Анализ основных компонентов управления продажами предприятия пищевой промышленности

Баранова Любовь Сергеевна
соискатель, кафедра менеджмента и инноваций Санкт-Петербургского Государственного Экономического Университета, liubov-baranova29@yandex.ru

Объектом исследования данной статьи являются продажи предприятия пищевой промышленности. Предметом исследования является неуправляемый, несистемный и хаотичный процесс продаж пищевых предприятий. Цель исследования – анализ основных компонентов управления продажами. Автор подробно рассматривает существующие трактовки системы управления продажами. Особое внимание уделяется инструменту интеграции маркетинга в систему управления продаж, который является одной из актуальных задач для существования и роста предприятия в постоянно меняющихся рыночных условиях.
Метод интеграции маркетинга в систему управления продажами основан на поиске оптимальных решений в формировании ассортимента, структурировании активной клиентской базы, выборе целевых клиентов и доставки продукта до них.
В результате данного исследования можно оперативно управлять продажами предприятия и влиять на показатели тоннажа и прибыли. Применять исследование рекомендовано на предприятиях пищевой промышленности. Научная новизна исследования заключается в систематизации и обобщение методов и методик исследования ассортимента и клиентов предприятий, а также доставки ассортимента непосредственно к клиенту. В качестве примера приведены предприятия пищевой промышленности, которые являются одновременно производственными и торговыми.
Ключевые слова: продажи, маркетинг, управление, клиенты, мотивация, ассортимент.

На сегодняшний день в условиях глобализации бизнеса, конкуренции, совершенствованию технологических процессов предприятия пищевой промышленности непрерывно ищут пути повышения эффективности компании. Одним из рычагов, позволяющих предприятию выигрывать на рынке, является эффективная система управления продажами.

Термин «система управления продажами» на сегодняшний день имеет разные варианты трактовки и понимания. По мнению Ч. Фатрелл [17], управление продажами представляет собой использование планирования, рационального использования ресурсов, подбора, обучения и контроля торгового персонала, а также управления им с целью эффективного достижения поставленных перед ним целей. Другие авторы [16] считают, что к управлению продажами можно отнести любые действия, направленные на повышение эффективности отдела продаж. Третьи специалисты [8] относят к управлению отделом продаж набор, мотивацию и обучение персонала, управление работой менеджеров по продаже и пр. Разработчик технологии продажи SPIN Н. Рекхэм [14] склонен свести все управление продажами к использованию собственно технологии продажи. В целом, продажи, как компонент системы маркетинговых коммуникаций [6], имеют сугубо практическую ориентацию, воздействуя на сознание покупателя с целью формирования в нем привлекательного образа продаваемого товара [7].

Современные исследователи также подчеркивают тот факт, что продажи и маркетинг абсолютно интегрированы.

В российской практике прослеживаются два основных вида интеграции маркетинга в систему управления продаж на предприятии: в качестве функции управления или как функции обслуживания [3]. Первая разновидность интеграции более эффективна в современных рыночных условиях, т.к. формирование маркетинговой стратегии предприятия и последовательная ее реализация обеспечит согласованность маркетинговых действий и будет способствовать рациональному распределению ресурсов компании для достижения роста и обеспечения конкурентного преимущества на рынке. Только непрерывное развитие компании позволит удовлетворить желания потребителей и получать прибыль.

На сегодняшний день большинству российских предприятий пищевой промышленности еще предстоит выстроить систему маркетингового управления продажами, базирующуюся на клиентоориентированной стратегии планирования и организации торговой деятельности. Это является одной из актуальных задач для существования и роста предприятия в постоянно меняющихся рыночных условиях.

Существенное место в маркетинговом управлении продажами занимает поиск оптимальных решений в

формировании ассортимента, структурировании активной клиентской базы, выборе целевых клиентов и доставки продукта до них. Т.е. это постоянные попытки использования различных инструментов и методов, которые имеют отношение к созданию продукта и доставке его до конечного потребителя.

В связи с этим необходимо ввести определение маркетингового процесса управления продажами как последовательного процесса создания товара, вывода его на рынок и организации устойчивого спроса с целью доведения его до потенциального потребителя путем различных каналов сбыта с использованием маркетингового инструментария [13].

Автор считает, что при нынешнем насыщении продуктами питания на рынке, в условиях жесткой конкуренции необходима системная работа отдела продаж, подкрепленная стандартами. Стандарты, методы и инструменты управления системой продаж должны разрабатываться и внедряться отделом маркетинга. Именно поэтому такая система управления продажами называется системой маркетингового управления продажами.

Внедряя термин система маркетингового управления продажами, автор подчёркивает, что здесь переплетается несколько ключевых процессов предприятия – производство, собственно продажи, классический маркетинг и мотивация торгового персонала.

Производство подразумевает выпуск определенного ассортимента, планирование и изготовление заданных объемов продукции в соответствии с объемами реализации.

При взаимодействии с производством маркетинг, в первую очередь, играет ключевую роль в ассортиментной политике. Действия сотрудников отдела маркетинга и производства должны быть слажены и отработаны. Только производство может знать те или иные нюансы при создании продукта, анализировать производственные возможности предприятия и текущую мощность выработок. Данные вопросы должны быть согласованы между производством и маркетингом для того, чтобы не появлялись невыполнимые задачи по разработки новых продуктов и модернизации имеющихся. Однако, здесь есть определенный нюанс. Если маркетинг рассчитал, что новый продукт, требующий реорганизации производственных процессов, прогнозирует прибыль и адекватный период окупаемости реорганизации, то такой продукт необходимо производить, даже если на момент разработки нового продукта производство не готово. В этом случае нужно готовить к изменениям производство. Это может быть новое сырье, оборудование, дополнительные функции оборудования, изменение производственных процессов и технологических линий.

При работе с объемами вырабатываемой продукции, отдел маркетинга должен просчитывать прогноз реализации каждого конкретного вида продукции и согласовывать с производством возможность выработки. Однако, и здесь есть нюанс. Если прогнозируемый объем реализации продукции превышает текущие производственные возможности, то аналогично новому продукту рассчитывается период окупаемости увеличения производственных мощностей и принимается окончательное решение.

Продажи включают в себя непосредственно работу с торговыми точками, направленную на убеждение в целесообразности приобретения продукции, производимой предприятием.

В этом процессе роль маркетинга заключается в том, чтобы определить с какими торговыми точками необходимо работать отделу продаж, по какому алгоритму проводить работу с выбранными точками. Кроме того, отдел маркетинга определяет, какие каналы реализации уже есть у предприятия, а какие еще необходимо проработать. Исследуя структуру продаж в разрезе по каналам реализации, отдел маркетинга предлагает план работ конкретно по каждому каналу.

Классический маркетинг – это работа с ассортиментом, глубокий анализ существующей активной клиентской базы и формирование портрета потребителя.

В классический маркетинг входят все мероприятия по работе с текущими продуктами – удержание либо увеличение продаж продукта в рейтингах продаж предприятия. Мероприятия по изменению текущего ассортимента – фасовка, вес, внешний вид, а также разработка новых продуктов. Контроль внешнего вида и качества продуктов. Анализ текущей клиентской базы и пошаговый план работ с активной клиентской базой предприятия. Кроме того, важной задачей маркетинга является формирование портрета потребителя. Для этого используются аналитические отчеты для изучения рынка и потребительского спроса. Проводится работа непосредственно в торговых точках с помощью опросов потребителей и наблюдений за ними.

Мотивация торгового персонала, которая зачастую формируется руководителем отдела продаж и является ключевой точкой приложения усилий классического маркетинга предприятия.

Маркетинг принимает участие в разработке мотивации торгового персонала. В этом случае маркетинг рассчитывает какой продукт и в какую торговую точку должен продать каждый торговый представитель или менеджер по продажам. На базе внутренней аналитики предприятия и внешней аналитике о рынке, сотрудники отдела маркетинга формируют задачи отделу продаж, которые являются фундаментальными в формировании мотивационных программ.

Если мы будем рассматривать продажи с точки зрения функций маркетинг менеджмента – планирования, организации, мотивации и контроля [9], то заметим, что появляется достаточно высокий уровень сложности реализации вышеописанных функций. Например, формирование плановых заданий по продукту, категории продуктов или по ассортименту в целом является сложным процессом. В этом случае необходима компетенция классического маркетинга, использующего методы и инструменты работы с ассортиментом. Сочетание профессиональных подходов менеджмента и маркетинга позволит эффективно реализовывать одну из основных функций управления продажами – планирование.

В целом, целенаправленное изменение предлагаемого покупателям ассортимента товаров/услуг является одним из важных факторов улучшения конкурентных позиций фирмы [5].

При рассмотрении функционального подхода системой управления продажами вторым компонентом является организация продаж. Организация продаж состоит из организации работы сотрудников отдела продаж, формирования целей для менеджеров по продажам, получения обратной связи, а также взаимного обучения. В начале процесса организации управления продажами лежит формирование организационной структуры отдела продаж. Далее идет формирование

основных элементов в организации продажами. Процесс организации продаж можно свести к трем основным элементам: поиск новых покупателей, собственно продажа (работа с покупателями) и оформление необходимых при заключении сделок документов [15].

Автор полагает, что поиск новых покупателей должен быть разработан сотрудниками отдела маркетинга, которые обладают данными о целевой аудитории, клиентской базе региона, формировании потребительских вкусов. Технология собственно продажи формируется совместно руководителями отдела продажи и отдела маркетинга. В таком тандеме формируется оптимальная технология продажи с учетом развития рынка, специфики продукта и потребности покупателей.

Процесс влияния на уровень мотивации персонала достаточно сложен. Мотивация торгового персонала зависит от адекватности плановых показателей, спускаемых от руководства. Также важным фактором при формировании мотивации являются различия мотивационных программ у руководителя отдела продаж и линейного персонала. Если система мотивации отдела продаж сформирована таким образом, что существует значительный разрыв между сотрудниками, финансовые ожидания не соответствуют реалиям, то мотивация не сработает. И усилия маркетинга по формированию мотивационных программ будут тщетны.

Характеризуя мотивацию продаж, В.А. Вертоградов [4] отмечает, что система мотивации менеджеров по продажам должна удовлетворять следующим требованиям:

– ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата, а не за выполнение работ, которые должны привести к результату;

– управляемость – позволяет корректировать направленные на продажи усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

– справедливость – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков в случае неуспеха;

– простота (понятность) – сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать, компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

– неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую.

Контроль работы торгового персонала представляет собой еще одну функцию системы маркетингового управления продажами, нацеленную на выявление возможных отклонений работы системы и разработку/реализацию корректирующих мероприятий [15].

Автор отмечает, что практическое применение маркетингового управления продажами и повышение результативности включает дополнительные функции. Например, управление активной клиентской базой. Структурирование и систематизирование активной клиентской базы, а также планирование и распределение планового задания и рабочего времени между различными категориями торговых точек для сотрудников отдела продаж значительно повысит эффективность работы продаж. Данное мероприятие должно быть реализовано совместно руководителями отдела продаж и отдела маркетинга. Важным фактором при совместной работе двух отделов является то, что у отдела маркетинга есть наработки и различные маркетинговые исследования, благодаря которым маркетинг лучше ориентируется на рынке, знает его динамику, емкость, долю конкурентов. Отдел продаж, в свою очередь, лучше ориентируется в предпочтениях покупателей, активности конкурентов, особенностях работы с каждым конкретным контрагентом.

Таким образом, в формировании системы маркетингового управления продажами существует несколько основных компонентов. Целенаправленная работа с каждым из которых способна повысить эффективность продаж.

Литература

1. Адырхаева Г.Д., Ванина Э.Г. Конкурентные преимущества предприятий пищевой промышленности // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. 2016. № 1. С. 40-45.
2. Атаева А.У. Пищевая промышленность: новые вызовы как возможности для роста. сборник материалов III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Региональная экономика: проблемы и перспективы развития». ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет». – Махачкала: Вестник Дагестанского государственного университета, 2016. С. 122-126.
3. Березин И.С. Маркетинговый анализ. Принципы и практика. Российский опыт.-М.: Эксмо, 2002. — 400 с.
4. Вертоградов В. А. Управление продажами / В. А. Вертоградов. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2011. - 236 с.
5. Глухов, С.В. Управление ассортиментом – ключ к эффективным продажам / С.В. Глухов // Управление продажами. – 2007. – № 1. – С. 18–22.
6. Гринченко К.В., Ерохина Т.Б. Интегрированные маркетинговые коммуникации - уникальная коммуникационная технология XX века / Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2013. № 4 (44). С. 92-97.
7. Ерохина, Т.Б. Рыночная привлекательность PR для расширения возможностей маркетинга / Т.Б. Ерохина // Вестник Томского государственного университета. – 2008. – № 315. – С. 168–172.
8. Ланкастер, Дж. Продажа и управление сбытом : пер. с англ. / Дж. Ланкастер, Д. Джоббер. – Минск : Амалфея, 1999. – 384 с.
9. Макаров А.М. Управление продажами (сила здравого смысла) / А. Макаров // Управление продажами. – 2003. – № 5. – С. 18–23.
10. Мирошкин П.П., Неклюдов В.С., Клюева Ю.С. О некоторых особенностях торгового менеджмента // Вестник Нижегородского государственного инженерно-экономического института. 2016. № 7 (62). С. 88-95.
11. Олейник К., Иванова С., Болдогоев Д. Все об управлении продажами: учеб. пособие. М.: Альпина Паблишер, 2016. 331 с.
12. Петров, К.Н. Управление отделом продаж. Планирование. Организация. Контроль / К.Н. Петров. – М. : Вильямс, 2011. – 328 с.
13. Пономарева Е.В. Тенденции маркетинга предприятий пищевой промышленности в 2017 году // Проблемы развития предприятий: теория и практика Сборник статей IV Международной научно-практической конференции. 2017. С. 45-49.

14. Рекхэм Н. СПИН-продажи / Н. Рекхэм. - 7-е изд. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 336 с.
15. Руденко, И.В. Управление продажами: истоки, сущность, подходы / И.В. Руденко // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2012. – № 4. – С. 21–25.
16. Спиро Р. Л. Управление продажами / Р. Л. Спиро, У. Дж. Стэнтон, Г. А. Рич. - М. : Изд. дом Гребенникова, 2004. - 704 с.
17. Фатрелл Ч. Управление продажами. –СПб. : Издат. дом «Нева», 2004. – 640 с.
18. Know Your Customers' «Jobs to Be Done» / C. M. Christensen, T. Hall, K. Dillon, D. S. Duncan // Har-vard Business Review. Vol 9. 2016. P. 54–62. References (transliterated)
19. Конобеева А.Б., Лошков Б.Д., Сулимова Е.А. Анализ и перспективы развития рынка общественного питания в России // Инновации и инвестиции. 2017. № 11. С. 89-92.
20. Мумладзе Р.Г., Долгова Е.А. Состояние и перспективы молочного рынка В РФ // Инновации и инвестиции. 2012. № 2. С. 52-56.
21. Александров Д.Г. Влияние обменного курса доллара США и импортозависимости российской экономики на реальный уровень инфляции в России // Дайджест-финансы. 2016. № 4 (240). С. 2-10.
22. Безпалов В.В. Импортозамещение: анализ подходов к определению понятия // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2016. № 11 (93). С. 9.

Analysis of the main components of the sales management of the food industry

Baranova L.S.
St. Petersburg State Economic University

The object of this article is the sale of food industry enterprises. The subject of the study is an uncontrolled, unsystematic and chaotic process of sales of food enterprises. The purpose of the study is the analysis of the main components of sales management. The author examines in detail the existing interpretations of the sales management system. Particular attention is paid to the marketing integration tool in the sales management system, which is one of the urgent tasks for the existence and growth of an enterprise in constantly changing market conditions.

The method of integrating marketing into the sales management system is based on the search for optimal solutions in assortment formation, structuring an active customer base, selecting target customers and delivering the product to them.

As a result of this study, you can quickly manage the sales of the enterprise and influence the tonnage and profit indicators. It is recommended to apply research at the enterprises of the food industry. The scientific novelty of the study is to systematize and generalize the methods and techniques for researching the assortment and customers of enterprises, as well as delivering the assortment directly to the client. Food industry enterprises, which are both industrial and commercial, are given as an example.

Keyword: sales, marketing, management, customers, motivation, assortment.

References

1. Adyrkhaev G.D., Vanina E.G. Competitive advantages of food industry enterprises // Problems of improving the organization of production and management of industrial enterprises: Interuniversity collection of scientific papers. 2016. No. 1. P. 40-45.
2. Ataeva A.U. Food industry: new challenges as opportunities for growth. collection of materials of the III All-Russian scientific-practical conference with international participation "Regional economy: problems and development prospects." FSBEI of HE "Dagestan State University". - Makhachkala: Bulletin of the Dagestan State University, 2016.S. 122-126.
3. Berezin I.S. Marketing analysis. Principles and practice. Russian experience.-M .: Eksmo, 2002 .-- 400 p.
4. Vertogradov V. A. Sales Management / V. A. Vertogradov. - 2nd ed. - SPb. : Peter, 2011 .-- 236 p.
5. Glukhov, S.V. Assortment management is the key to effective sales / S.V. Glukhov // Sales management. - 2007. - No. 1. - P. 18–22.
6. Grinchenko K.V., Erokhina T.B. Integrated Marketing Communications - A Unique Communication Technology of the 20th Century / Bulletin of the Rostov State Economic University (RINH). 2013. No. 4 (44). S. 92-97.
7. Erokhina, T. B. Market attractiveness of PR for expanding marketing opportunities / T.B. Erokhina // Bulletin of Tomsk State University. - 2008. - No. 315. - S. 168–172.
8. Lancaster, J. Sale and sales management: Per. from English / J. Lancaster, D. Jobber. - Minsk: Amalfey, 1999 .-- 384 p.
9. Makarov A.M. Sales management (the power of common sense) / A. Makarov // Sales management. - 2003. - No. 5. - S. 18–23.
10. Miroshkin P.P., Neklyudov V.S., Klyueva Yu.S. On some features of trade management // Bulletin of the Nizhny Novgorod State Engineering and Economic Institute. 2016. No. 7 (62). S. 88-95.
11. Oleinik K., Ivanova S., Boldogoev D. Everything about sales management: textbook. allowance. M .: Alpina Publisher, 2016.331 s.
12. Petrov, K.N. Sales department management. Planning. Organization. Control / K.N. Petrov. - M.: Williams, 2011 .-- 328 p.
13. Ponomareva E.V. Marketing trends of food industry enterprises in 2017 // Problems of enterprise development: theory and practice Collection of articles of the IV International Scientific and Practical Conference. 2017.S. 45-49.
14. Reckham N. SPIN-sale / N. Reckham. - 7th ed. - M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2014 .-- 336 p.
15. Rudenko, I.V. Sales management: sources, essence, approaches / I.V. Rudenko // Bulletin of the Omsk University. Series "Economics". - 2012. - No. 4. - P. 21–25.
16. Spiro R. L. Sales management / R. L. Spiro, W. J. Stanton, G. A. Rich. - M.: Publishing House Grebennikov's house, 2004. - 704 p.
17. Fatrell C. Sales Management. –SPb. : Publ. Neva House, 2004. - 640 p.
18. Know Your Customers '" Jobs to Be Done "/ C. M. Christensen, T. Hall, K. Dillon, D. S. Duncan // Harvard Business Review. Vol 9. 2016. P. 54–62. References (transliterated)
19. Konobeeva A.B., Loshkov B.D., Sulimova E.A. Analysis and development prospects of the public catering market in Russia // Innovations and Investments. 2017. No. 11. P. 89-92.
20. Mumladze R.G., Dolgova E.A. The state and prospects of the dairy market in the Russian Federation // Innovations and investments. 2012. No. 2. P. 52-56.
21. Alexandrov D.G. The effect of the US dollar exchange rate and import dependence of the Russian economy on the real inflation rate in Russia // Digest Finance. 2016. No. 4 (240). S. 2-10.
22. Bezpalov V.V. Import substitution: analysis of approaches to the definition of a concept // Management of economic systems: electronic scientific journal. 2016. No. 11 (93). S. 9.