучение, тренинги для менеджерского состава, участвует в организации и проведении выставок, решает рекламационные вопросы по товару с клиентами, составляет необходимую документацию.

Отделы оптовых и розничных продаж непосредственно подчиняются руководителю отдела продаж. В их обязанности входит консультация клиентов, прием заказов по телефону, рассылка рекламных материалов.

Руководитель розничной сети выполняет задачи по организации эффективного процесса розничной продажи в розничных филиалах компании, соблюдение правил продажи товаров, обеспечение высокой культуры торгового обслуживания покупателей. Осуществляет рациональную и эффективную организацию сбыта продукции предприятия через сеть розничных филиалов, планирование, прогнозирование и

выполнение плана продаж филиалами. Координирует маркетинговый аудит среди компаний – конкурентов, разрабатывает и внедряет предложения по повышению уровня конкурентоспособности торговой сети компании, оценивает перспективы развития рынков сбыта продукции для нового ассортимента, обеспечивает расширение ассортимента товаров, реализуемых через филиалы. Контролирует сроки поставки товара, осуществляет разработку и внедрение стандартов предприятия по организации хранения, сбыта и транспортировки продукции, а также мероприятия по совершенствованию сбытовой сети, форм доставки продукции потребителям, сокращению коммерческих и иных издержек, вносит предложения о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей директоров розничных филиалов.

Продавцы магазинов подчинены старшему продавцу, по всем административным вопросам — директору. Продавцы производят предпродажную подготовку товаров, оформляют и закрепляют ценники, занимаются обслуживанием клиентов.

Должностные обязанности каждого работника и его ответственность определяется должностными инструкциями.

На предприятии применяется сдельно-премиальная оплата труда: выплачивается заработная плата в соответствии с окладом и ежемесячная премия.

В 2006 году был создан интернет—магазин «Кувалда.Ру», который успешно работает в Москве, Самаре, Тольятти, Уфе, Казани, Ульяновске и Оренбурге, розничная сеть «Энтузиаст—С» насчитывает более 10 магазинов в Поволжье и за его пределами.

Интернет—магазин «Кувалда.Ру» использует собственную службу доставки, поэтому заказы всегда доставлены вовремя.

ООО «Энтузиаст» может предложить широкий спектр строительного оборудования: для строительства объектов жилого и не жилого фонда (в том числе и индивидуального строительства), крупных торговых центров и

других объектов: растворонасосы, штукатурные станции, бетоносмесители (бетономешалки), торкретные установки, бетононасосы, подстанции для прогрева бетона, устройства приема и выдачи раствора, вышки—туры, строительные леса, вибраторы, виброплиты, сварочные агрегаты, и т. д. Также большой ассортимент оборудования для производства: сварочное оборудование (сварочные полуавтоматы, инверторы, трансформаторы и т. д.), компрессорное оборудование (винтовые и поршневые компрессоры), уборочное оборудование (аппараты высокого давления, подметальные и поломоечные машины), тепловое оборудование, дизельные электростанции большой мощности и т. д.

Еще одним направлением ООО «Энтузиаст-С» является садовая техника: мотокультиваторы и мотоблоки, техника для газона (газонокосилки, аэраторы, скарификаторы), бензопилы, бензогенераторы, снегоуборочная техника.

ООО «Энтузиаст-С» работает только с официальными дистрибьюторами ведущих мировых брендов (MAKITA, BOSCH, DeWALT, HITACHI, PORTOTECNICA, ABAC, BLUE WELD, EWM, HONDA, HUSQVARNA, OLEO—MAC, GEKO, ROBIN—SUBARU, ПЕМЕЗА и т.д.) и отечественными заводами—изготовителями.

Основными конкурентами ООО «Энтузиаст-С» являются:

- «МЕТРО Кэш энд Керри»;
- ООО «Все инструмент»
- ООО «220 вольт».
- ООО «Максидом»

Данные предприятия реализуют товары, схожие по своему ассортименту с ООО «Энтузиаст-С».

В таблице 1 приведены основные показатели деятельности ООО «Энтузиаст-С».

Таблица 1 – Основные показатели деятельности ООО «Энтузиаст-С»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г. к 2015		2016 г. к 2015г.	
				(+, —)	%	(+, —)	%
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	2017293	2583116	2932430	565823	28%	349314	13,5
Себестоимость продукции, тыс.руб.	1789927	2258640	2518718	468713	26%	260078	11,5
Валовая прибыль, тыс.руб.	227366	324476	413712	97110	43%	89236	27,5
Коммерческие расходы, тыс.руб.	219978	312728	389679	92750	42%	76951	24,6
Прибыль от продаж, тыс.руб.	7388	11748	24033	4360	59%	12285	105
Прочие доходы, тыс.руб.	8611	19567	17891	10956	127%	-1676	-8,5
Прочие расходы, тыс.руб.	2782	4041	6276	1259	45%	2235	55,3
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	13422	27274	35648	13852	103%	8374	30,7
Чистая прибыль, тыс.руб.	10738	20293	27906	9555	89%	7613	37,5

Выручка от реализации увеличилась, так как вырос объем продаж. Так же возросла и себестоимость продукции.

Увеличение рентабельности продаж говорит о возрастающем спросе на продукцию фирмы.

Как видно из данной таблицы, все показатели в течении 3 периодов увеличивались (за исключением прочих доходов).

Такая тенденция говорит об улучшении финансового состояния предприятия на протяжении 2014—2016гг.

2.2. Стратегический анализ деятельности ООО «Энтузиаст-С»

Стратегический анализ включает изучение и диагностику внешней и внутренней среды предприятия.

Структура стратегического анализа в ООО «Энтузиаст-С» представлена на рисунке 2.

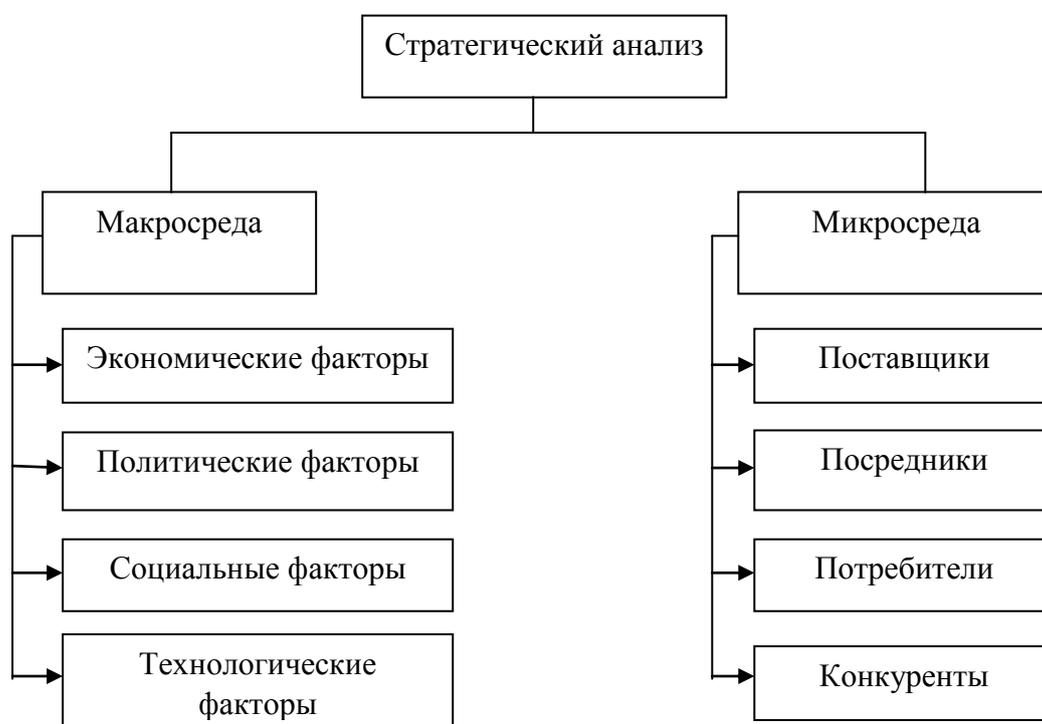


Рисунок 2 – Структура стратегического анализа в ООО «Энтузиаст-С»

К внутренней среде относятся функциональные структуры организации, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых товаров, продвижение товара до покупателя, сбыт, обслуживание, взаимоотношения с поставщиками сырья, материалов и т.д., а также финансовыми и другими внешними органами.

В понятие внутренней среды входят также квалификация кадров, их правильное использование, система передачи информации, гибкость структур по отношению к изменениям рыночной ситуации и внешней среды вообще.

Анализируя внутреннюю среду ООО «Энтузиаст-С», необходимо рассмотреть следующие понятия: тактика ценообразования, основные принципы работы организации.

Выделяют три основные стадии принципов работы организации:

- формирование товарных запасов;
- складское хранение;
- продвижение товара на рынке.

Формирование товарных запасов в ООО «Энтузиаст-С» заключается в производственном планировании, которое включает в себя финансовое планирование.

В первом виде планирования определяются:

- источники финансирования деятельности;
- объем денежного потока и скорость поступления денег, себестоимость продукции;
- планируемые налоги и отчисления;
- размер чистой прибыли.

Во втором виде планирования принимается решение и определяется способ формирования товарных запасов. Учет расчетов с поставщиками ведет бухгалтер по расчетам с поставщиками. Составляющие процесса формирования товарных запасов приведены ниже.

Следующий этап – поставка товара на склад. Это чисто техническая операция, она сопровождается оформлением необходимых документов (счета-фактуры и приходные накладные).

При планировании сбыта необходимо выявить круг конкретных потенциальных покупателей, и рекомендуется направить им коммерческое предложение. Это позволяет определить оптимальный объем товара и его примерную цену.

Складское хранение. Для предприятий торговли организация складского хранения, разработка систем складирования товаров, решение вопросов складской переработки является едва ли не самым важным. Склад необходим для накопления продукции и сохранения ассортимента между поставками товара, то есть для обеспечения непрерывности процесса товарооборота. ООО «Энтузиаст-С» использует собственные склады и помещения для организации торговли.

При организации склада важно решить несколько вопросов:

- размер складов и их количество;
- место расположения складов и офиса;
- система складирования;
- персонал;
- приобретение оборудования.

В ООО «Энтузиаст-С» принята схема размещения склада, офиса и демонстрационного зала в одном месте. Это наиболее экономично для фирмы и удобно для клиентов.

Приемка товаров. Принимаемые товары необходимо оприходовать, т.е. подтвердить, что товары соответствуют данным, указанным в сопроводительных документах.

При приемке товара по количеству проверяется, соответствует ли фактическое наличие товара данным, содержащимся в сопроводительных и расчетных документах.

Размещение товаров. Под размещением товаров подразумевается внутри складская транспортировка, складирование товаров по группам, видам с учетом условий хранения товара, контроль за условиями хранения, информационное обеспечение третьего этапа о товарных запасах.

Хранение товара – режим, обеспечивающий сохранность товара, за счет создания подходящей температуры, влажности, освещения, защиты от атмосферных осадков, чистоты воздуха. Условия и способы хранения определенного товара устанавливаются нормативными документами.

Человеческие ресурсы. ООО «Энтузиаст-С» имеет налаженную систему подбора кадров в соответствии с разработанными фирмой требованиями к сотрудникам. Основные вопросы организации труда уже разработаны отделом кадров и способствуют повышению производительности труда работников. Основным направлением работы фирмы в области человеческих ресурсов является сейчас постоянное повышение квалификации кадров, отправляет своих работников, проходит обучение на курсах.

Особое внимание уделяется менеджерам по продажам, т.к. от них зависит то, какой компания будет завтра.

На современном рынке труда менеджеры по продажам являются одними из самых востребованных специалистов. Любая компания с численностью более 1 человека нуждается в менеджере по продажам. В компании ООО «Энтузиаст-С» отдел продаж представлен на рисунке 3.

Менеджер по продажам, в ходе своей деятельности руководствуется своими должностными обязанностями, которые перечислены ниже.

Базовый менеджер.

Специалист, обрабатывающий входящие звонки и электронную почту, с целью формирования заказов, от постоянных клиентов. Помимо этого, в его обязанности входит подготовка первичной документации и подготовка товара к отгрузке.

Структура отдела продаж представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Структура отдела продаж ООО «Энтузиаст-С»

Менеджеры по продажам в оптовом отделе занимаются реализацией товара непосредственно торговым организациям по определенному ассортименту на конкретной территории.

Менеджер по продажам в строительной сфере занимается продажами товара различным строительным, дорожным и прочим организациям на закрепленной территории.

Менеджер по продажам в сфере заводов/производственных предприятий занимается продажами товара на заводы, фабрики и различные производственные предприятия, не находящиеся в сфере внимания тендерного специалиста.

Специалист по тендерам.

Специалист по тендерам занимается поиском тендеров и аукционов, анализом объявленных закупок, работой с электронными торговыми площадками (ЭТП), электронными аукционами, организацией участия компании в тендерах, аукционах, конкурсах, котировках запросов и заключением договоров по результатам тендеров.

Он должен знать законодательство России о государственных и коммерческих закупках (44 ФЗ, 223 ФЗ, 94 ФЗ и другие законодательные акты, посвященные участию в тендерах).

Менеджеры интернет-магазина, занимаются обработкой заявок с сайта и приемом входящих звонков.

Секретарь.

Секретарь занимается подготовкой тендерной документации, оформлением заявок, отчетами по результатам участия в тендерах

Оценка эффективности деятельности менеджеров по продажам будет осуществляться, основываясь на критерии эффективности труда, позволяющем организации определить степень соответствия менеджеров должности, степень достижения стратегических и тактических целей и конкретных задач, которые стоят перед сотрудниками.

В целях получения более конструктивного и конкретного представления о внутренней среде ООО «Энтузиаст-С» воспользуемся стратегическим SNW—анализом и рассмотрим данные таблице 2.

Таблица 2 – SNW — анализ внутренней среды ООО «Энтузиаст-С»

№	Значимые параметры в деятельности предприятия	Сильные стороны	Нейтральные стороны	Слабые стороны
1	Обучение персонала		+	
2	Условия труда	+		
3	Мотивация персонала	+		
4	Корпоративная культура	+		
5	Квалификация персонала		+	
6	Оценка качества работы персонала	+		
8	Репутация на рынке	+		
10	Информационное обеспечение	+		
11	Качество предоставляемых. услуг	+		
12	Организация маркетинга		+	
13	Инновации как исследования и разработки			+
14	Организационная структура	+		
15	Состояние охраны труда		+	
16	Объем предоставляемых. услуг	+		
17	Численность персонала			+
18	Заработная плата	+		
19	Имидж предприятия, деловая репутация	+		
21	Финансовая стабильность	+		
22	Территориальное расположение			+
24	Ценовая политика	+		
25	Зависимость от поставщиков	+		
26	Ориентация на потребителей	+		
27	Стратегия развития предприятия		+	

Из таблицы 2 видно, что сильными позициями ООО «Энтузиаст-С» являются:

1. Организационная структура предприятия. В ООО «Энтузиаст-С» она линейно-функциональная. При такой структуре принято такое разделение труда, при котором линейные звенья управления наделены правами единоначалия и выполняют функции распорядительства, а функциональные звенья призваны оказывать помощь линейным подразделениям и осуществлять планирование, координирование, стимулирование, учет, контроль, анализ, регулирование их деятельности в форме информирования и консультирования. Свое воздействие на линейные подразделения они осуществляют через линейных руководителей.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

- стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
- уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях;
- улучшает координацию в функциональных областях.

2. Конкуренентоспособность продукции предприятия.

Конкуренентоспособной продукцией предприятия являются электронная и бытовая техника, которая значительно уступает в цене, качестве, системой скидок и лотерей, чем у конкурентов.

3. Качество персонала.

Персонал предприятия имеет высшее образование, высокий опыт работы. Работники имеют хороший потенциал для дальнейшего профессионального развития и постоянно совершенствуют свои навыки и умения. В организации успешно действует система обучения и повышения квалификации специалистов, основанная на постоянном обмене опытом и поощрении деловой инициативы. Это не только оказывает перед ее сотрудниками дополнительные перспективы служебного и профессионального роста, но и повышает их мотивацию на достижении общего успеха.

4. Послепродажное обслуживание.

ООО «Энтузиаст-С» предоставляет клиентам послепродажное обслуживание. В него включены индивидуальные консультации, программная поддержка и устранение неполадок в работе электронной техники.

5. Корпоративная культура.

Корпоративная культура в ООО «Энтузиаст-С» процветает. Сотрудники организации не просто коллектив единомышленников — это семья, объединенная общими интересами и общим отношением к делу. Это особенно должны ценить сотрудники, чувствовать доброжелательное отношение и поддержку коллег и руководства.

К слабым позициям относятся:

1. Численность персонала.

Не все вакансии в компании закрыты, т.к. ведется тщательный отбор, при этом увеличивается нагрузка на текущих сотрудников, что негативно отражается на производительности.

2. Территориальное расположение.

ООО «Энтузиаст-С» имеет малый географический охват.

3. Инновации как исследования и разработки

Исследование и разработка инноваций требует больших финансовых вложений, что не может себе позволить предприятие, поэтому это является слабой стороной ООО «Энтузиаст-С».

Для проведения совместного анализа внутренней и внешней среды предприятия часто используется SWOT—анализ.

Проанализируем внешние факторы ООО «Энтузиаст-С» (см. табл. 4)

В ходе анализа были выявлены сильные и слабые стороны предприятия:

1. Сильные стороны: удачное местоположение предприятия влечет за собой большой круг покупателей.

2. В ООО «Энтузиаст-С» работает довольно квалифицированный персонал, который периодически повышает квалификацию путем обучения.

3. В торговой организации уже сформировался свой круг постоянных клиентов, которым предоставляются скидки, бесплатная доставка и т.д.

Таблица 3 – Анализ внешних факторов ООО «Энтузиаст-С»

Возможности	Угрозы
1. Расширение рынка сбыта продукции по всей России. 2. Наличие заявок на заключение договоров на обслуживание фирм техникой. 3. Рост доходов населения. 4. Работа с дополнительными группами потребителей. 5. Внедрение на новые рынки или сегменты рынка. 6. Повышение спроса на продукцию.	1. Сильные конкуренты 2. Ограниченность потребляемых товаров из-за роста цен. 3. Изменение предпочтений потребителей. 4. Уход конкурента с совместно занимаемого рынка. 5. Снижение покупательной способности населения. 6. Финансовый кризис в стране и мире.

4. Рекламная кампания предприятия достаточно эффективна, так как существует отдел рекламы, который занимается продвижением компании, организует рекламные акции и т.д.

5. ООО «Энтузиаст-С» одна из крупных торговых компаний России по продаже электроинструменты и торгового оборудование.

6. Слабые стороны: на данном рынке существуют такие сильные конкуренты как.

Анализ сильных и слабых сторон позволяет оценить внутреннее состояние предприятия и его возможности относительно рынка/

Таблица 4 показывает, какие области деятельности и функции предприятия нуждаются в улучшении, т.к. по отношению к рынку являются слабыми сторонами.

Таблица 4 – Анализ сильных и слабых сторон ООО «Энтузиаст-С»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Интеграция с поставщиком товаров, вследствие чего низкая цена поставляемых товаров. 2. Широкий ассортимент товаров. 3. Удачное месторасположение магазинов. 4. Высококвалифицированный персонал. 5. Сервисное обслуживание. 6. Имеются постоянные клиенты. 7. Гибкая ценовая политика для постоянных клиентов.	1. Неэффективная структура управления. 2. Неэффективное использование маркетинга в хозяйственной деятельности. 3. Недостаточно четкая рекламная политика. 4. Неудовлетворительный уровень менеджмента. 5. Отсталость в инновационных процессах. 6. Отсутствие координации между подразделениями. 7. Высокие транспортные и общехозяйственные затраты.

Проведенный SWOT – анализ позволяет предвидеть изменяющиеся благоприятные условия рынка с целью приспособления к ним потенциальных возможностей предприятия.

Бизнес-идея ООО «Энтузиаст-С» — предложить покупателям широчайший ассортимент товаров и услуг. Задача организации – постоянно повышать эффективность работы, профессионализм сотрудников, улучшать качество услуг для удовлетворения запросов покупателей. Стратегическая цель – быть стабильной и конкурентоспособной организацией.

В миссию ООО «Энтузиаст-С» входит задача определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения для создания клиентуры в поддержку фирмы в будущем.

На основе приведенного анализа можно сделать выводы о потенциале развития ООО «Энтузиаст-С», кроющегося в устранении слабых сторон, умелом использовании возможностей и учете угроз.

Таким образом, в целях привлечения новых клиентов возможны следующие рекомендации:

— усилить слабые стороны: применить новые методы продвижения продукции, найти новые каналы сбыта, усилить рекламную компанию.

— использовать возможности: использовать возможность заключения договоров на обслуживание фирм для привлечения новых клиентов и тем самым истреблять из каналов сбыта конкурирующие фирмы — производители;

— устранить угрозы: тщательнее готовить персонал поставщика и предложения для клиентов, в будущем возможен поиск по предложению на рынок новых товарных групп, не пересекающихся с настоящей, для ухода от зависимости единственного поставщика.

Рассмотрим, какие из факторов макросреды могут оказать влияние на результаты деятельности ООО «Энтузиаст-С» (используя PEST—анализ, табл. 5).

Изучение экономической среды позволяет понять, каким образом формируются и распределяются ресурсы общества. Факторы экономической среды оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность организации. При этом наиболее положительное имеют следующие факторы:

— инвестиционные процессы;

— размеры и темпы роста рынка.

А наиболее отрицательное влияние оказывают факторы:

- система налогообложения и качество экономического законодательства;
- общий уровень экономического развития;
- уровень развития конкурентных отношений

Таблица 5 – PEST-анализ ООО «Энтузиаст-С

<p style="text-align: center;">«Р»</p> <ul style="list-style-type: none"> — политическая стабильность в государстве; — изменение законодательства государства (таможенное регулирование); — уровень регулирования и контроля со стороны государства; — характер отношения государства к отрасли. 	<p style="text-align: center;">«Е»</p> <ul style="list-style-type: none"> — экономическая стабильность в Российской Федерации; — система налогообложения и качество экономического законодательства; — размеры и темпы роста предприятий; — инвестиционные процессы; — масштабы правительственной поддержки отрасли.
<p style="text-align: center;">«S»</p> <ul style="list-style-type: none"> — структура населения; — уровень жизни населения России; — роль предпринимательства в обществе; — уровень образования, традиции и культурные ценности. 	<p style="text-align: center;">«Т»</p> <ul style="list-style-type: none"> — нахождение конкурентных преимуществ на рынке за счет развития технологической базы; — доступность деловой, статистической, маркетинговой и другой информации в Интернете; — развитие и распространение новых технологий; — требования к квалификации кадров.

Научно-техническая среда оказывает положительное влияние на деятельность предприятия.

К факторам социальной среды, оказывающим негативное воздействие на деятельность предприятия можно отнести:

- уровень жизни населения в регионе;
- уровень образования, традиции и культурные ценности.

Изучение политико-правовых факторов должно сосредотачиваться на выяснении того, как правительство и законодательные органы относятся к развитию той или иной отрасли национальной экономики, какие изменения в законодательстве и правительственном регулировании возможны в результате принятия новых законодательных актов, и как это отразится на деятельности предприятия. Таким образом, данные виды анализа позволяют выявить основные факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия в целом и на выбор определенной стратегии дальнейшего развития.

Повышение конкурентоспособности предприятий торговли подразумевает решение ряда проблем. К важнейшим из них относятся: увеличение ассортимента продаваемого товара; обновление морально устаревшего технологического оборудования; придание торговым площадям эстетичного вида; продажа качественных товаров; совершенствование оказываемых услуг при продаже товаров

Основными конкурентами ООО «Энтузиаст-С» являются:

- «220 вольт»;
- «Все инструменты»;
- «Максидом».

Изучим основных конкурентов ООО «Энтузиаст-С» и получим коэффициенты участия (таблица 6), влияющие на рейтинг конкурентоспособности рассматриваемых предприятий (по 5—ти балльной шкале).

Исходя из таблицы 6, можно сделать вывод о том, что основные конкуренты – «220 вольт» и «Все инструменты». Их лидерство определяет присутствие магазинов почти по всей России, у Энтузиаста их, значительно меньше. При это репутация у ООО «Энтузиаст-С» на уровне с конкурентами, при этом ассортимент намного выше всех перечисленных конкурентов.

Таблица 6 – Оценка основных факторов конкурентоспособности предприятия и его основных конкурентов

Наименование коэффициентов	Вес	220 вольт	Все Инструменты	Максидом	«Энтузиаст-С»
Ассортимент продукции	0,1	4	4	4	5
Репутация/имидж компании	0,1	5	5	3	5
Территориальная расположенность магазинов по всей России	0,2	5	5	3	3
Уровень цен	0,1	5	5	3	5
Наличие скидок постоянным клиентам	0,25	5	5	4	5
Наличие гарантийного и сервисного обслуживания	0,25	5	5	5	5
Итого	1	29	29	22	28

2.3. Определение стратегии продаж в ООО «Энтузиаст-С»

Стратегия продаж - одна из функциональных стратегий компании и является важным блоком корпоративной стратегии компании.

В ООО «Энтузиаст-С», стратегию продаж формируют исходя из оперативных планов, т.к. товар компании довольно специфичен и обладает

сезонностью, так что формировать стратегию более чем на год нецелесообразно. Соответственно, стратегия продаж должна опираться на товарные группы.

Проведем ABC-анализ товаров в ООО «Энтузиаст-С».

Цель ABC анализа– простое, удобное и наглядное ранжирование любых ресурсов с точки зрения их вклада в прибыль или продажи. Благодаря такому ранжированию можно правильно расставить приоритеты деятельности, сфокусировать использование ограниченных ресурсов компании (трудовые, временные, инвестиции и т.д.), выявить излишнее использование ресурсов и предпринять своевременные корректирующие меры. ABC анализ представлен в таблице 7.

Таблица 7 – ABC- анализ ООО «Энтузиаст-С»

№ п.п	Наименование	Значение, руб	Вклад %	Накопительный вклад %	Группа
1	Садовая и парковая техника	592351	20%	20%	А
2	Электроинструмент	580622	20%	40%	А
3	Сварочное оборудование	381216	13%	53%	А
4	Измерительная техника	304973	10%	63%	А
5	Расходные материалы	252189	9%	72%	В
6	Климатическое оборудование	234594	8%	80%	В
7	Пневмоинструмент	228729	8%	88%	С
8	Вышки-туры, строительные леса	181811	6%	94%	С
9	Крепеж	175946	6%	100%	С
		2932431	100%		

В результате данной таблицы, разделим наименования на группы, для подробного анализа.

Таблица 8- Группа «А» в ABC анализе

Наименование	Значение, руб	Вклад %	Накопительный вклад %	Группа
Садовая и парковая техника	592351	20%	20%	А
Электроинструмент	580622	20%	40%	А
Сварочное оборудование	381216	13%	53%	А
Измерительная техника	304973	10%	63%	А

Группа А – самые важные ресурсы, локомотивы компании, приносят максимальную прибыль или продажи. Компания будет нести большие потери при резком снижении эффективности данной группы ресурсов.

Ресурсы группы А должны жестко контролироваться, четко прогнозироваться, часто мониториться, быть максимально конкурентоспособными и не терять свои сильные стороны. На данную группу ресурсов должны быть выделены максимальные инвестиции, лучшие ресурсы. Успехи группы А должны быть проанализированы и максимально транслироваться на другие категории.

Таблица 9 – Группа «В» в ABC анализе

Наименование	Значение, руб	Вклад %	Накопительный вклад %	Группа
Расходные материалы	252189	9%	72%	В
Климатическое оборудование	234594	8%	80%	В

Группа В – группа ресурсов, которые обеспечивают хорошие стабильные продажи/ прибыль компании. Данные ресурсы также важны для компании, но могут модерироваться более спокойными и умеренными темпами. Данные ресурсы обычно являются «дойными коровами»,

относительно стабильны в краткосрочной перспективе. Инвестиции в данный вид ресурсов компании не значительны и необходимы только для поддержания существующего уровня.

Таблица 10 – Группа «С» в ABC анализе

Наименование	Значение, руб	Вклад %	Накопительный вклад %	Группа
Пневмоинструмент	228729	8%	88%	С
Вышки-туры, строительные леса	181811	6%	94%	С
Крепеж	175946	6%	100%	С

Группа С – наименее важная группа в компании. К такой группе могут относиться: ресурсы, от которых необходимо избавляться, которые необходимо изменять, улучшать.

При анализе данной группы необходимо быть очень внимательным и в первую очередь понять причину низкого вклада.

Чтобы узнать причину столь низких показателей, необходимо проанализировать стратегии продаж розничного и интернет магазина.

Для этого проведем анализ в разрезе доли влияние товарной группы на выручку.

Благодарю этому анализу, можно сделать вывод о том, какие товарные группы имеют больший вес в выручке, в зависимости от магазина.

Рассмотреть влияние каждой товарной группы на общую выручку розницы можно в таблице 11.

Таблица 11 – Доля влияния товарной группы розничного магазина на выручку за 2016 г, тыс. руб.

Товарная группа	Доля продаж	Выручка
Электроинструмент	12%	140757
Климатическое оборудование	5%	58648
Садовая и парковая техника	13%	152486
Сварочное оборудование	10%	117297
Измерительная техника	11%	129027
Пневмоинструмент	9%	105567
Крепеж	14%	164216
Расходные материалы	11%	129027
Вышки—туры, строительные леса	15%	175946

Для более наглядной демонстрации, можно рассмотреть в разрезе на рисунке 4.



Рисунок 4 – Структура продаж в розничных магазинах в 2016 г.

Как видно из результатов, наибольшую долю в продажах составляют вышки-туры и строительные леса, крепеж и садовая и парковая техника.

Далее рассмотрим интернет магазин в таблице 12.

Таблица 12 — Доля влияния товарной группы интернет магазина на выручку за 2016 г, тыс. руб.

Товарная группа	Доля продаж	Выручка
Электроинструмент	25%	439865
Климатическое оборудование	10%	175946
Садовая и парковая техника	25%	439865
Сварочное оборудование	15%	263919
Измерительная техника	10%	175946
Пневмоинструмент	7%	123162
Крепеж	5%	87973
Расходные материалы	3%	52784

Для более наглядной демонстрации, можно рассмотреть в разрезе на рисунке 5.



Рисунок 5– Структура продаж интернет магазина в 2016 г.

Как видно из таблицы, наибольшую долю в продажах составляют электроинструмент, садовая и парковая техника и сварочное оборудование.

В результате данного анализа, можно сделать вывод о том, что в зависимости от того, где представлена товарная группы, меняется доля к общей выручке.

К примеру крепеж, имеющий 6% к общей выручке, в розничном магазине имеет долю в 14%, что подтверждает необходимость данной товарной группы.

При этом, в интернет магазине отсутствует такая товарная группа как леса строительные и вышки-туры, которая в ABC анализе имеет низкую долю продаж. Необходимо сконцентрировать своё внимание на этой товарной группе и определить стратегию, которая позволит данную товарную группу, внедрить в интернет-магазин.

Для этого будет составлена матрица Ансоффа. Матрица систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании, помогает правильно выбрать направление развития бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и возможностей предприятия.

Игорь Ансофф в своей модели «товар-рынок» выделял 4 возможных стратегии роста бизнеса:

- стратегия проникновения на рынок (market penetration strategy): означает, что рост будет происходить в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка.

- стратегия развития рынка (market development strategy): означает, что компания будет расти за счет развития спроса на новых рынках.

- стратегия развития товара (product development strategy): означает, что источником роста компании является рост спроса на новые продукты.

- стратегия диверсификации (diversification strategy) означает обновление товарного ряда и выход на новые рынки одновременно.

С учетом низкой доли продаж вышек-тур и строительных лесов, по причине отсутствия данного товара в интернет-магазине, необходимость добавления его в товарный портфель актуальна.

Таблица 13 - Матрица Игоря Ансоффа, для анализа в ООО «Энтузиаст-С

Стратегия проникновения	Вопрос: Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать текущий рынок и текущий товар	Текущий рынок: Электроинструмент и строительное оборудование Текущий товар: строительные леса и вышки-туры		
Темп роста рынка	Высокий		
Уровень потребления товара компании среди ЦА			Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара ЦА		Умеренна	
Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару)			Выше, чем в среднем по рынку
Уровень знания бренда		На уровне среднерыночных показателей	
Экономия от масштаба	Есть		
Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с товарами конкурентов)			Нет
Возможности к высокому уровню инвестиций	Есть		

Учитывая результаты выше проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что ООО «Энтузиаст-С» в своей стратегии продаж делает акцент на розничных продажах. Однако в дальнейшем следует сделать акцент на интернет-продажах.

На основе анализа матрицы Игоря Ансоффа, рекомендуется внедрить стратегию проникновения на рынок, а именно добавление строительных лесов и вышек-тур в ассортиментный перечень интернет магазина.

Актуальность данного шага, подтверждается долей продаж розницы и интернет-магазина, представленных на рисунке 6.



Рисунок 6 – Сравнительный анализ выручки в тыс. руб. розницы и интернет-магазина 2014—2016 гг.

Как видно из гистограммы, доля интернет продаж от общем объеме продаж с каждым годом повышается, в отличие от розницы.

Исходя из всего вышеперечисленного, в ООО «Энтузиаст-С», необходимо внедрить стратегию проникновения на рынок, путем добавления в интернет-магазин, строительных лесов и вышек-тур, с целью увеличения объема сбыта и количества продаж.

3. Разработка предложений по совершенствованию стратегии продаж ООО «Энтузиаст-С»

3.1. Направления совершенствования стратегии продаж ООО «Энтузиаст-С»

При современных условиях ведения бизнеса нельзя пренебрегать таким гибким, многофункциональным и широко охватывающим каналом продаж, как интернет. Даже если на первый взгляд может показаться, что потенциальных клиентов для бизнеса нет в сети или их крайне сложно и затратно привлечь, – скорее всего, просто не разработан или не используется алгоритм или адекватная методика, а также необходимые инструменты для работы с целевой аудиторией. В настоящее время интернет становится основой одной из крупнейших за последние двести лет индустриальных революций, изобретение которого можно сравнить с приходом в экономику паровых машин и электричества в 19 веке. Как показывает опыт развитых стран, существует прямая зависимость между уровнем проникновения Интернета и ростом ВВП. Необходимо четкое понимание того, что, российский рынок до сих пор еще не осознал потенциал и масштабы будущего роста электронной торговли. Сейчас объем этого сегмента составляет всего 2—3%, и многие игроки рынка не рассматривают его в качестве достойного направления для собственного участия. Однако мировой опыт показывает, что именно там ожидаются наиболее существенные изменения, причем процесс уже запущен, в том числе и в России. По данным ФОМ за 2014г ежесуточная аудитория в интернете выросла за год на 6% и достигла 53 млн человек. Уже сегодня 41% Россиян узнают о последних новостях из интернета и их число постоянно растет. По данным исследования Data Insight объем рынка интернет—торговли вырос за 2013г на 25% и составил 350 млрд рублей. Рынок стационарного ритейла в развитых странах, таких как США, Германия, Франция, Великобритания, уже практически не растет. В это

время рынок электронной торговли наращивает обороты, и в большинстве стран, по данным Euromonitor, вырос вдвое с 2008 г. При этом самые высокие темпы роста наблюдаются у России (в 3 раза) и мирового лидера — Китая (в 40 раз). Объем розничной электронной торговли в 2014г. составил около 520 млрд. рублей (\$16.3 млрд.) Российский рынок электронной розничной торговли, согласно прогнозам, достигнет к 2017 году объема в 1 трл руб. Эти данные касаются только Интернет—продажи розничных товаров. Если же учесть еще и продажу услуг, а также невещественного контента (например, продажа авиабилетов), то порог в 1 трл руб. будет преодолен совсем скоро — в следующем 2018 г.

Перспективы развития Интернет—торговли в России огромны. Прежде всего, это объясняется громадной территорией страны, наличием множества мелких и отдаленных населенных пунктов, большой аудиторией Интернета. Однако в России процесс развития Интернет—торговли проходит со значительным отставанием от развитых стран. Ее доля в обороте розничной торговли не превышает 4%, что существенно меньше, чем в развитых странах. Но, несмотря на трудности и проблемы, все большее число компаний осознает преимущества и новые возможности ведения бизнеса в сети Интернет, также, как и потребители все чаще и чаще совершают покупки онлайн. Рассмотрим основные преимущества развития Интернет—торговли. Так, предпринимательская деятельность в Интернете позволяет фирмам снижать уровень складских запасов и операционные издержки, упрощает поиск новых контрагентов, позволяет выйти на межрегиональные и международные рынки. Являясь перспективным направлением развития отечественной экономики, Интернет—торговля повышает степень интеграции России в мировые информационные и экономические процессы. Преимущества Интернет—торговли приводят к снижению цен на реализуемые товары и услуги, что в конечном счете ведет к дальнейшему увеличению ее объемов. Использование современных высокоскоростных систем передачи данных позволяет совершать коммерческие сделки на

принципиально другом уровне. К примеру, существенно упрощается процесс обмена документами: вместо печатных прайс—листов, заказов на покупку, накладных контрагенту направляются электронные стандартизированные сообщения. Подобное происходит и в сфере перевода денежных средств: появляется возможность создания эффективного механизма взаимодействия между финансовыми учреждениями и контрагентами. Развитие Интернет—торговли увеличивает возможности малых и средних предприятий в части конкуренции с крупным бизнесом, позволяет завоевать более широкий рынок потребителей.

Глобальный экономический кризис 2008–2009 гг. подстегнул развитие малого бизнеса в Интернете. Увеличилось число бизнесменов—одиночек, а также небольших бизнес—проектов, в которых участвуют 2–3 человека. Рост в данном сегменте, несмотря на общее снижение деловой активности, можно объяснить тем, что в условиях снижения деловой активности и сокращения штата часть молодых специалистов решили заняться собственным малым бизнесом. Кроме того, начало коммерческой деятельности в Интернете требует гораздо меньше средств в сравнении с традиционным бизнесом. Данное преимущество делает электронную торговлю привлекательной и для крупного, состоявшегося бизнеса, и для мелкого бизнеса, который на начальных стадиях развития не может позволить тратить средства на аренду, дополнительный персонал и пр. В период глобального экономического кризиса 2008–2009 гг. многие крупные компании были вынуждены сокращать издержки, урезать бюджет, увольнять сотрудников. Размещение дорогостоящей наружной рекламы и рекламных роликов в медиа—пространстве стало многим компаниям не по карману, что привело к росту роли Интернета по причине огромного потенциала сети с точки зрения возможностей по продвижению товаров и услуг. Как известно, в настоящее время в государственном секторе России создана инфраструктура для проведения электронных торгов. Однако наряду с шагами, способствующими развитию Интернет—торговли, в последние годы участились случаи

принятия решений, его ограничивающих. В частности, в 2014 г. ужесточились требования Федеральной таможенной службы России в отношении посылок зарубежных интернет—ротвейлеров, что привело к отказу крупнейших логистических операторов DHL и edEx доставлять их продукцию в Россию. Однако не только очевидными преимуществами, присущими Интернет—торговле, объясняется ее рост и развитие даже в период экономического кризиса. Нужно понимать, что сеть Интернет все больше и больше проникает в повседневную жизнь граждан, доступ к сети на высоких скоростях становится более доступным не только в крупных городах, но и в российской глубинке. Таким образом, доля населения, имеющего доступ к Интернету, возрастает, что приводит к росту объема Интернет—торговли. Очень часто потребители сталкиваются с немаловажной особенностью, которая присуща онлайн—бизнесу: в сравнении с традиционными магазинами интернет—магазины продают товары и услуги по более низким ценам [18; 41]. Неоспоримым преимуществом Интернет—торговли является также и то, что преодолеваются традиционные барьеры, которые заключаются в территориальной удаленности и недостатке информации относительно возможностей рынка. Процесс сбора и анализа информации существенно упрощается, компаниям уже не требуется поддерживать излишний персонал, появляется возможность снизить капиталовложения в развитие специалистов. Использование Интернет—торговли позволяет оптимизировать затраты на логистику, так как дает она возможность приближения места хранения и места производства товара. Кроме того, Интернет—торговля позволяет снизить затраты на персонал, так как многие элементы бизнес—процессов могут быть реализованы специалистами удаленно (к примеру, разработка программного обеспечения или создание сайта могут быть осуществлены программистами, находящимися в другой стране). Данное преимущество имеет особую актуальность, так как заработная плата одного и того же IT—специалиста в разных регионах

страны отличается в разы. Удаленная работа по сети удобна и нанимателю, и работнику: работодатель существенно экономит на фонде заработной платы, а у исполнителя появляется доступ к большому числу проектов, так как пространственные границы стираются, что увеличивает возможность выбора и, соответственно, позволяет увеличить заработок. Особо следует отметить возможности Интернет—торговли для малых инновационных предприятий. Во—первых, сеть Интернет позволяет стартапам более широко заявить о себе и увеличивает вероятность найти инвестора. Во—вторых, как уже было сказано выше, Интернет—торговля позволяет снизить ряд издержек, что особо актуально для небольших молодых компаний. По сравнению с крупными компаниями, малые инновационные предприятия, эффективно использующие возможности Интернета и Интернет—торговли, демонстрирующие склонность к инновациям, более оперативно реагируют на изменения рынка, а также используют в своей деятельности новые модели бизнеса. Все это позволяет оперативно создавать и использовать конкурентные преимущества. Известно, что именно на долю малого бизнеса приходится большая часть инновационных идей, так как малые предприятия более мобильны и восприимчивы к новшествам. Потребляя от 2 до 5% общего объема финансирования в научно—технической сфере, малые инновационные предприятия создают до 50% крупных нововведений и являются лицензиарами почти 50% инноваций на мировом рынке. Около 60% электронных сделок совершается именно малыми и средними предприятиями. Для малых инновационных предприятий одним из наиболее важных преимуществ Интернет—торговли является то, что в сети существуют широкие возможности для позиционирования инновационного продукта. Расширяются границы используемых маркетинговых технологий, появляются новые возможности ценообразования и анализа предпочтения потребителей, существенно упрощается выход на новые рынки и завоевание потенциальной аудитории [19; 111]. У компаний возникает возможность избежать затрат, которые связаны с анализом рынка, потребительских

предпочтений, действий конкурентов и пр. Становится проще отслеживать в реальном времени изменения цен, взаимодействовать с деловыми партнерами, находить потребителей вне традиционных сетей продаж. Предприятия могут расширить объем и спектр оказываемых услуг, а также сделать доступной в реальном времени информацию о товарах, их наличии, а также условиях и сроках поставки. Таким образом, фирма становится более клиентоориентированной и имеет существенные возможности улучшить качество оказания услуг, в том числе за счет индивидуальных консультаций и ускорения обслуживания. Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что развитие интернет— торговли положительно влияет на экономическую сферу жизни общества: компании получают конкурентные преимущества, уровень удовлетворенности потребителей растет, увеличивается налогооблагаемая база, что ведет к росту доходов государства. Интернет—торговля имеет множество преимуществ: широкий ассортимент, круглосуточный режим работы, огромная потенциальная аудитория, экономия времени и комфортность покупки, совершаемой, не выходя из дома, отсутствие потребности в дорогостоящих торговых площадях, ограниченный штат работников, экономия издержек обращения, что дает возможность поддерживать конкурентные цены. Однако наряду с достоинствами всегда существуют недостатки. Интернет—торговля может оказывать негативное воздействие и на производителей, и на потребителей, и на государство. К обстоятельствам, которыми ограничено расширение сферы применения Интернет—торговли, можно отнести:

- 1) отсутствие нормативно—правовых актов, регулирующих данную сферу. Принятые на данный момент институциональные нормы не определяют правила поведения участников Интернет—торговли и механизм осуществления электронного документооборота;

- 2) неравномерную развитость инфраструктуры, необходимой для совершения сделок в электронной форме. Очевидно, что существуют значительные различия как между странами в плане доступа к Интернету, так

и между регионами внутри стран. В Российской Федерации основной объем электронных сделок происходит в Москве и Санкт—Петербурге; 3) проблему идентификации участников Интернет—торговли и подлинности электронных документов. С помощью электронных средств подлинность и идентификация устанавливаются лишь с определенной степенью надежности. Однако данная проблема становится менее актуальной в связи с развитием электронно—цифровой подписи. Заключение и исполнение сделок через сеть Интернет имеет свою специфику, как с технической точки зрения, так и с правовой. Существует определенное недоверие между контрагентами, так как между сторонами не возникает физического контакта. В настоящий момент законодательная база, регулирующая данную сферу, далеко не совершенна. Положительный момент, связанный с тем, что развитие Интернет—торговли приводит к росту налогооблагаемой базы, имеет и обратную сторону. Компании – субъекты Интернет—торговли имеют возможность уклонения от уплаты налогов в бюджет государства, так как отследить контрольно—надзорным органам деятельность каждого интернет—магазина невозможно. К недостаткам Интернет—торговли можно отнести то, что Интернет является привлекательной средой для мошенничества. Возникает необходимость обеспечения достаточного уровня безопасности при совершении сделок в электронной форме, а конкурентоспособность коммерческих предприятий, не имеющих представительства в электронном пространстве, снижается. Приобретение товаров через Интернет может быть осложнено некачественным обслуживанием, которое может выражаться в срыве сроков доставки, грубости курьера и других неприятных моментах; невозможностью оценить качество товара и вероятностью получить продукцию, не подходящую по цвету, размеру, консистенции. Еще одним ограничением Интернет—торговли является то, что она не подходит для торговли скоропортящимися товарами, такими как продукты питания. Такие товары люди предпочитают покупать обычным способом, минуя Интернет—торговлю. Следовательно, Интернет—торговля не подходит для подобных

секторов экономики. Таким образом, можно сделать вывод, что преимуществ у Интернет—торговли больше, чем недостатков. Следовательно, существуют объективные возможности для того, чтобы Интернет—торговля в России продолжила свое стремительное развитие. Поведение потребителей и поставщиков вполне этому способствует. Следует отметить, что рынок Интернет—торговли России является одним из самых быстро растущих рынков в мире. По данным Ассоциации компаний Интернет—торговли, объем интернет—продаж в целом в России в 2015 г. составил 760 млрд руб. Но это самый медленный рост за последние пять лет: еще в 2014 г. рост с поправкой на инфляцию составлял около 8%. В настоящее время самый явный тренд в Интернет—торговле – рост трансграничной торговли. Ее темпы роста в два раза опережают внутрироссийский оборот Интернет—торговли. Так, объем трансграничной торговли за 2015 г. вырос до 219,2 млрд руб., при этом количество посылок, доставленных из иностранных интернет—магазинов, увеличилось почти вдвое – 135 млн штук (по сравнению с 77 млн штук в 2014 г.). Это привело к изменению структуры рынка Интернет—торговли в России. Данная ситуация сложилась из-за пробелов в российском законодательстве, согласно которому иностранные интернет—магазины, не обязанные соблюдать законы РФ, имеют значительные конкурентные преимущества перед отечественным онлайн—ритейлом [51; 21].

Россияне предпочитают зарубежные интернет—магазины по следующим соображениям: найти более дешевый товар; купить настоящие фирменные вещи; высокое качество товаров; получить доступ к самому широкому ассортименту товаров, которых не найти в России. Росту трансграничной торговли способствует развитие сервисов и новых технологий продаж, снижение стоимости доставки, бесплатный обмен товаров, возврат денег. По результатам исследования основными драйверами роста покупок за рубежом оказались бесплатная доставка и безопасный способ оплаты, причем для россиян эти факторы оказались более важными.

Вместе с тем закупки за рубежом неизбежно связаны с риском. В качестве ключевых факторов, препятствующих росту покупок в зарубежных интернет—магазинах, следует выделить стоимость доставки и неуверенность в безопасности покупок. Среди основных опасений – страх получить «кота в мешке», не получить заказанный товар и высокая стоимость доставки. Сохраняются пока и языковые барьеры, россияне не чувствуют себя комфортно, совершая покупки на веб—сайтах не на своем родном языке. Основные направления развития услуг в онлайн—торговле – введение дополнительных гарантий, развитие программы защиты покупателей на более длительные сроки и предложение бесплатного возврата товара. Такие меры способствуют также росту оборотов торговли российских игроков за рубежом, особенно в сфере цифровых товаров. К основным результатам развития Интернет—торговли в России в 2015 г. можно отнести увеличение количества онлайн—покупателей, снижение заказов в российских интернет—магазинах, рост конверсии в большинстве сегментов, отставание среднего чека от роста курса валют, рост рублевого объема рынка Интернет—торговли, вызванный инфляционным ростом среднего чека. Среди перспектив развития Интернет—торговли в России можно выделить ужесточение законов в отношении трансграничной торговли, стремительный рост мобильного шопинга, постепенное падение спроса на электронику, уменьшение люксового сегмента при повышении спроса на одежду и аксессуары, спорттовары, подарки, бакалея становятся наиболее перспективными сегментами. Следует отметить, что в настоящее время разработан проект развития интернет— торговли в России. Так, порог беспошлинной торговли в Сети может быть снижен до 22 евро по аналогии с Европой. Это позволит увеличить сборы в бюджет на 60 млрд руб. в год. При этом нужно помнить, что изменения могут привести к тому, что посылки в Россию пойдут через другие страны ЕврАзЭС, где порог беспошлинной торговли менять пока не собираются, например, через Казахстан и Армению [5; 261]. Отечественный бюджет, таким образом, не получит прибыль, да и

само путешествие посылки станет длиннее. Среди других идей – обязательная регистрация посылок из зарубежных интернет—магазинов весом менее двух килограммов. Но для этого придется получить разрешение Международного почтового союза. Так поступила, например, Германия: сейчас практически все посылки, которые приходят в страну, проходят тщательную регистрацию, что делает их стоимость прозрачной для таможни. Кроме того, заказчики товаров точно знают, где находится их покупка. Еще одно предложение – введение налога на добавленную стоимость (НДС) для всех интернет—магазинов, которые поставляют посылки в Россию. Сейчас ряд крупных магазинов платят налоги по месту регистрации в других странах, но товары продают в России, и НДС надо брать именно здесь. В этом случае также заметно вырастут доходы бюджета, ведь общая сумма, которую россияне тратят на покупки за рубежом в Сети, уже приближается к 800 млрд руб. в год.

Дальнейшее развитие Интернет—торговли в России должно произойти за счет улучшения условий обслуживания и информационной поддержки покупателей, сокращения времени доставки товара, увеличения продажи электронных товаров, выпуска мобильных версий.

Интернет—магазины привлекают клиентов ошеломляющим разнообразием и скидками. Эти скидки (в виде рибейтов) им предлагают бренды, которые соперничают за внимание клиентов в онлайн пространстве. Они вынуждены выплачивать рибейты, чтобы оставаться конкурентоспособными. В то же время, они должны подстраховаться, чтобы их онлайн цены не входили в конфликт с оффлайн ценам. Южнокорейский технологический гигант Samsung оказался в центре такого конфликта: дилеры потребовали, чтобы цена на телефоны компании была одинакова для онлайн и оффлайн каналов.

Бренды стоят перед проблемой обеспечения своего присутствия в Интернете, не теряя при этом на бизнесе с традиционными розничными продавцами, которые до сих пор продают значительные объемы. Кто—то

может возразить, что онлайн рынок для любой категории потребительских товаров слишком мал, чтобы представлять угрозу для традиционной розничной торговли. Кто—то может предположить, что традиционная розница будет продолжать процветать даже в электронную эпоху.

Электронная розничная торговля растет недостаточно быстро, чтобы навязать жесткую конкуренцию традиционным розничным торговцам. Основная часть продаж брендов по—прежнему происходит через традиционные каналы. Но интернет—магазины могут разрушить традиционную розницу, главным образом, потому, что их бизнес—цели, оценки и прибыль разные

Розничная электронная торговля имеет два основных преимущества:

Расширенный ассортимент. Интернет—магазины могут предложить большее разнообразие без какого—либо увеличения затрат на хранение и поддержание запасов, в отличие от обычных магазинов.

Большой охват. Быстрое распространение Интернета позволило интернет-магазинам привлекать клиентов быстро и с небольшими затратами.

В дополнение к этому, у интернет-магазинов есть «несправедливое» преимущество в том, что их оценивают по рыночной стоимости, а не по прибыли, как остальные каналы розничной торговли. Они уже начали откусывать долю традиционной розничной торговли (как указывают аномально высокие темпы роста продаж интернет—магазинов). Это означает, что бренды тоже теряют бизнес. Их доходность будет снижаться, если они станут продавать больше через интернет—магазины, а не многочисленным дистрибьюторам, как они делали до сих пор. Прибыль может стать недостаточной. Бренды могут быть вынуждены перенести производство на менее затратные направления. Это может нанести серьезный удар по промышленности страны.

Очевидно, брендам необходимо принять меры для защиты своих интересов. Начнем с того, что они должны признать, что практика «покупать продажи», предлагая скидки, наносит ущерб их интересам в долгосрочной

перспективе. Они должны противостоять соблазну интернет—магазинов и сместить акцент на укрепление своих связей с традиционными каналами дистрибуции, которые имеют два основных преимущества по сравнению с интернет-магазинами:

Предложить клиенту возможность увидеть и потрогать продукт до покупки.

Сразу передать продукт прямо на месте.

К недостаткам можно отнести:

Посещаемость обычной розницы гораздо ниже, чем охват Интернет—пользователей.

Несмотря на колоссальные суммы оборота прибылей в российских ИМ, темпы роста интернет-торговли заметно спали на фоне темпов, которые мы могли наблюдать двумя-тремя годами ранее. Растущая инфляция, всколыхнувшая российский рынок интернет-торговли в последние месяцы 2016 года, ощутимо повлияла на рост объемов рынка, что компенсировало понижение количества заказов в целом. Экспертами ожидается рост этой отрасли экономики на 25-35% ежегодно, что, естественно, отчасти связано с инфляционным поднятием цен. Таким образом, ожидается, что уже к 2017 году объемы средств в интернет-бизнесе достигнут 1 трлн. рублей.

В рамках этого исследования анализировались заказы, осуществлявшиеся онлайн и в телефонном режиме, в учет принимались только продажи материальных товаров – статистика продаж цифрового сегмента, билетов и купонов на скидки при расчетах не учитывалась. Принимались во внимание заказы, совершаемые как на территории РФ, в отечественных ИМ, так и за рубежом.

Объемы рынка по товарным категориям за 2016 год в млрд. руб., представлен на рисунке 7.

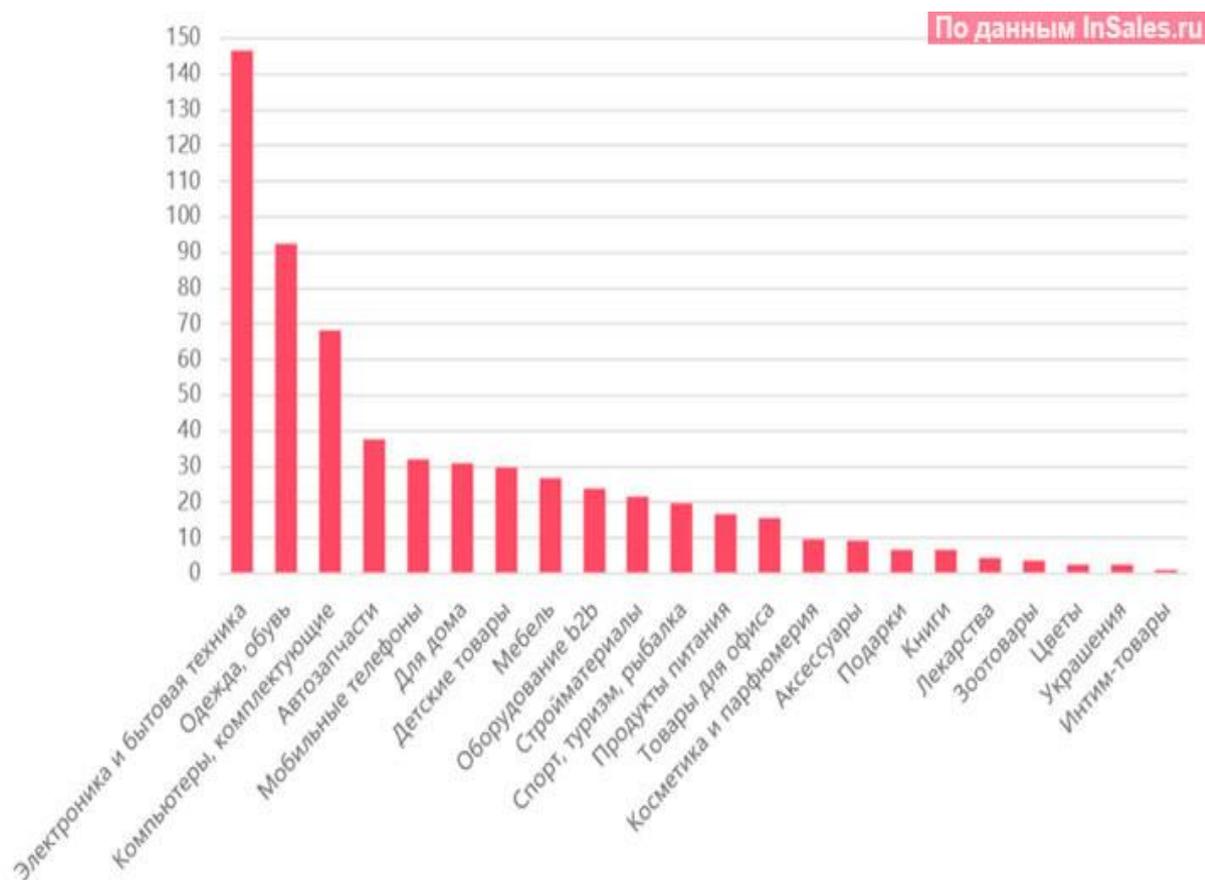


Рисунок 7 – Объемы рынка по товарным категориям за 2016 г.

Статистическая динамика количества покупок в интернет-магазинах в разных категориях за сутки.

Наиболее стремительный подъем в минувшем году отмечался в категории «Одежда и обувь» за счет ощутимого прироста дешевых заказов в интернет-магазинах зарубежья. Следующими по объемам роста заказов стали категории стройматериалов, спортивного инвентаря и различного оборудования. Региональное распределение активности российских покупателей на рынке Интернет-торговли. Объёмы рынка, занимаемые 10 крупными городами, составили 71%, что на 1% больше их доли в 2013 году. Распределение неравномерное: Санкт-Петербург нарастил процентную долю с 9% до 11,5%, активный рост продемонстрировали Южный и Северо-Кавказский округи. Столица по-прежнему осталась на лидирующих позициях – её доля составила те же 40%. Динамика оборотов ИМВ 2014 году рынок

Интернет-торговли характеризовался максимальной активностью покупателей в магазинах категорий «Все для дома» (60%), «Автозапчасти», «Стройматериалы» (по 44%), «Аксессуары» и «Подарки» (по 41%) и «Электроника и техника» (37%). В сегментах «Мобильные телефоны», «Компьютеры и комплектующие», «Одежда и обувь» оборот в среднем возрос на 24%, 22% и 21%. Отметим, что прирост в категориях мобильных телефонов, одежды и обуви ощутимо упал по сравнению со статистикой предыдущих лет. В разделах «Цветы», «Косметика и парфюмерия», «Книги» роста практически не зафиксировано [12; 45].

Динамику оборотов интернет-магазинов можно посмотреть на рисунке 8.

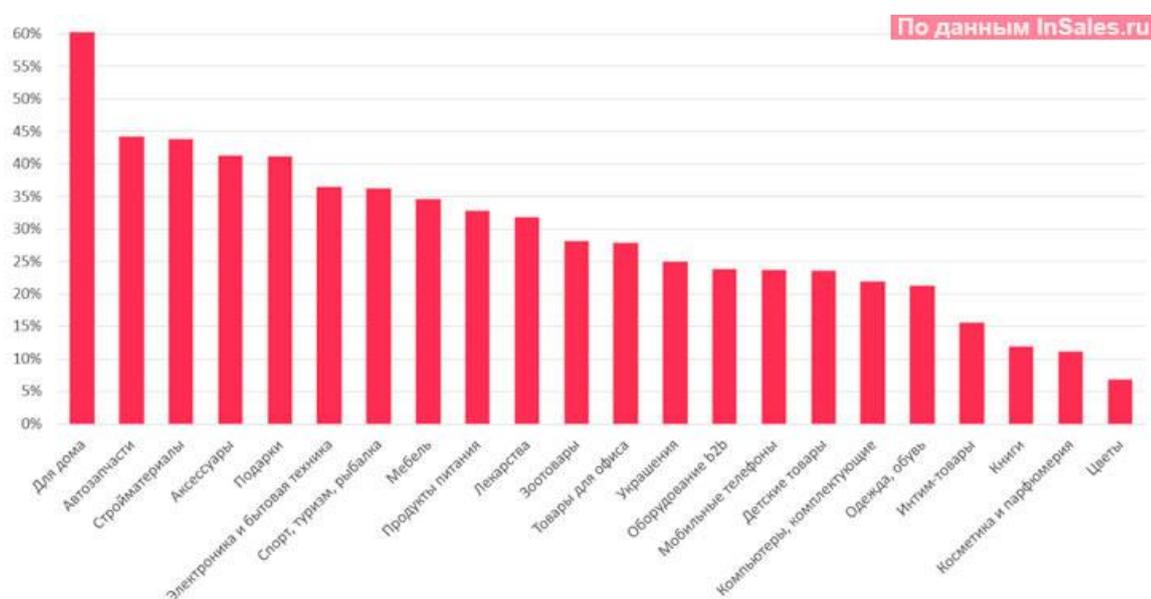


Рисунок 8 – Динамика оборотов интернет-магазинов за 2016 г.

В целом в 2016 году Интернет-торговля в России «повзрослела» - с рынка массово уходили слабые игроки, исчезали мелкие магазины, характеризовавшиеся повышенной чувствительностью к нестабильности курса или ориентированностью на «санкционные» товары. Крупные магазины расширяются, становясь многоуровневыми – появляются новые категории и разделы, хотя и среди гигантов есть закрывшиеся проекты. В

категории средних и мелких магазинов ужесточилась конкурентная борьба, появляются новые участники рынка.

Совокупной данных факторов, вместе с анализом, проведенным во 2 главе, подтверждает актуальность развития интернет-магазина. Продажи через интернет-магазин должны стать основой в совершенствовании стратегии продаж ООО «Энтузиаст-С».

3.2. Мероприятия по совершенствованию стратегии продаж в ООО «Энтузиаст-С»

В интернет-магазине, в отличие от розничного, нет своего выставочного зала, где клиент может осмотреть приобретаемый товар. Сайт является неким выставочным залом, где клиент совершает покупку. Так как добавляемая товарная группа, а именно строительные леса и вышки-туры довольно специфичны. Необходимо создать максимально комфортные условия и предоставить как можно больше информации о данном товаре.

На сайте необходимо добавить соответствующий раздел, где можно познакомиться с ассортиментом нового товара, образец представлен на рисунке 9.

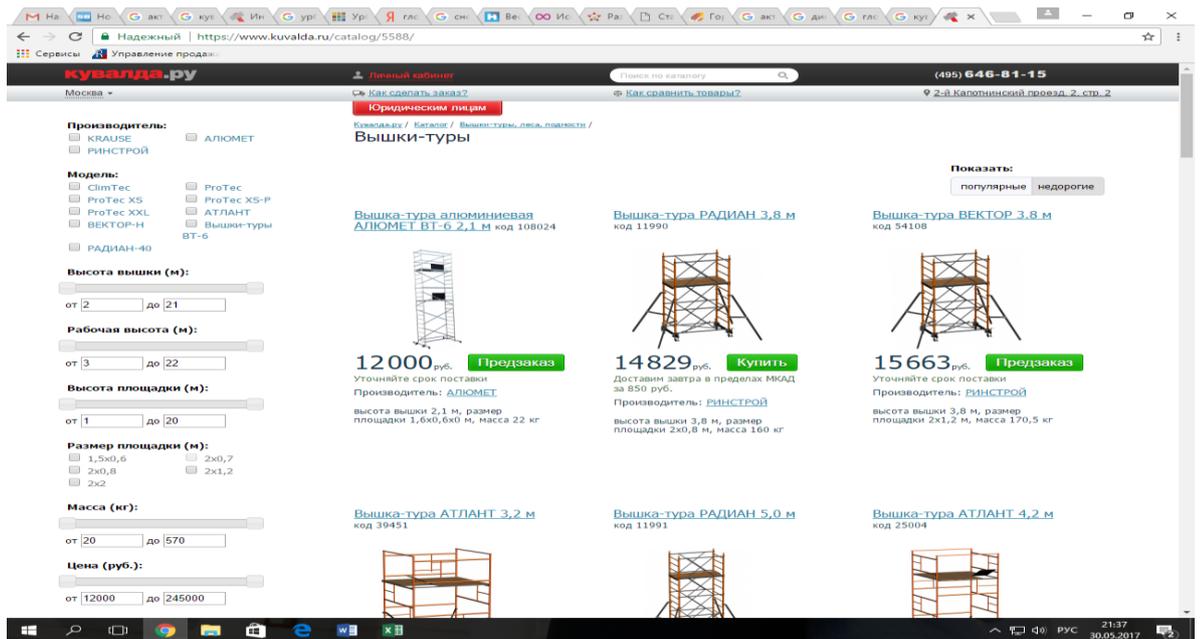


Рисунок 9 – Ассортимент вышек тур в ООО «Энтузиаст-С»

Здесь клиент может подобрать оптимальную рабочую высоту и размер площадки.

Вертикальные строительные леса -туры вышки предназначены для проведения высотных работ и могут использоваться как для работы вне помещения, так и для всевозможных внутренних работ. Вышка тура — это специальная страховочная конструкция из лестниц, сложенных в виде башни, позволяющая проводить высотные работы, надежно защищая человека и позволяя работать с труднодоступными поверхностями без дополнительного снаряжения.

Функциональная и эффективная алюминиевая вышка тура проста при монтаже, отличается от строительных лесов мобильностью и облегченной конструкцией. Телескопические строительные вышки туры легко регулируются по высоте и имеют модульную конструкцию. Их можно дополнять другими секциями, при необходимости наращивая вверх. Колеса туры легко фиксируются и закрепляются, чем достигается исключительная устойчивость всей конструкции. Благодаря специальному устройству флажного замка, который соединяет между собой диагональные элементы вышки, рама прочно соединяется по принципу «труба в трубе». Благодаря тонкостенной стали, из которой выполнена вышка, и профессиональным настилам тура устойчива, доступна и практична.

Без использования строительных лесов не обходится ни одно строительство крупных объектов. Трудно представить, как можно было бы строить, проводить отделку фасада высотных зданий и небоскребов без этого оборудования. Строительные леса выполняются из легких и одновременно прочных материалов и являются неотъемлемым атрибутом любой строительной площадки, а также при проведении монтажных и ремонтных работ на высоте.

Строительные леса различаются между собой в зависимости от того, какое строительство ведется. Так, существуют туры—вышки, клиновые, хомутовые и рамные леса. Все это оборудование может быть дополнительно

оснащено специальными приспособлениями для обеспечения безопасности работников, например, специальными люльками или сетками. При возведении строительных лесов самым важным критерием, который должен соблюдаться, является надежность конструкции, быстрота ее сборки и демонтажа.

Рамные леса среди всех видов конструкций являются самыми часто используемыми. Элементы рамных лесов приставных обладают малым весом, а значит, что сборка и погрузка модулей конструкции может производиться без грузоподъемной техники. Для сборки рамных лесов достаточно нескольких человек. Конечно, если рамные леса собираются в первый раз после покупки, то производить сборку лучше под наблюдением опытных специалистов—монтажников.

Рамные леса используются в работах по обслуживанию фасадов зданий, для проведения отделочных работ, а также внутренних ремонтных работ, для выполнения штукатурных работ, кирпичной кладки и даже в судостроении без них не обходятся. Часто элементы могут быть покрыты полимерными материалами, что придает им достаточно эффектный вид, а значит, дает возможность использовать их при построении концертных и эстрадных площадок. Рамные леса различаются между собой и размерами. Размер определяется по максимально возможной высоте. Также они могут различаться между собой и по весу нагрузок, которые они могут выдержать. Так, для больших нагрузок внутренние стенки модульных труб утолщаются, а также укрепляются стыки.

На сайте должны будут представлены леса с разными диаметрами трубы. Чем тоньше труба, тем меньше будет максимальная высота, которую можно из них составить.

По мимо этого на сайте необходимо добавить комплектующие к ним. Так что в случае повреждения конструкции или желание составить дополнительную секцию.

Ассортимент строительных лесов представлен на рисунке 10.

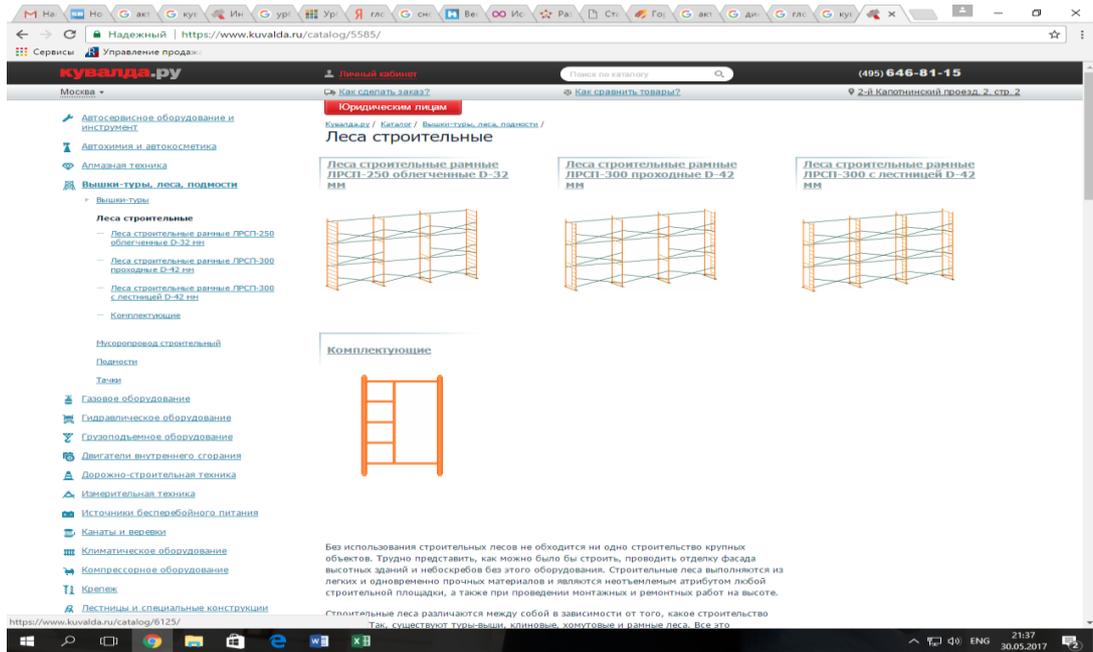


Рисунок 10 – Ассортимент строительных лесов

Для строительных лесов на сайте необходимо создать конструктор. Благодаря нему, можно выбрать необходимые параметры. Конструктор представлен на рисунке 11.



Рисунок 11 – Конструктор строительных лесов

Как уже говорилось выше, в зависимости от диаметра трубы, есть допустимая высота строительных лесов. Если же клиент пренебрежет данной

информаций, то конструктор высветит сообщение о том, что нарушена допустимая высота, как представлено на рисунке 12.

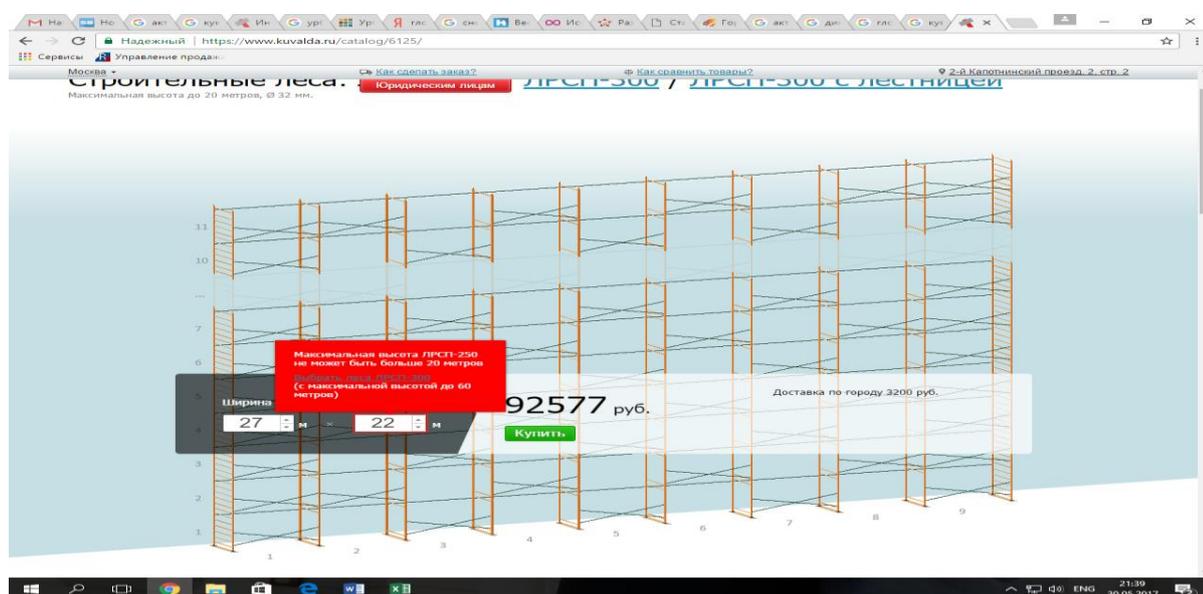


Рисунок 12 – Ограничения при достижении максимальной нагрузки при выборе строительных лесов

Помимо этого, стоит отметить, что по всей России действует доставка. Независимо от массы и объема строительных лесов и вышек-тур, компания осуществит доставку в любую точку обхватывающую территорию интернет—магазина или доставить до терминала любой транспортной компании.

Условия доставки тяжеловесных заказов.

При заказе товаров массой более 50 кг к сумме доставки прибавляется дополнительная сумма из расчета 100 руб. за каждые дополнительные 50 кг. Например, доставка бетоносмесителя массой 120 кг в пределах МКАД будет стоить: 150 руб. (за расстояние) + 200 руб. (за массу) = 350 руб.

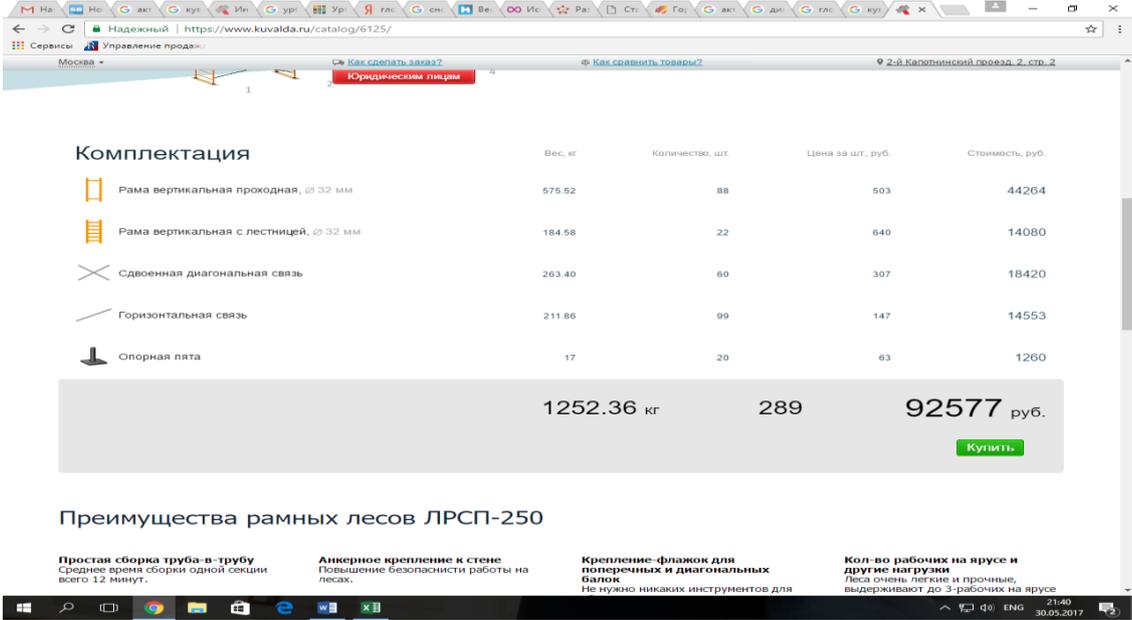
Условия доставки крупногабаритных заказов.

При заказе крупногабаритного оборудования к стоимости доставки прибавляется следующая сумма за каждую крупногабаритного позицию:

Доставка крупногабаритного заказа (более 1,5 м в одном измерении) — 100 руб.

Отправка заказов в регионы России осуществляется рядом транспортных компаний. Доставка в регионы оплачивается покупателем в соответствии с тарифами компании, осуществляющей перевозку. Доставка оплачивается покупателем при получении груза в транспортной компании. Для оформления доставки потребуются ваши паспортные данные. Доставка Вашего заказа до терминала транспортной компании в Москве осуществляется бесплатно силами нашей службы логистики.

Помимо этого, при формировании доставки на сайте, будет указано количество комплектующих и их цена за единицу. Данную информацию можно посмотреть на рисунке 13.



Комплектация	Вес, кг	Количество, шт.	Цена за шт., руб.	Стоимость, руб.
 Рама вертикальная проходная, Ø 32 мм	575.52	88	503	44264
 Рама вертикальная с лестницей, Ø 32 мм	184.58	22	640	14080
 Сдвоенная диагональная связь	263.40	60	307	18420
 Горизонтальная связь	211.86	99	147	14553
 Опорная пята	17	20	63	1260
		1252.36 кг	289	92577 руб.

Преимущества рамных лесов ЛРСР-250

- Простая сборка труба-в-трубу**
Среднее время сборки одной секции всего 12 минут.
- Анкерное крепление к стене**
Повышение безопасности работы на лесах.
- Крепление флажков для поперечных и диагональных балок**
Не нужно никаких инструментов для
- Кол-во рабочих на ярусе и другие нагрузки**
Леса очень легкие и прочные, выдерживают до 3-рабочих на ярусе

Рисунок 13 – Образец комплектации строительных лесов

После добавления строительных лесов и вышек-тур в ассортимент интернет магазина, сразу же появится масштабный спрос, причиной которого является то, что в настоящее время одной из самых развитых отраслей в России является строительная промышленность. Сложно представить крупную строительную площадку без современной

строительной техники и специального оборудования. Наиболее востребованными являются строительные леса, опалубка, краны и др. Так, при выполнении фасадных работ чаще всего используются строительные леса клиновые, которые имеют универсальное применение. Их можно использовать при выполнении фасадных работ на высоте до 100 метров. Для отделки помещений используются различные строительные леса. Их называют временными вспомогательными сооружениями, используемыми для размещения рабочих и материалов в процессе выполнения монтажных, строительных и других работ. Благодаря разнообразной форме строительные леса можно использовать также для шлифовки наклонных поверхностей.

В процессе разработки их конструкции производители уделяют особое внимание максимальной надежности строительных лесов, их универсальности и скорости монтажа. Заметим, что в строительных лесах узловое соединение осуществляется с помощью самофиксирующихся штифтов, которые имеют небольшой поворотный язычок. Для этого не нужно использовать инструменты, благодаря чему существенно снижаются эксплуатационные расходы владельца.

Для придания конструкции необходимой конфигурации и изменения рабочего пространства можно использовать различные элементы, а именно: фермы, поперечины, консоли и др. С помощью фермы можно обходить проездные арки сооружений, дверные и оконные пролеты, консоли помогают расширить рабочую площадку, поперечины позволяют варьировать высоту настила на строительных лесах.

Использование многоярусных строительных рамных лесов целесообразно для осуществления работ на возвышенных областях. Таким образом, на разных уровнях лесов смогут работать одновременно несколько рабочих. Рамные леса чаще всего дополняются сетками, которые защищают от падения различных предметов места проведения строительных, ремонтных или монтажных работ. Сетку можно легко сложить или разложить, использовать многократно. К тому же, данная сетка обеспечивает

безопасное и надежное использование лесов во время работы в людных местах, например, на оживленных улицах города. Она является незаменимой во время производства отделки отвесных стен.

Модульные строительные леса являются самыми удобными в использовании и современными. Добавление данной товарной группы существенно увеличили продажи и выручку в целом.

3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий

После добавления строительных лесов и вышек-тур в портфель интернет магазина, по прогнозу, все финансовые показатели в ООО «Энтузиаст-С», должны вырасти.

Результаты, прогнозируемые на конец периода, можно посмотреть в таблице 15.

Таблица 15 - Результаты, прогнозируемые на конец периода в ООО «Энтузиаст-С»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2016г.
			(+, —)
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	2932430	3225673	293243
Себестоимость продукции, тыс.руб.	2518718	2770590	251872
Валовая прибыль, тыс.руб.	413712	455083	41371
Коммерческие расходы, тыс.руб.	389679	428647	38968
Прибыль от продаж, тыс.руб.	24033	26436	2403
Прочие доходы, тыс.руб.	17891	19680	1789
Прочие расходы, тыс.руб.	6276	6904	628
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	35648	39213	3565
Чистая прибыль, тыс.руб.	27906	30697	2791
Рентабельность продаж, %	0,951	1,046	0,095

Прирост основных показателей, можно посмотреть в разрезе на рисунке 14.



Рисунок 14 – Прирост основных показателей в ООО «Энтузиаст-С» за 2016—2017 гг.

Помимо этого, динамика выручки розничного и интернет магазина, тоже изменится.

Все больше и больше людей делают покупки в интернет—магазине.

Есть определенные преимущества перед розницей.

Экономия времени. Интернет – магазин позволяет совершать покупки в любое удобное время и в любом удобном для вас месте, естественно, где имеется доступ в интернет. То есть не нужно ходить полдня по магазинам, а заняться чем-нибудь более важным или же просто отдохнуть с родными и близкими, заметьте, это намного приятнее длительных походов по магазинам.

Денежный фактор. Товары в интернет – магазине можно приобрести по довольно низким ценам, нежели в реальных магазинах, так как им не нужно платить заработной платы продавцам, платить за аренду помещения, а это существенно влияет на цену товара в реальных магазинах.

Огромнейший выбор товаров. Интернет – магазин обладает таким большим ассортиментом товаров, что даже самый привередливый

покупатель найдет себе товары по вкусу и по карману, нежели в обычном магазине, где выбор не так велик.

Рассмотрим долю розницы и интернет магазина к 2017 году.

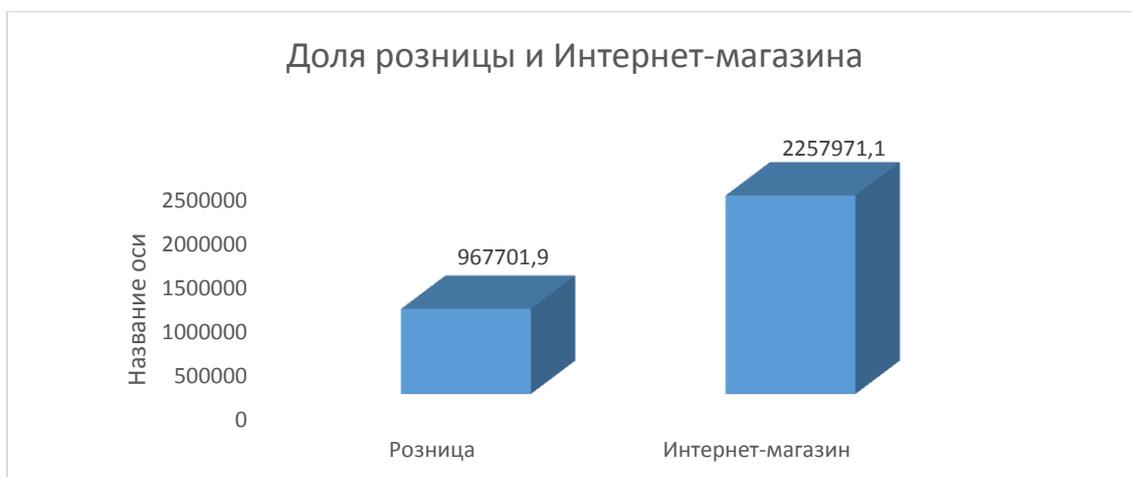


Рисунок 15 – Доля розницы и интернет—магазина в ООО «Энтузиаст-С» в 2017 г.

Как видно из рисунка, около 70% выручки формируется от продаж интернет—магазина, розницу же стали посещать все реже.

Также рассмотрим динамику продаж строительных лесов и вышек—тур (рис. 16.)

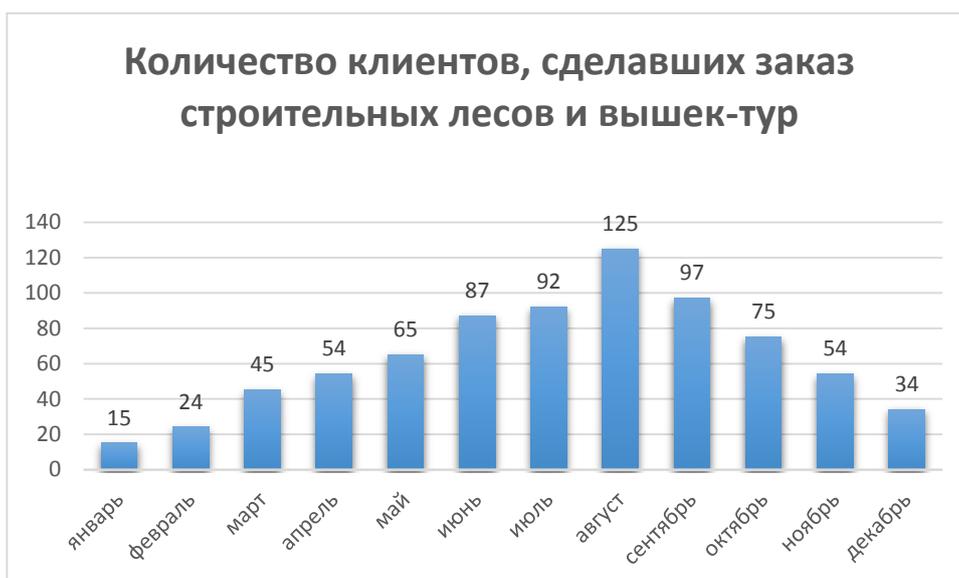


Рисунок 16 – Количество клиентов, сделавших заказ строительных лесов и вышек—тур

На рисунке 16, можно посмотреть количество клиентов, сделавших заказ на данную товарную группу.

Как видно из рисунка 16, большую часть заказов сделана летом, что обуславливает сезонность строительства.

Если рассматривать выручку, то картина будет идентичной.

Т.к. чем больше сделано заказов в месяц, тем выше будет и выручка.

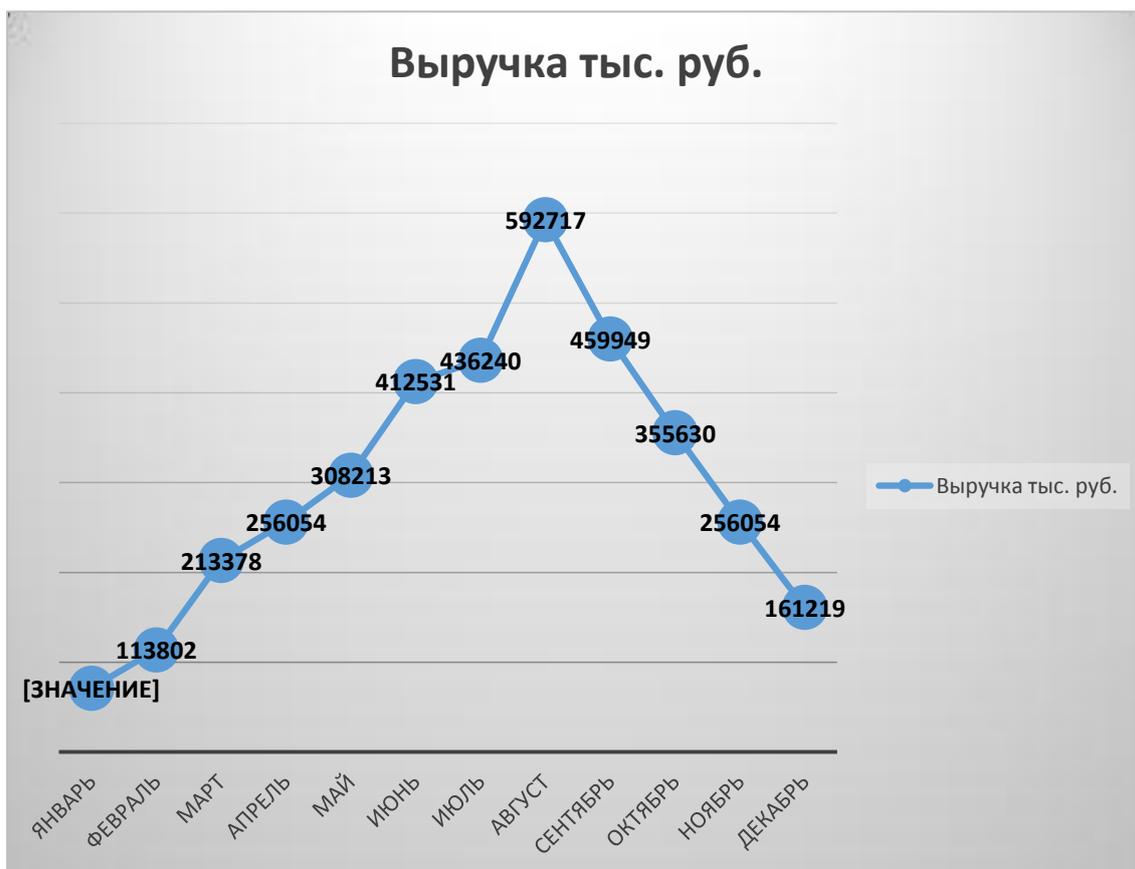


Рисунок 17 – Выручка группы товаров, указанных в таблице 16

Также изменилась и доля товарной группы интернет магазина.

Строительный леса и вышки—туры заняли ключевую роль в портфеле интернет магазина, они существенно увеличили выручку и свою долю, в товарной группе. Результаты можно увидеть в таблице 16

Таблица 16 - Увеличение выручки и доли в товарной группе

Товарная группа	Доля продаж	Выручка тыс. руб.
Электроинструмент	22%	496754
Климатическое оборудование	9%	203217
Садовая и парковая техника	17%	383855
Сварочное оборудование	15%	338696
Измерительная техника	6%	135478
Пневмоинструмент	5%	112899
Крепеж	2%	45159
Расходные материалы	3%	67739
Вышки—туры, строительные леса	21%	474174



Рисунок 18 – Доля товарной группы интернет магазина за 2017 г.

Исходя из вышеперечисленных результатов, можно сделать вывод о том, что добавление строительных лесов и вышек—тур, будет эффективное решение, для увеличения продаж. Внедрение стратегии проникновения на рынок, позволило не только увеличить финансовые показатели, но и приобрести новых клиентов.

Заключение

Стратегия продаж представляет собой основу для эффективности бизнеса в любой сфере. Нужно четко осознавать, для чего, на какую целевую аудиторию и как будут ориентированы товары – практически невозможно рассчитывать на длительный успех без подобной стратегии.

На любом конкурентном рынке стратегия продаж сегодня должна заключаться в двух условиях: во-первых - помочь покупателю понять, что ему нужно, сформулировав собственную потребность, а во-вторых – предложить потребителю подходящее решение, удовлетворяя его потребность в нем на 110%. По возможности продавцу нужно превосходить ожидания потребителей, чтобы сформировать аудиторию лояльных, постоянных клиентов. То есть, нужно придерживаться нового типа позиционирования – действовать не «от конкурентов», а «к потребителю».

В выпускной квалификационной работе было выявлено, что любую стратегию продаж необходимо совершенствовать и постоянно адаптировать под актуальные условия рынка.

В первой главе были изучены теоретико-методические аспекты разработки стратегии продаж в организации. Были рассмотрены стратегии продаж и где их можно применять. Изучено понятие продаж и основные тенденции управления продажами

Во второй главе дана краткая характеристика предприятия ООО «Энтузиаст-С», рассмотрены его финансово-экономические показатели, проведен анализ конкурентов и факторы внутренней и внешней среды. Проанализированы товарные группы и их долю в зависимости от места реализации товара. Предложено совершенствование стратегии продаж, путем проникновения на рынок.

В третьей главе были предложены мероприятия по совершенствованию стратегии продаж, за счет добавления новой товарной группы в интернет магазин.

В ходе аналитических данных, можно сделать вывод о том, что если при первичном анализ были выявлены неприбыльные товарные группы, то не стоит сразу же ликвидировать их. Необходимо проанализировать глубже всю проблему и найти товарным группам нишу, где они будут пользоваться спросом и приносить прибыль в компанию.

Благодаря предложенным мероприятиям компания существенно увеличила свою прибыль и расширила свою аудиторию в одном из наиболее популярном и прибыльном канале сбыта, как интернет-магазин.

Список литературы

Монографии, учебные пособия, справочные издания.

1. Александров, Ю.Л. Экономика товарного обращения: учебник в 2-х ч. / Ю.Л. Александров, Н.Н. Терещенко. - Красноярск: Красноярский государственный торгово-экономический институт, 2014. - 277 с.
2. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-метод. пособие / М.М. Алексеева. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 248 с.
3. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. К характеристике субъекта стратегического менеджмента. // Проблемы теории и практики управления. 2015. - № 4. - 12-15 с.
4. Анализ альтернатив и выбор стратегии: стратегический менеджмент // Консультант директора. - № 5 - 2015.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Питер, 2015.
4. Астринский Д. Экономический анализ финансового положения предприятия // Экономист. - 2014.- №12.- С. 34-47.
5. Бендиков М.А. Некоторые направления повышения эффективности российских высоких технологий // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016- № 5 - С.3 -17.
6. Болотов С.П. Разработка стратегии предприятия: Учеб. пособие. - СПб.: Нева, 2014. - 129 с.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2013.
8. Глумаков В.Н. Стратегический менеджмент: практикум : учебное пособие для студ. вузов. / В. Н. Глумаков, М. М. Максимцов, Н. И. Малышев. - М. : Вузовский учебник, 2015. - 187 с.
9. Горемыкин В.А. Разработка стратегий и целей акционерных обществ, предприятий. // Достижение науки и техники АПК,- 2014. - № 6. - с.42-44

10. Дронов Р.И. Оценка финансового состояния предприятия // Финансы 2012.- № 4.- С. 15-19.
11. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2013.
12. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Экономистъ, 2014.
13. Захаров В.Я. Стратегические аспекты экономического развития. Концепции стратегического управления. - Нижний Новгород.: Лик, 2015.
14. Иванов Д.Е. Жизненные стадии и циклы организации. - М.: Парта, 2014. - 75 с.
15. Идрисов А.Б., Кардышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций.- М.: Информационно-издательский дом “Филин”, - 2013.
16. Ильенкова Н.Д. Спрос: анализ и управление. М.: Финансы и статистика, 2015. - 42с.
17. Керимов В.Э., Роженец О.А. Анализ соотношения: затраты - объем производства - прибыль // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - №4. - с. 120-132.
18. Коробейников О.П., Трифилова А.А., Коршунов И.А. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия// Менеджмент в России и за рубежом, №3, 2014.- с.110
19. Курский В.А. Подход к планированию эволюционного развития предприятия в конкурентной среде // Финансы и кредит. - 2013.- № 14.- С.29-32.
20. Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Теория жизненных циклов организации и российская действительность. // Социс. - 2014. - № 10. - 63-71 с.
21. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система. // Социс. - 2014. - № 12. - 37- 42 с.

22. Локминов А. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.
23. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. М.: ЮНИТИ, 2013.- 271 с.
24. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. - Новосибирск, 2014.
25. Минцберг Г. Структурирование организаций // Стратегический процесс. - СПб: Издательство «Питер», 2015.
26. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. - СПб.: Питер, 2013.
27. Мовсумзаде М.Э., Ванчухина Л.И., Леиберт Т.Б., Шаталина М.А. Стратегия поведения предприятия в условиях рыночной экономики. - Уфа: Реактив, 2014.
28. Никитин Г.Г. Хозяйственная деятельность предприятий // ЭКО. 2011-. №3. - С.25-38
29. Остапенко В и др. Финансовое состояние предприятия: оценка, пути улучшения // Экономист. - 2015.- №7.-С.37-43.
30. Парамонова Т.Д. Теоретические и методические аспекты диверсификации промышленных предприятий / Т.Д. Парамонова. - Хабаровск, 2013. - 23 с.
31. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник для студ. вузов. / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 4-е изд., стереотип. - М. : КНОРУС, 2014. - 496 с.
32. Пименова А.Л., Нагуманова Р.В. Актуальные аспекты теории эффективности в контексте жизненных циклов предприятий // Проблемы современной экономики. 2016, № 3
33. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М: МЦФЭР, 2014. - 379 с.
34. Попов Е.В., Хмелькова Н.В. О жизненном цикле внутренней среды организации. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - №1. - 63-59 с.

35. Рябова Т.Ф. Социально - экономические проблемы предприятий // Пищевая промышленность. - 2013. - № 7 - С 20 - 21

36. Серебряков С. Стратегия компании: строй, курс, политика. // Туризм.- 2014. - № 4. - с.34-37.

37. Стратегическое управление ресурсами предприятия. Под ред. Горшенина В.П. - М. Лига-Пресс, 2014.

38. Стратегический менеджмент: концепция управления фирмой в современных условиях России. Сборник научных трудов. Под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. - Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2015.

39. Сухарев О.С. Стратегия эффективного развития фирмы: ученик для студ. вузов. / О. С. Сухарев. - М. : Экзамен, 2013. - 287 с.

40. Томпсон А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. - М.: Инфра-М, 2013.

41. Турусин Ю. Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. - М: ИНФРА-М, 204.

42. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2013. - 448с.

43. Хангер Д. Д. Основы стратегического менеджмента. : пер. с англ. / Д. Д. Хангер, Т. Л. Уилен. - 4-е изд. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 319 с.

Ресурсы Интернет

1. What Is Sales Strategy? by Samantha Gluck Режим доступа: <http://smallbusiness.chron.com/sales-strategy-629.html> - Загл. с экрана.

2.Sales Strategy Examplesby Renee Miller Режим доступа: <http://smallbusiness.chron.com/sales-strategy-examples-19273.html>- Загл. с экрана.

3. 5 Keys to Successful Sales Strategies Режим доступа: <https://smallbiztrends.com/2011/11/5-keys-successful-sales-strategies.html>- Загл. с экрана.

Статьи.

1. Анисимов А.В. Разработка стратегии продаж.

«РАЗВИТИЕ НАУКИ И ТЕХНИКИ: МЕХАНИЗМ ВЫБОРА И РЕАЛИЗАЦИИ ПРИОРИТЕТОВ» Екатеринбург 2017 г.

2. Анисимов А.В. Совершенствование стратегий управления продажами в организации. Международная студенческая научно-практическая конференция «МИР-2017» Самара 2017 г.