Содержание

Введение

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ТОВАРОВ

1.1 Теоретические основы продаж отдельных видов товаров

1.1.1 Теоретические основы эффективности продаж отдельных видов товаров

1.1.2 Цели управления торговой компанией, эффективность управления и оптимальность товарного ассортимента

1.1.3 Управление эффективностью продаж

II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОДАЖ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ТОВАРОВ

2.1 Анализ системы управления эффективностью продаж отдельных видов товаров

### 2.1.1 Управление эффективностью отдела продаж

2.1.2 Цель оценки эффективности продаж

III. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОДАЖ

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления эффективности продаж

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Эффективность функционирования рынка требует создания экономических резервов, потенциала и материально-технической базы рыночной инфраструктуры, при отсутствии которых могут нарушаться взаимодействия хозяйственных субъектов, сроков поставок, нарушаться ритмичность снабжения торговых организаций, затрудняться исполнение хозяйственных договоров.

Субъектами рынка выступают: государство, предприятия, домашние хозяйства.

Рыночная инфраструктура представляет собой совокупность организационно-правовых норм: кредитная, эмиссионная, налоговая, таможенная система и система страхования, коммуникации и др.

Особое значение отрасли торговли выражено в ее социальном значении, что предполагает формирование торговых объектов, создание необходимых условий для приобретения товаров, выполнения работ и оказание услуг с использование торгового и торгово-технологического оборудования в соответствии санитарно- гигиеническими, противопожарными, природоохранными требованиями, установленными законодательством.

С целью обеспечения товарами различных социальных групп необходимо организовывать хранение и переработку товаров, формировать запасы в необходимом объеме и ассортименте, необходимых для бесперебойной торговли.

В процессе коммерциализации российской экономики особую значимость приобретает такая важная форма реализации товаров как, розничная торговля.

Торговое обслуживание населения предполагает наличие специально устроенных и оборудованных помещений, приспособленных для наилучшего обслуживания покупателей, подбора и формирования торгового ассортимента и возможности его оперативного изменения в соответствии с изменившимся спросом населения, постоянного изучения и учета потребительских запросов покупателей, умения предложить и продать товар каждому конкретному человеку.

Развитие розничной торговли нуждается в создании специальных служб по изучению и прогнозированию потребительского спроса, формированию оптимального ассортимента товаров, анализу и определению прогрессивных форм и методов розничной торговли на уровне региона, края, области, района при неукоснительной поддержке государственных и муниципальных органов власти в целях контроля за ходом розничной торговли, разработки новых видов изделий и товаров.

Правильная организация коммерческой работы в рамках розничной торговли способствует росту товарооборота, достаточно полному удовлетворению совокупного спроса населения и получению коммерческого успеха. Среди новых методов продажи, включающих совокупность приемов и способов реализации товаров, на первый план выступают самообслуживание, обслуживание через прилавок, по образцам с открытой выкладкой и по предварительным заказам.

Цель курсовой работы - теоретическое обоснование эффективности продаж отдельных видов товаров и разработка рекомендаций по совершенствованию эффективности продаж отдельных видов товаров.

Объект – оценка эффективности продаж отдельных видов товаров в торговой сфере.

Задачи:

а) теоретически обосновать эффективность продаж отдельных видов товаров;

б) дать определение эффективности продаж;

в) показать аналитические методы оценки продаж, технологии для анализа продаж;

г) указать цель оценки эффективности продаж;

д) рассмотреть статистические данные по Ивановской области (показатели внутренней торговли; ассортиментная структура продажи продовольственных товаров в 2007 году) и проанализировать эти данные;

е) проанализировать эффективность продаж и оптимизацию ассортиментной политики;

ж) дать рекомендации по оценке, анализу показателей экономической эффективности инвестиционного проекта.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ТОВАРОВ

1.1 Теоретические основы продаж отдельных видов товаров

В основе продаж лежит необходимость отвечать самым разнообразным потребностям клиентов. Эти запросы клиентов стремятся удовлетворить сразу несколько продавцов, в результате чего возникает конкуренция. Иначе говоря, продавец вступает в сражение за покупателей.

Продавать можно по-разному: за прилавком, с лотка, с помощью самообслуживания и т.д. В последнем случае покупатель выбирает преимущественно те товары, о которых он знает из рекламы или в результате мероприятий, направленных на стимулирование сбыта.

Прежде всего, продавец должен понимать, почему люди покупают то, что они покупают. Ему обязательно нужно знать, что представляют собой покупатели, и чем они руководствуются при совершении покупок.

Почему люди совершают покупки?

Люди покупают, потому что им чего-то «хочется» и у них на это есть деньги. Существует множество различных способов удовлетворения этих «желаний». Вот здесь-то и требуется продавец.

Он должен хорошо знать психологию своего клиента. Люди устроены очень сложно, поэтому они руководствуются самыми различными соображениями при покупке того или иного вида товара. Задача продавца — угадывать эти мотивы и действовать в соответствии с ними.

Существует множество книг, посвященных искусству продавать. Создано немало «упрощенных схем». Одной из наиболее распространенных в Европе схем продажи товаров является так называемая AIDA.

Она описывает этапы, обеспечивающие успешную реализацию товаров или услуг.

AIDA — это аббревиатура четырех английских слов.

A — attention (внимание)

I — interest (интерес)

D — desire (желание)

A — action (действие).

Первая стадия процесса продажи— привлечение внимания.

В этом деле большую роль играет сам товар, а также его демонстрация.

1.1.1 Теоретические основы эффективности продаж отдельных видов товаров

Розничная торговля - это завершающая форма продажи товаров конечному потребителю в небольших объемах через магазины, павильоны, лотки, палатки и другие пункты сети розничной торговли. Коммерческая работа по продаже в розничных торговых предприятиях в отличии от оптовых предприятий имеет свои особенности. Розничные торговые предприятия реализуют товары непосредственно населению, то есть физическим лицам, применяя свои, специфические способы и методы розничной продажи, окончательно завершают обращение от изготовителя продукции.

Экономическая эффективность — результат экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемый отношением полученного экономического эффекта, к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата, достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов определенной стоимости.

Эффективность продаж - процесс обмена товарами, услугами, ценностями и деньгами, от которого производитель получает рациональную прибыль, а спрос не падает.

Отдельный вид товара - любая вещь, которая участвует в свободном обмене на другие вещи. Обычно это продукт труда, специально произведённый для обмена и способный удовлетворить человеческую потребность.

Аналитический срез продаж - анализируемое уменьшение объема продаж.

В современных экономических условиях большинство торговых компаний столкнулось с падением спроса и замедлением темпов сбыта товаров. Особенно явно эта тенденция начала проявляться в начале 2002 года наряду с одновременным снижением темпа роста экономики и конечного потребления, переориентацией конечных потребителей на экономию и рост сбережений.

Недавние перспективы экономического роста способствовали расширению деятельности торговых компаний, освоению новых рынков и открытию новых магазинов. Последовавшие за ними замедление темпов экономического роста и падение спроса сделали такое расширение деятельности убыточным. В новых условиях прежние способы управления стали менее результативными. Торговые компании столкнулись с падением прибыли и ростом товарных запасов.

По мнению ряда представителей торговых компаний эффективность работы последних заметно снизилась, рынок близок к насыщению, а открытие новых магазинов может повлечь падение объемов продаж у других участников рынка . Об обострении конкуренции может свидетельствовать повышенная активность отечественных розничных компаний в сфере открытия новых магазинов. Российская сеть «Пятерочка» планирует к концу 2002 года владеть 120-140 универсамами в Москве и Санкт-Петербурге. «Седьмой континент» до конца года откроет дополнительно пять магазинов к существующим двадцати пяти. В 2002-2004 компания планирует разместить магазины формата cash&carry на 20 выделенных московским правительством земельных участках. Столичные сети «Перекресток» и «Седьмой континент» начинают продвижение в регионы, считая этот рынок весьма перспективным.

Еще большее обострение ситуации может произойти в результате внедрения на отечественный рынок глобальных розничных сетей. В настоящее время ни один развитый рынок не обеспечивает торговым компаниям двузначные темпы прироста, которые возможны только на ненасыщенных рынках развивающихся стран. По результатам исследования консалтинговой компании А.Т. Kearney Россия занимает четвертое место в рейтинге привлекательности развивающихся рынков для глобальных розничных сетей, находясь в группе стран, на рынки которых рекомендуется входить немедленно. По мнению М. Роджерса под напором крупных сетей количество независимых продавцов розницы будет сокращаться, последние не смогут удерживать конкурентоспособную торговую наценку и будут вытеснены с рынка . Многие западные торговые компании в качестве своих побежденных конкурентов также планируют видеть мелкооптовые рынки и ярмарки.

Немецкая сеть Metro Cash&Carry, входящая в список двадцати крупнейших глобальных розничных сетей, планирует к середине 2003 года открыть в России магазины общей площадью 10 тыс. кв.м. Голландская сеть Spar также намеревается осуществить инвестиции в открытие 30 магазинов на общую сумму около 50 млн. долл. Немецкий розничный продавец AVA начал строительство гипермаркета площадью 30 тыс. кв.м. стоимостью 60 млн. долл. Показательным для остальных розничных сетей стал пример компании IKEA, объем продаж одного московского магазина которой составил 11% общего оборота компании в мире. Менеджеры компании планируют в 2007 году довести оборот российских магазинов до 1 млрд. долл. и до 30% от общего оборота компании. Во второй половине 2002 года компания планирует инвестировать еще 245 млн. долл. в строительство новых магазинов. Крупнейший французский розничный оператор Auchan планирует иметь в Москве в начале 2003 года три крупных торговых центра. Таким образом, в результате усложнения экономических процессов и возрастания конкуренции в отечественной торговой отрасли проблема разработки и внедрения научно-обоснованных методов принятия решений для управления торговыми компаниями представляется весьма актуальной. Особую актуальность представляет исследование процесса принятия решений в сложноорганизованных торговых компаниях (в специальной литературе используется термин «двухуровневые торговые компании»). В 1970-80 гг. был накоплен значительный научный и практический потенциал моделирования торгово-экономических процессов.

1.1.2 Цели управления торговой компанией, эффективность управления и оптимальность товарного ассортимента

Сфера обращения играет существенную роль в рыночной экономике. В странах-членах Организации экономического сотрудничества и развития на долю предприятий оптовой и розничной торговли приходится от 8 до 15 процентов ВНП и от 15 до 25 процентов работающих. Годовой объем продаж розничной торговли только в США в 1992 году составлял 1,9 трлн. долл.

Анализ тенденций развития сферы обращения на западе позволяет сделать прогноз о перспективах развития отечественной торговой отрасли. С уверенностью следует ожидать увеличения конкуренции и специализации, укрупнения торговых компаний и уменьшения их количества, снижения нормы прибыли, уменьшения уровня розничных цен и торговой нацепки. Существенный вклад в усиление конкуренции и снижение доходов компаний вносит «информационная революция», благодаря которой покупатель получает информацию о товаре и ценах конкурентов с большей скоростью и меньшими издержками, возрастает чувствительность покупателя к разнице цен на один товар у различных продавцов.

В новых условиях значительно возрастает необходимость в применении передовых научно-обоснованных методов принятия решений по управлению торговыми компаниями. Об обострении конкуренции и необходимости внесения изменений в практику управления отечественными компаниями свидетельствуют снижение доходности торгового бизнеса, увеличивающиеся товарные остатки и все более ранние распродажи. Западные компании успешно используют методы уменьшения товарных запасов, увеличения их оборачиваемости, оптимизации заказа товаров, изучения потребностей покупателей, широко применяют информационные технологии (сканирование, внутрифирменные сети и др.). Использование подобного инструментария позволяет существенно повышать эффективность торговых компаний, снижать уровень розничных цен, издержек и торговой наценки.

Советские предприятия в условиях централизованного планирования народного хозяйства, по мнению Н. Алексеева, не нуждались в выработке реакции на изменение условий хозяйственной деятельности. Однако, не только советские, но и вновь появившиеся отечественные коммерческие компании, не имеющие традиций организованного управления, в результате изменений внешней и внутренней среды теряют управляемость и несут финансовые потери.

По мнению М.В. Гавриловой существенным недостатком советской системы ценообразования в торговле было отсутствие учета потребительских свойств и качества товара при установлении цены на него. Проблема регулирования торговых скидок и наценок на отдельные виды товаров в советской торговле, разрабатываемая в период с 1960-х по 1980-е гг. так и не была эффективно решена. Величина доходов оставалась низкой и недостаточно обоснованной, размеры торговых скидок не соответствовали издержкоемкости товаров, что приводило к убыточности большинства торговых предприятий. М.Д. Кулинич выделяет следующие типичные управленческие ошибки в современной российской торговой деятельности:

- слабость или отсутствие стратегического планирования;

- неадекватная оценка внешней среды компании;

- отсутствие политики построения отношений с конкурентами;

- внутренние проблемы, связанные с ориентацией на краткосрочные цели; а несоответствие частных и общественных интересов как внутри компании, так и при работе с внешней средой.

Для эффективного управления торговой компанией названный автор предлагает использовать рефлексивный подход, сущность которого заключается не только в реагировании на изменение условий внешней среды, но и в активном воздействии на неё для формирования благоприятных для компании условий. Для торговой компании рефлексивный подход заключается не только в удовлетворении потребностей покупателей, но и в активном их формировании.

М.В. Алябьева отмечает, что в современной экономической ситуации большинство отечественных торговых фирм подходят интуитивно к вопросу обоснования цены реализации товара, устанавливая на все товары примерно одинаковый размер торговой наценки.

По мнению И. Трушкова до недавнего времени в практике управления отечественными торговыми компаниями преобладали следующие варианты работы с товарным ассортиментом:

- «Пассивное ожидание» - приобретение торговой компанией всего, что предлагают оптовые поставщики.

- «Метод проб и ошибок» - принятие решения по товару на основе его известности, рекламы, сравнению потребительских свойств с аналогичными товарами. Этот метод перестает быть эффективным при значительном расширении товарного ассортимента.

- «Борьба мотивов» - выбор на основе личной заинтересованности товароведа.

- «Псевдопотребительская ориентация» - выбор на основе степени интенсивности рекламы данного товара.

- «Коробочка» - приобретение любого товара, которое считается более целесообразным, чем вложение средств в иные активы, вследствие нестабильности окружающей среды.

Обострение конкуренции показало неэффективность таких пассивных методов формирования товарного ассортимента и ценообразования и потребовало разработки и использования качественно новых инструментов. Разработку и использование инструментов управления целесообразно производить после анализа цели и задач управления торговой компанией. Генеральная цель любой коммерческой компании - это заданная или максимальная прибыль. В качестве разновидностей генеральной цели можно рассматривать увеличение капитализации (стоимости) компании, повышение уровня продаж.

Необходимо отметить неединственность и неоднозначность генеральной цели. Существуют сопутствующие цели: захват рынков и подавление конкурентов, обеспечение ликвидности компании, социальная миссия (благотворительность), и т.п. Сопутствующие цели могут выступать как ограничения генеральной цели. Герберт Саймон, получивший Нобелевскую премию в 1978 году за исследование процессов принятия решений в экономических организациях, критикует неоклассическую теорию фирмы, утверждавшую единственность критерия максимизации прибыли и неограниченную возможность получения и обработки внешней информации.

В реальной практике может существовать ряд разнонаправленных целей субъектов в компании: максимальная прибыль долгосрочная, максимальная прибыль краткосрочная, достаточная прибыль (которая соответствует заданному уровню риска или позволяет владельцу иметь личное свободное время вне занятий бизнесом), захват рынков, личные цели наемных менеджеров (которые в случае слабой мотивации последних могут приводить к уменьшению прибыли) и т.п.

Р. Энтони и Дж. Рис считают получение удовлетворительной с точки зрения инвестора нормы прибыли более предпочтительным, чем максимизация прибыли, поскольку такая цель представляется более реалистичной и приемлемой с этической точки зрения. При этом управляющий должен выбрать решение, обеспечивающее более высокую норму прибыли, но совместимое с другими целями. Формулирование цели управления как получение достаточной прибыли для определенного сочетания имеющихся условий (таких как уровень риска, конъюнктура рынка и пр.) более оправданно, чем простая максимизация прибыли.

1.1.3 Управление эффективностью продаж

Эффективное управление ассортиментом товарной группы как средство увеличения продаж.

Как известно, существует ряд факторов, влияющих на эффективность продаж. Все эти факторы можно разделить на две группы, это внешние факторы, на которые ретейлер влиять не может или влияет в незначительной степени.

К таким факторам диктат со стороны крупных производителей и дистрибуторов, диктующих свои условия, как в отношении цен, так и по ассортименту и условиям поставки. Противостоять такому диктату могут только крупные розничные сети, обладающие собственными распределительными центрами. Все остальные участники рынка должны безропотно принимать поставленные условия. Такое поведение, выбранное производителем, обусловлено выбранной маркетинговой стратегией, основанной на применяемой технологии и стратегических задачах, стоящих перед производителем.

Вторым внешним фактором можно назвать конкурентов - ретейлеров, имеющих общую зону обслуживания. Влиять на конкурентов можно только при условии значительного превосходства, как по оборотам, так и предоставляя покупателям наилучшие условия совершения покупок, по наиболее выгодным ценам. Возможно так же варианты поглощения большим торговым предприятием меньшего или же слияние двух или нескольких участников рынка. Цели, которые при этом преследуются, могут быть различными, а, следовательно, имеют разную маркетинговую стратегию.

Следующий пункт - законодательство. С одной стороны существует большое число законодательных актов регламентирующих деятельность участников рынка, а с другой стороны отсутствие "Закона о торговле" вносит в работу ретейлеров элементы неопределенности.

Ко второй категории относятся внутренние факторы, т.е. те на которые администрация любого торгового предприятия может и должна активно влиять, для того, чтобы добиться наибольшей эффективности продаж.

Во главе этого списка, конечно, нужно поставить ценовую политику, а именно на трех основных пунктах влияющих на ценовую политику.

Уровень цен закупки товаров у поставщиков. Как говорилось ранее, крупные торговые объединения могут добиться значительной оптовой скидки, и получить ряд льгот по условиям и срокам поставки товара, это при прочих равных условиях ведет к снижению розничных цен, и используются как элемент формирования валового дохода.

Уровень цен закупки обычно колеблется в определенном диапазоне и устанавливается производителем.

Уровень цен реализации товаров. Обычно торговые предприятия устанавливают розничные цены дифференцированно по отдельным товарным группам, исходя из состояния спроса, уровня издержек обращения и ряда других.

Объем реализации товара является одним из основных компонентов влияющих на ценовую политику, т.к. дает возможность получить ощутимые скидки.

Коротко остановлюсь на остальных перечисленных факторах, как дополнительный сервис для покупателя, в который входят, как это не кажется парадоксальным весь спектр современного торгового оборудования, начиная от систем охраны и наблюдения, кассовых аппаратов и всех остальных электронных приборов, призванных облегчить процесс торговли, до "бесплатных" пакетов для покупок и крытого паркинга. Все выше перечисленное влияет на величину торговой наценки и поэтому к их внедрению, нужно только после детального изучения и тщательных расчетов.

Вопросы кадровой работы с персоналом, его подбор, обучение, мотивация к продвижению по служебной лестнице, решаются в каждом магазине по-разному. Подход к кадровой работе сродни творческому процессу, и поэтому эти вопросы все руководители решают индивидуально исходя из собственных знаний и опыта.

Требования, предъявляемые современными технологиями продаж, невыполнимы без знаний логистики, науки о перемещении материальных ценностей, с целью оптимизации транспортных расходов и эффективного использования торговых и складских помещений.

Несколько слов о рекламе - двигателе торговли. Грамотная, удачно организованная реклама, используемая при оформлении зала и(или) звучащая по внутренней радиосети способна привлечь внимание покупателей, к новым или малознакомым товарам.

Один из основных факторов повышения эффективности работы магазина это ассортимент товара, именно с вопросами его формирования наиболее часто обращаются руководители торговых предприятий.

Ассортимент магазина, на наш взгляд способен активно влиять на уровень продаж товара. Широкий ассортимент товара, может удовлетворить самые неожиданные запросы покупателей, однако неоправданное расширение ассортимента может привести к оседанию товара в магазине, снижению оборачиваемости средств, а то и вовсе к "замораживанию" денег.

Вторым неудовлетворительным фактором является то, что в часы пиковых нагрузок, превышающих пропускную способность магазина, возникают очереди не только у касс, но и у стеллажей с товарами. Возможно так же временное отсутствие товара в продаже, не из-за того, что его нет в магазине, а из-за того, что ограниченное пространство не позволяет выложить товар в необходимом количестве. Обычно в утренние часы ощущается нехватка товаров дешевого ассортимента, а в вечернее время более дорогих.

Отсутствие товара в зале это упущенная выгода и элемент недовольства со стороны покупателей.

Существуют некоторые способы управления потоком покупателей и их уже применяют некоторые ретейлеры - это, например, предоставление скидок в утренние часы, когда в магазине не так много покупателей, таким образом, снижается наплыв покупателей в пиковые часы, при сохранении общего количества покупателей. Способ не плохой и имеет только один минус для продавцов это скидки, а любая скидка это недополученные деньги. Выход есть и из этой ситуации.

Есть и другой менее затратный способ. Проанализировав работу нескольких магазинов различных форматов, можно сделать вывод, что люди с различными уровнями доходов не только посещают магазины в разное время, но и совершаемые ими покупки товаров в одной товарной группе относятся к разным частям ценового спектра. Учитывая эти факты, можно с большой долей уверенности сказать, что товары дешевого ассортимента будут лучше продаваться в утренние и дневные часы. Товары средней ценовой группы в дневное и вечернее время, а дорогие товары в вечернее время.

Исходя из этого, можно формировать ассортимент каждой товарной группы исходя из времени суток, что позволит максимально эффективно использовать имеющиеся торговые площади и максимально удовлетворить потребности покупателей. Но это вовсе не значит, что какой- то товар будет вообще отсутствовать в продаже. В продаже присутствует весь ценовой спектр товарной группы, однако центр тяжести его смещается в зависимости от времени работы магазина и спроса покупателей.

Аналитические методы оценки продаж.

Оценка эффективности продаж осуществляется при помощи различных методов, включая сравнительный и структурный анализ основных финансовых показателей. Так, анализ динамики показателей продаж обеспечивает оперативное выявление негативных тенденций в коммерческой деятельности. Сопоставляя аналитические данные на разные даты, определяются направления развития, сезонные колебания в продажах, строятся перспективные планы продаж. Значительные структурные изменения коммерческих показателей сигнализируют о необходимости проведения глубокого анализа их причин, принятия оперативных управленческих решений.

Анализ уровня дебиторской задолженности по покупателям, как в абсолютных величинах, так и относительно объемов продаж дает оценку эффективности сбыта, выявляя слабые места в работе с клиентами. Система мотивации сотрудников в привязке к результатам их работы строится на кассовом методе, когда из объема продаж вычитается дебиторская задолженность покупателей.

Для оценки работы коммерческой службы применяются методы структурного анализа по видам продаж: первичные и вторичные сделки. Как правило, высокий уровень первичных продаж показывает активную позицию службы сбыта, направленную на привлечение новых клиентов, увеличение объемов продаж, расширение ассортимента предлагаемых товаров, услуг.

Структурный анализ продаж по способам их осуществления дает возможность определить наиболее эффективные механизмы сбыта, имеющие наибольший объем и норму прибыли. Способы ведения коммерческой деятельности определяются в каждой компании в зависимости от особенностей бизнеса и могут иметь как агрессивный, так и пассивный характер, опираться на оптовые продажи или розницу, осуществляться в рамках проводимых тендеров или на открытом рынке. Также важно оценивать уровень расходов и трудозатрат в разрезе способов продаж.

Использование информационных технологий для анализа продаж.

Оценка эффективности продаж значительно упрощается с применением в информационных технологиях, которые помогают автоматизировать и ускорить процесс сбора данных по объемам продаж и рентабельности по всей номенклатуре товаров, по сбытовым подразделениям компании (дочерним предприятиям) или отдельным менеджерам, регионам. Использование современных систем автоматизации продаж позволяет оперативно формировать аналитические отчеты, оценивающие эффективность продаж по любому выбранному признаку.

Автоматизированные системы позволяют значительно снизить трудозатраты на формирование отчетов, дают возможность графического отображения структуры и динамики продаж.

Внедрение информационной системы помогает эффективно управлять процессом работы с клиентами - от первого контакта до заключения сделки, и последующего обслуживания, позволяя анализировать маркетинговую информацию и историю взаимодействий с клиентами для более четкого понимания их потребностей в целях своевременного предложения дополнительных продуктов и услуг.

### II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОДАЖ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ТОВАРОВ

2.1 Анализ системы управления эффективностью продаж отдельных видов товаров

Анализ эффективности продаж и оптимизация ассортиментной политики.

В отечественной учетной практике повсеместно применяется подход, при котором калькулируется полная себестоимость путем распределения косвенных затрат текущего периода по видам выпускаемой продукции (работ, услуг). Однако этот подход к оценке себестоимости не всегда правомерен для оценки прибыльности различных видов товаров. В частности, при калькуляции полной себестоимости путем распределения общехозяйственных расходов пропорционально затратам материалов полная себестоимость материалоемких изделий будет завышаться по сравнению с трудоемкими, а при распределении пропорционально оплате труда будет завышаться себестоимость трудоемких изделий. В результате будет искажаться оценка рентабельности различных видов продукции, что может привести к неверным управленческим решениям.

Определить показатели эффективности продаж Фирмы (R, R P (1) ) в рассматриваемом периоде и показатели эффективности продаж отдельного вида товара (R j , R P (1) j ), (j = 1,2). Определить группу товарной позиции. Определить запас операционной устойчивости на периоде.

Показатели эффективности продаж фирмы: R = 0.35; R НР = 0.1; R P (1) = 0.25. Показатели эффективности продаж отдельного вида товара:

1. R 1 = 0.5; R P (1) 1 = 0.4. Группа А.

2. R 2 = 0.25; R P (1) 2 = 0.15. Группа Б. К OS (1) = 3.5.

Анализ эффективности использования Оборотных Активов на периоде

R P (1) = 0.25; V Cur As W = 200 / 1000 = 0.2;

RV Cur As P (1) = 0.25 \* 0.2 = 0.05.

### 2.1.1 Управление эффективностью отдела продаж

### Управление эффективностью отдела продаж начинается с выбора критериев эффективности. Любой процесс управления должен содержать три основных составляющих: цель, действия по направлению к цели и система обратной связи. Без цели мы получаем не управление, а хаотичную езду, разговор ни о чем или «бизнес ради бизнеса». Без действий — стояние на месте или молчание. А без обратной связи мы не сможем понять, насколько мы приблизились или удалились от цели, а значит, скорректировать в зависимости от этого свои действия.

Следовательно, для того чтобы управлять эффективностью отдела продаж, важно в первую очередь наладить систему обратной связи, поскольку только так компания сможет понять, насколько та эффективность отдела продаж, которая существует, далека от той, которую хочется видеть.

Основу системы обратной связи составляют критерии оценки достижения результата. В нашем случае это критерии оценки эффективности работы отдела продаж. Выбор критерия будет определять качество получаемой нами обратной связи.

В большинстве компаний таким критерием являются объемы продаж. Но ведь объемы продаж — результат работы не только продавцов. На них влияет также масса других факторов: реклама, маркетинговая политика организации, состояние рынка.

Для того чтобы действительно управлять эффективностью отдела продаж, нам нужен инструмент, который бы оценивал только работу этого отдела, без примеси влияний рекламы, маркетинга и остальных составляющих. Чтобы такой критерий определить, нужно четко разделить функции отдела продаж и функции рекламы, маркетинга и т.д.

В розничных продажах, у отдела продаж строго определенный участок в общем процессе продаж. Его задача — «зацепить» как можно больше потенциальных клиентов, привлеченных рекламой, и подвести их к заключению договора. Следовательно, наиболее целесообразно оценивать его эффективность по тому, какой процент первичных обращений завершился заключением договора.

Т.е. критерием оценки эффективности работы отдела продаж в этом случае лучше выбирать КПД (коэффициент полезного действия), который рассчитывается по следующей формуле:

КПД = (Количество заключенных договоров / Количество первичных обращений) х 100%

Существует два основных способа повысить эффективность работы отдела продаж:

* минимизация потерь клиентов при прохождении цепочки продаж;
* повышение эффективности работы продавцов отдельных звеньев цепочки продаж.

На первый взгляд может показаться, что это совершенно одинаковые действия. Однако в первом случае речь идет о ситуациях, когда клиенты теряются из-за несогласованности звеньев цепочки продаж, и о процессе продаж в целом, включая все задействованные подразделения. Во втором случае — о повышении уровня работы отдельных продавцов (их мастерства), а также о повышении эффективности используемых ими технологий продаж.

В процессе активных продаж отдел продаж влияет на весь цикл реализации, начиная с количества первоначальных контактов с клиентами и заканчивая заключенными договорами. Но здесь оценка эффективности работы отдела продаж только по этому критерию имеет свои «подводные камни». Они заключаются в том, что, во-первых, негативные или позитивные изменения зачастую отслеживаются с большим опозданием. Ведь в активных продажах время от первоначального контакта с клиентом до завершения сделки может занимать значительное время. Во-вторых, мы увидим только общую ситуацию, но не ее причины. Например, причина в том, что уменьшилось количество первоначальных звонков; или звонки остались на том же уровне, но все меньше звонков переводится во встречу; либо меньше встреч завершается заключением договоров. Разные причины потребуют различных мер по улучшению возникшей ситуации или поддержанию ее, если речь идет о позитивных изменениях.

Единственный способ оперативно реагировать на возникающие изменения в работе отдела продаж и управлять его эффективностью — это отслеживать КПД на каждом этапе, а именно:

* какое количество первичных контактов перешло во встречу;
* какое количество встреч завершилось заключением договора.

Наиболее оптимально оценивать эффективность работы отдела продаж по КПД каждого из этапов продаж. Критерии будут рассчитываться так:

* КПД (первичных контактов) = (Количество встреч /Количество первичных контактов) х 100%
* КПД (встреч) = (Количество заключенных договоров /Количество встреч) х 100%.

Как мы видим (формула 1), и в активных, и в розничных продажах единственным критерием, позволяющим нам управлять эффективностью работы отдела продаж, является КПД. Причем он будет вычисляться по каждому этапу процесса продаж.

Расчет КПД отдела продаж и его использование для анализа сложившейся ситуации.

Только рассматривая КПД каждого из звеньев цепочки продаж и этапов продажи, мы можем получить целостную картину о работе отдела продаж. Чтобы лучше представлять, какую информацию мы можем получить из анализа такого КПД, приведем примеры из практики.

Критерий эффективности продаж.

Исследование эффективности ассортиментной политики часто рекомендуют проводить, сопоставляя маржинальный доход, приносимый различными видами продукции (работ, услуг). Однако здесь экономиста ожидают подводные камни. Часто в экономической литературе для оценки прибыльности конкретной продукции рекомендуется вычитать из приносимого ей маржинального дохода ту часть постоянных затрат предприятия, которая соответствует ее доле в общей выручке от реализации. В этом случае также возможны неверные выводы.

Формально интерпретируемые показатели прибыльности отдельных товаров, исчисленные на основе методики распределения постоянных затрат пропорционально выручке от реализации, могут привести к неправильным выводам. При большом ассортименте и не столь больших разницах в удельном весе выручки от реализации по различным товарам в общей выручке заметить такие противоречия очень сложно.

Поэтому лучше не выполнять никаких распределений и основывать анализ на совместном рассмотрении показателей маржинального дохода и выручки от реализации. Если доля маржинального дохода в выручке от реализации данного товара выше, чем у других, то его продажи эффективнее. Однако, если у какого-то товара эта доля относительно ниже, чем у других товаров, но приносимая им доля выручки от реализации в общей выручке предприятия высока не стоит отказываться от его продаж.

Оценка эффективности продаж по регионам сбыта, видам товаров и услуг и т.д.

2.1.2 Цель оценки эффективности продаж

Коммерческая деятельность, составляя основу успешного бизнеса, является объектом постоянного пристального внимания со стороны руководства компании и его структурных подразделений. Всесторонний анализ показателей продаж, динамики их изменений позволяют своевременно выявлять проблемные сегменты реализации товаров и услуг, принимать правильные управленческие решения.

Виды аналитического среза продаж.

Проводя мониторинг показателей коммерческой деятельности по бизнес - направлениям, структурным подразделениям, региональным представительствам и отдельным менеджерам, удается определить наиболее успешные из них и распространить их методы и формы работы с клиентами по всей компании. Оценка эффективности продаж позволяет применять различные формы мотивации лидеров коммерческой деятельности.

Анализ продаж по видам товаров и услуг позволяет определить наиболее рентабельные и перспективные из них. Сопоставление данных объемов продаж по времени дает возможность своевременно определить основные тенденции рыночного спроса по видам товаров и регионам их сбыта. Управление продажами в связке «виды товаров – рынки сбыта» увеличивает эффективность сбыта и оборачиваемость капитала, снижает складские затраты, предотвращает затоваривание.

Важной составной частью анализа продаж является структурирование информации о клиентах: по отраслям деятельности, регионам, форме собственности. Результаты анализа объемов и рентабельности продаж дают возможность руководителям коммерческих служб сконцентрировать работу по наиболее перспективным клиентам (группам клиентов). Как правило, с наиболее важными покупателями работают опытные менеджеры компании.

Статистические данные по Ивановской области.

Таблица 1 - Основные показатели внутренней торговли (в фактически действовавших ценах; млн. руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| Оборот розничной торговли | 12052,9 | 14123,6 | 17426,2 | 21148,2 | 29381,1 | 37975,5 |
| В том числе:  Оборот розничной торговли продовольственными товарами | 5844,7 | 6850,0 | 8654,7 | 10698,2 | 15271,1 | 18099,9 |
| Оборот розничной торговли непродовольственными товарами | 6208,2 | 7273,6 | 8771,4 | 10450,0 | 1411,0 | 19875,6 |
| Оборот общественного питания | 579,9 | 728,3 | 887,6 | 1060,8 | 1407,0 | 1874,5 |
| Продажа товаров на вещевых, смешанных и продовольственных рынках | 2772,2 | 3396,5 | 3401,8 | 3585,5 | 4266,2 | 4913,4 |
| Товарные запасы в торговле (на конец года) млн. руб.  В днях товарооборота | 354,6  20 | 315,1  16 | 414,1  13 | 632,7  19 | 804,7  16 | 1173,1  16 |
| Оборот розничной торговли на формах собственности, в процентах к итогу;  Государственная  Не государственная  Из нее:  Потребкооперация | 6,1  93,9  3,1 | 5,8  94,2  3,3 | 5,7  94,3  3,3 | 5,2  94,8  3,1 | 4,6  95,4  2,5 | 3,5  96,5  2,3 |
| Среднесписочная численность работающих, тыс. чел.  Розничная торговля  Общественное питание:  Деятельность ресторанов и кафе | 8,8  2,9 | 8,2  2,7 | 8,4  2,9 | 8,0  2,4 | 9,1  2,8  1,1  0,2  1,5 | 10,7  3,6  1,8  0,3  1,5 |

Анализ показывает (табл. 1), что оборот внутренней розничной торговли в Ивановской области с 2002 по 2007 г увеличивался в среднем на 5%. Это связано с ростом новых предприятий розничной торговли и расширением торговой площади старых. Создание новых торговых площадей ведет к увеличению вакантных мест, в связи к 2007 году увеличивается среднесписочная численность работающего населения.

В целом оборот розничной торговли в Ивановской области повышается, но нельзя забывать о том, что и цены на продовольственные и непродовольственные товары с каждым годом становятся выше.

Таблица 2 - Оборот розничной торговли по городам и районам Ивановской области (в процентах к итогу по области)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| Всего по области: | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Иваново | 53,1 | 54,8 | 60,7 | 60,9 | 56,9 | 61,1 |
| Кинешма | 7,1 | 6,8 | 5,9 | 5,6 | 6,3 | 5,6 |
| Тейково | 3,6 | 2,9 | 2,0 | 2,0 | 2,1 | 1,7 |
| Фурманов | 2,3 | 2,2 | 1,7 | 1,7 | \* | \* |
| Шуя | 6,0 | 5,6 | 4,6 | 4,2 | 5,1 | 4,8 |
| Вичуга | 2,4 | 2,4 | 2,1 | 2,1 | 2,6 | 2,6 |
| кохма | ----- | ----- | ----- | 1,2 | 1,2 | 1,1 |
| Районы: |  |  |  |  |  |  |
| Верхнеландеховкий | 0,2 | 0,2 | 0,1 | 1,2 | 0,2 | 0,2 |
| Вичугский | 1,4 | 1,6 | 1,6 | 0,2 | 1,2 | 1,0 |
| Гаврилово-посадский | 2,1 | 2,1 | 1,7 | 1,6 | 1,8 | 1,6 |
| Заволжский | 1,1 | 0,9 | 0,7 | 1,6 | 0,9 | 0,8 |
| Ивановский | 3,1 | 3,1 | 3,1 | 0,7 | 2,6 | 2,3 |
| Ильинский | 0,5 | 0,5 | 0,4 | 2,2 | 0,4 | 0,4 |
| кинешемский | 1,2 | 1,4 | 1,3 | 0,4 | 1,3 | 1,2 |
| Комсомольский | 1,4 | 1,3 | 1,1 | 1,2 | 1,3 | 1,2 |
| Лежневский | 1,0 | 0,9 | 0,8 | 1,1 | 1,4 | 1,5 |
| Лухский | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 1,8 | 0,9 | 0,7 |
| Палехский | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,9 | 0,6 | 0,5 |
| Пестяковский | 0,5 | 0,5 | 0,4 | 0,5 | 0,5 | 0,4 |
| Приволжский | 2,5 | 2,5 | 2,3 | 0,4 | 2,4 | 2,2 |
| Пучежский | 1,5 | 1,5 | 1,6 | 2,2 | 1,8 | 1,4 |
| Родниковский | 2,7 | 2,4 | 2,0 | 1,6 | 2,1 | 1,9 |
| Савинский | 0,5 | 0,5 | 0,4 | 2,0 | 0,5 | 0,4 |
| Тейковский | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,5 | 0,7 | 0,6 |
| Фурмановский | 0,2 | 0,4 | 0,4 | 0,5 | 2,4 | 2,5 |
| Шуйский | 1,2 | 1,2 | 0,9 | 0,4 | 0,7 | 0,6 |
| Южский | 1,4 | 1,5 | 1,4 | 0,8 | 1,3 | 1,0 |
| Юрьевецкий | 1,0 | 1,0 | 0,8 | 1,3 | 0,9 | 0,8 |

Анализ показывает (таблица 2), что в г. Иваново и в Ивановском районе самый высокий товарооборот из всех представленных данных по городам и районам Ивановской области по итогам с 2002 по 2007 г. Эти данные полностью зависят от численности населения в том или ином регионе, и от половозрастной структуры.

И так, для того, что бы повысить товарооборот (табл. 1, 2) по отстающим регионам и городам Ивановской области, необходимо развивать имеющиеся организации и строить новые предприятия шаговой доступности со всеми требующимися продовольственными и непродовольственными товарами, разрабатывать стратегии по продажам, делать скидки давать бонусы.

III. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОДАЖ

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления продаж Рекомендации по ассортиментной структуре

Формирование ассортимента в магазинах.

При формировании ассортимента главным принципом отбора товара для реализации должна быть обязательная апробация первых партий новых товаров. Реализация традиционных товаров и полученных по товарообмену должна выступать как вспомогательная функция продажи (хотя это и не исключает значительной доли таких товаров в структуре продажи).

Таким образом, в целом ассортимент товаров, реализуемый через фирменный магазин, должен складываться из следующих групп товарного поступления:

пробных партий новых товаров (главная группа);

традиционных (ранее апробированных) товаров данного предприятия (объединения);

товаров, полученных по товарообмену, т.е. от других предприятий (объединений), производящих родственные или дополнительные виды товаров;

сопутствующих товаров.

Ассортимент по перечисленным группам должен составляться исходя из превалирующей функции обеспечения апробации новых товаров и изучения спроса. Остальные группы формируются по результатам ранее проведённого изучения спроса в целях составления ассортимента.

Основными элементами (или фазами) планирования ассортимента продукции являются:

1) выявление текущих и потенциальных (неудовлетворенных) потребностей покупателей; анализ способов использования соответствующей продукции, а также особенностей поведения покупателей (потребителей) в данном сегменте рынка;

2) оценка конкурирующих изделий-аналогов под тем же углом зрения;

3) анализ потребительских оценок качества вырабатываемых изделий, т.е. определение степени их соответствия запросам покупателей (потребителей) с точки зрения способности удовлетворить конкретную потребность в функциональном и эстетическом отношении;

4) определение того, какими изделиями должен быть пополнен вырабатываемый ассортимента продукции и какие изделия следует исключить из него по причинам недостаточной рентабельности, морального износа, снижения конкурентоспособности и т.д. Сюда же относится решение вопроса о том, следует ли диверсифицировать производство за счет направлений, выходящих за рамки сложившейся специализации;

5) рассмотрение предложения об освоении новых изделий, усовершенствовании освоенной продукции, а также о новых способах и сферах применения выпускаемых товаров;

6) разработка спецификаций новых или улучшенных изделий в соответствии с требованиями покупателей;

7) изучение с помощью специалистов по научно-техническим изделиям и разработкам перспектив производства новых или усовершенствованных изделий, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности;

8) тестирование продукции с привлечением потенциальных потребителей для выявления ее соответствия покупательскому спросу по всему кругу основных показателей: качеству, внешнему виду, прочности, удобству в эксплуатации, безотказности в работе; упаковке, цене, потребительной ценности;

9) разработка специальных рекомендаций для изготовителей продукции в отношении ее качества, типоразмера, наименования, цены, упаковки, технического обслуживания и т.д. в соответствии с результатами проведенного тестирования, пробных продаж и т.п.;

10) подготовка рекомендаций по сбыту продукции, включая: определение сроков и графика ввода на рынок нового или усовершенствованного товара, масштабов и начальной формы его реализации (например, только пробные продажи в специально отобранных городах, освоение отдельных региональных рынков или же выход сразу на национальный рынок), планов сбыта продукции, разработку программы проведения рекламных кампаний и других мероприятий по стимулированию сбыта.

При этом важно иметь в виду, что планирование ассортимента продукции - это непрерывный процесс, продолжающийся на протяжении всего жизненного цикла товара, начиная с зарождения идеи и кончая снятием его с продажи.

Заключение

Главная цель коммерческой деятельности - получение прибыли через удовлетворение покупательского спроса при высокой культуре торгового обслуживания. Эта цель в равной степени важна как для организаций и предприятий, так и для отдельных лиц, осуществляющих операции купли-продажи на рынке товаров и услуг.

Розничная торговля - это завершающая форма продажи товаров конечному потребителю в небольших объемах через магазины, павильоны, лотки, палатки и другие пункты сети розничной торговли. Розничные торговые предприятия реализуют товары непосредственно населению, то есть физическим лицам, применяя свои специфические способы и методы розничной продажи, окончательно завершают обращение от изготовителя продукции до потребителя.

В результате усложнения экономических процессов и возрастания конкуренции в отечественной торговой отрасли проблема разработки и внедрения научно-обоснованных методов принятия решений для управления торговыми компаниями представляется весьма актуальной. Особую актуальность представляет исследование процесса принятия решений в сложноорганизованных торговых компаниях. В 1970-80 гг. был накоплен значительный научный и практический потенциал моделирования торгово-экономических процессов.

Эффективность продаж - процесс обмена товарами, услугами, ценностями и деньгами, от которого производитель получает рациональную прибыль, а спрос не падает.

Оценка эффективности продаж осуществляется при помощи различных методов, включая сравнительный и структурный анализ основных финансовых показателей. Структурный анализ позволяет определить наиболее эффективные механизмы сбыта.

Коммерческая деятельность, составляя основу успешного бизнеса, является объектом постоянного пристального внимания со стороны руководства компании и его структурных подразделений. Всесторонний анализ показателей продаж, динамики их изменений позволяют своевременно выявлять проблемные сегменты реализации товаров и услуг, принимать правильные управленческие решения - это цель оценки эффективности продаж.

По данным из представленных таблиц оборот розничной торговли за 2002-2007 г в Ивановской области повышается, но нельзя забывать о том, что и цены на продовольственные и непродовольственные товары с каждым годом становятся выше.

Функции розничной торговли:

закупка товаров, их транспортирование и хранение;

информирование рынка и получение информации о рынке;

подсортировка, подработка и придание закупленной продукции товарного вида;

продажа товаров;

послепродажное обслуживание покупателей.

Правильная организация коммерческой работы в рамках розничной торговли способствует росту товарооборота, достаточно полному удовлетворению совокупного спроса населения и получению коммерческого успеха.

В аналитической части работы были рассмотрены статистические данные розничной торговли по Ивановской области с 2002 по 2007 года, так же были рассмотрены данные об обороте товаров по областям и регионам Ивановской области. Все данные, находящиеся в таблице наглядно показывают, что с каждым годом экономическое положение нашей области улучшается. Разных видов товаров на полках магазинов становится больше.

Если товарооборот становится выше, значит, спрос покупателей удовлетворяется, а предложение производителей повышается.

Для эффективной продажи отдельных видов товаров необходимо планирование ассортимента продукции. Это непрерывный процесс, продолжающийся на протяжении всего жизненного цикла товара, начиная с зарождения идеи и кончая снятием его с продажи.

Список используемой литературы

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. - М., Финансы и статистика, 1997.

2. Аникеев С. Методика разработки плана маркетинга. - М., 2004.

3. Бобров Н. Анализ новых тенденций в развитии розничной торговли

4. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли: Учебник для студентов высших учебных заведений. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Дашков и К, 2003.

5. Коммерция и технология торговли. //Ф.Г. Панкратов. В.К. Памбухчиянс. - М.: ИНФРА, 2001.

6. Маркетинг. /Под ред. А.Н. Романова. - М.: ЮНИТИ, 2002.

7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента,: Пер. с англ. -М.: Дело, 2002.

8. Памбухчиянц О.В. Технология розничной торговли. - М.: Издат.-книготоровый центр "Маркетинг.

9. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность. /Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина. - М., 1998.

10. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность: Учеб. - М.: Инфра-М, 2005. - 246 с.

11. Радаев В. Классификация современных форм розничной торговли. //Экон. политика. - 2006. - №4.

12. Савинский А.И., Лаппо Л.Л., Мадаев З.М., Левин С.С., Ясинович М.С. Розничная торговля и основы товароведения. - Мн. БГЭУ.

13. Статистический сборник. - Иваново 2008.