

#### References

1. Grishchenko O. V. *Analiz i diagnostika finansovo-khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiya* [Analysis and diagnostics of financial and economic activity of enterprise]. Taganrog, Taganrog State University of Radioengineering Publ. House, 2000. 112 p.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [Balanced system of indicators. From strategy to action]. Moscow, JSC "Olympus-Business", 2003. 304 p.
3. Olve N.-G., Roy Zh., Vetter M. *Otsenka effektivnosti deyatel'nosti kompanii: Prakticheskoe rukovodstvo po ispolzovaniyu sbalansirovannoy sistemy pokazateley* [Assessment of efficiency of company activity: Practical guide to use of the balanced system of indicators]. Moscow, Williams, 2004. 306 p.
4. Khanova A. A., Grigoreva I. O. *Otsenka kachestva logisticheskogo obsluzhivaniya gruzovogo porta s ispolzovaniem imitatsionnogo modelirovaniya* [Evaluation of quality of cargo port logistic service using simulation]. *Datchiki i sistemy* [Sensors and Systems], 2009, no. 5, pp. 11–15.

УДК 004.89

### **АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОДАЖ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ, И СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ**

*Моисеев Борис Валерьевич*, аспирант, Астраханский государственный университет, 414056, Российская Федерация, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а, e-mail: boris\_gigi@mail.ru

*Ветрова Анжелика Амировна*, кандидат технических наук, Астраханский государственный университет, 414056, Российская Федерация, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а, e-mail: vetrova@aspu.ru

В данной статье рассматриваются факторы, которые потенциально могут и оказывают влияние на уровень продаж в розничной торговле. Данные факторы подразделяются на внутренние и внешние. В статье произведен анализ, который показывает, на какие из факторов может воздействовать и какими факторами могут управлять розничные продавцы, а на какие – влиять они не могут. Среди внешних факторов присутствуют следующие: общая динамика рынка, сезонная динамика продаж, деятельность конкурентов, законодательство. К внутренним факторам относятся: товарный ассортимент, ценообразование, клиенты, каналы сбыта, персонал, активность компании на рынке. Также в статье рассматриваются методы повышения эффективности продаж путем воздействия на каждый из факторов, на которые розничные продавцы могут оказывать влияние. Рассмотрены методы сбора и анализа информации в розничной торговле.

**Ключевые слова:** уровень продаж, факторы, оказывающие влияние на уровень продаж, общая динамика рынка, сезонная динамика продаж, деятельность конкурентов, законодательство, товарный ассортимент, ценообразование, клиенты, каналы сбыта, персонал, активность компании на рынке

### **ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING RETAIL SALES EFFICIENCY AND MANAGEMENT PROCEDURES**

*Moiseev Boris V.*, post-graduate student, Astrakhan State University, 20a Tatischev St., Astrakhan, 414056, Russian Federation, e-mail: boris\_gigi@mail.ru

*Vetrova Anzhelika A.*, Ph.D. (Engineering), Astrakhan State University, 20a Tatischev St., Astrakhan, 414056, Russian Federation, e-mail: vetrova@aspu.ru

This article examines the dynamics that affect retail sales efficiency and management procedures. Its principal goal is to determine those factors which tend to influence sales and to analyze those aspects over which retailers have some influence. The paper says the factors can be divided into two main groups:

internal and external. The latter can be subdivided into the following elements: general market dynamics, seasonal dynamics of sales activities, competitors and legislation. The internal factors, by contrast, include product range, pricing, customers, sale channels, staff, and market activity. Subsequently, the research paper describes several methods for improving sales performance by influencing each of the factors which are likely to have an impact on retailers. Finally, the document notes the retail sectors methods for collecting information and conducting sales analysis.

**Keywords:** level of sales, factors affecting the level of sales, overall market dynamics, seasonal dynamics of sales, activities of competitors, legislation, product range, pricing, customers, sales channels, staff, and market-oriented company activity

### **Введение**

Увеличение количества компаний, участвующих в торговой деятельности, ведет к усилению конкуренции в данной сфере. Статистика показывает, что в России стремительно растет число розничных магазинов. Только розничная сеть «Магнит» за 2011 г. увеличила количество торговых точек на 1254 магазина или на 31 % [2], а в 2012 г. компания планирует открыть еще порядка 850 торговых точек, включая 50 гипермаркетов [3]. Чтобы выдержать жесткую конкуренцию, менеджменту торговых компаний необходимо эффективно управлять деятельностью организации. Одним из важнейших показателей, характеризующих результаты деятельности компании на рынке, является уровень продаж этой компании. Повышение эффективности продаж является одной из важнейших и актуальных задач, которую необходимо решать торговым компаниям в условиях жесткой конкуренции.

Целью данной работы является определение факторов, оказывающих влияние на эффективность продаж, а также обзор способов воздействия на эти факторы. Для этого необходимо решить следующие задачи:

- определить факторы, оказывающие влияние на эффективность продаж;
- выявить, какими факторами могут управлять компании, занимающиеся розничной торговлей;
- рассмотреть способы манипулирования данными факторами.

Таким образом, объектом исследования являются факторы, влияющие на эффективность продаж, а предметом исследования является обзор способов управления данными факторами.

Анализ факторов, оказывающих влияние на уровень продаж, позволяет разделить эти факторы на две категории: внешние и внутренние (рис.).

### *Общая динамика рынка*

Под общей динамикой рынка в данном случае рассматривается сокращение либо увеличение рынка в целом. На динамику рынка влияет огромное количество факторов: общеэкономических (ВВП, уровень инфляции, уровень безработицы и др.), политических (степень интеграции национальной экономики в мировую, изменения внешней политики и др.) и т.д. Очевидно, что розничные продавцы не могут оказывать влияние на данный фактор [1].



Рис. Факторы, влияющие на уровень продаж

#### *Сезонная динамика рынка*

Сезонность – один из важнейших факторов, который необходимо учитывать для управления продажами [5, с. 100]. Примером сезонной динамики рынка является увеличение спроса на туристические товары и строительные материалы летом. Компании, занимающиеся розничной торговлей, не могут оказывать прямое влияние на данный фактор, но могут эффективно использовать накопленные знания и опыт для увеличения продаж сезонных товаров. Для этого необходимо выявлять виды сезонных товаров, определять сроки начала сезона, оценить уровень влияния погодных условий, разработать методы стимулирования спроса, определить сроки начала и окончания компании по стимулированию спроса, рассчитать количественные показатели материальных запасов в период повышения спроса и его снижения.

Все эти мероприятия базируются на постоянном мониторинге и достоверном прогнозировании спроса, аналитическом планировании продаж и производства, подборе оптимальных методов учета и управления затратами, определении, расчете и оперативном контроле основных показателей деятельности предприятия.

#### *Конкуренты*

Любые действия конкурентов, которые могли или могут повлиять на продажи как в отрицательную, так и в положительную сторону. Например, на рынке появилась новая компания-конкурент, данная компания в любом случае привлечет к себе часть покупателей. Компаниям очень важно знать своих конкурентов, их планы и проекты, но прямое влияние

оказывать невозможно, за исключением так называемых «нечестных» методов. К «нечестным» методам относятся сговор, промышленный шпионаж и т.д.

#### *Законодательство*

Изменения законодательных и нормативных актов. Ярким примером является ограничение на продажу алкогольной продукции в ночное время. Оказывать прямое влияние на законодательную власть по всем юридическим нормам бизнес не может.

#### *Товарный ассортимент*

Под товарным ассортиментом подразумеваются любые изменения, относящиеся к сфере продаваемых товаров. Например, увеличение или уменьшение ассортимента, новые товары, модели и т.д. Товарный ассортимент – это ключевой фактор любого розничного продавца. В идеале магазину необходимо иметь полный ассортимент товаров, но на практике это невозможно по причине ограниченности ресурсов компаний. Поэтому необходимо подобрать оптимальный ассортимент, удовлетворяющий максимальное количество клиентов.

Широкий ассортимент позволяет диверсифицировать продукцию, ориентироваться на различные требования потребителей и стимулировать совершение покупок в одном месте [4, с 74]. Но такой вид ассортимента предъявляет жесткие требования к ресурсам. Глубокий ассортимент ориентирован на удовлетворение потребностей различных сегментов покупателей по одному из видов товара, позволяет максимизировать использование торговых площадей, стимулировать поддержку дилеров, а также предлагать широкий диапазон цен. Но данный вид ассортимента влечет за собой увеличение расходов на поддержание запасов, также это может повлечь за собой трудности в дифференциации между схожими ассортиментными позициями [4, с. 75]. Управление сопоставимым ассортиментом – обычно более легкая задача, чем управление несопоставимым.

Процесс формирования ассортимента товаров можно разделить на три этапа:

- 1) установка группового ассортимента товаров в магазине, проводится на основе маркетинговых исследований целевого рынка;
- 2) расчет структуры группового ассортимента или определение количественных соотношений отдельных групп товаров. Структура должна учитывать возможности торговых и складских площадей магазина, размещения товаров и другие факторы;
- 3) определение развернутого ассортимента. Это подразумевает осуществление подбора конкретных разновидностей товаров в каждой группе. Данный этап является самым главным. От данного этапа зависит удовлетворение спроса покупателей целевого рынка.

Следует отметить, что работа по формированию ассортимента – это непрерывный процесс. Должны вноситься коррективы с учетом изменений спроса, торговых и складских площадей, показателей товарооборота, контингента обслуживаемых покупателей и т.д.

Успех формирования ассортимента товаров напрямую зависит от реализации товаров, в первую очередь соответствие спросу населения, динамичное развитие которого постоянно повышается из-за растущих запросов покупателей. При изменении спроса должны быстро вноситься коррективы в ассортимент товаров. Ошибки при анализе и прогнозировании спроса приводят к ухудшению показателей компании, появлению залежалых и неходовых товаров.

#### *Ценообразование*

Ценообразование – это изменение ценовой политики. В розничной торговле есть две основные стратегии ценообразования: EDLP (every day low price) и H/LP (high/low price).

EDLP – это установка стабильно низкой цены (между постоянными ценами конкурентов и среднерыночными ценами). Можно отметить особенности этой стратегии:

- низкие цены в любой день;
- ограниченное количество мероприятий по стимулированию спроса;
- сокращение инвестиций в маркетинг, так как нет постоянной необходимости организовывать мероприятия, направленные на стимулирование спроса;

- отсутствие дисконтной программы (программы лояльности);
- снижение разницы между ценой и себестоимостью (маржи);
- требования к качественному планированию продаж и остатков.

H/LP – это смешанный подход в ценообразовании, при котором установленные цены могут быть и ниже, и выше EDLP. Особенности стратегии H/LP заключается в следующем:

- максимизация прибыли за счет ценовой дискриминации;
- возможность сбыта товаров как чувствительным и нечувствительным к цене покупателям;
- ценовые войны;
- высокий уровень расходов на коммуникации.

Стоит отметить, что в России стратегия EDLP мало применяется по внешним причинам: несовершенство законодательства, система налогообложения, коррупция и т.д.

#### *Клиенты*

Под клиентами подразумевается контингент покупателей торговой компании, их социальный уровень, покупательская способность, потребительские предпочтения и т.д. Каждый магазин ориентируется на конкретную группу покупателей, от этого напрямую зависят ценообразование и ассортимент. Здесь можно выделить несколько этапов, которые следует выполнять для повышения уровня продаж:

- 1) определение целевого рынка с учетом расположения магазина, ценовой политики, имеющегося ассортимента, близости конкурентов и т.д.;
- 2) проведение маркетинговых исследований целевого рынка. Исследования должны учитывать характеристики и особенности потенциальных покупателей;
- 3) использование методов выявления потребностей покупателей. Это может быть анализ данных (например, чеков) или специально проводимые маркетинговые исследования;
- 4) внесение корректировок в ценовую политику, товарный ассортимент и т.д. с целью удержания имеющихся клиентов и привлечения новых.

Стоит отметить, что данная работа как планирование товарного ассортимента должна быть постоянной.

#### *Каналы сбыта*

К данной категории относятся различные изменения способов продажи товаров с точки зрения товаропроводящих сетей. Под каналами сбыта при этом могут пониматься, например, розничная торговля, торговые точки, дилерские сети и др. Данный фактор не будет детально рассматриваться в данной статье по причине ее направленности на розничную торговлю.

#### *Персонал*

В указанную группу входят увольнения или приход новых сотрудников, изменения штатной структуры и т.д. В управлении персоналом можно выделить следующие пункты:

- рекрутинг заключается в привлечении новых сотрудников, подбора кандидатов, определение их профессиональных качеств, а также мероприятия, направленные на привлечение новых сотрудников – это может быть и собственная школа подготовки, и сотрудничество с учебными заведениями;
- обучение и развитие состоит из обучения новых сотрудников и повышения квалификации существующего персонала. Это обучение новых сотрудников, знакомство их с ассортиментом товаров, с корпоративной этикой и др. Также немаловажным аспектом является повышение квалификации существующего персонала, периодическое повышение квалификации, тренинги, курсы. Обучение необходимо при назначении сотрудника на новую должность;
- мотивация – различные приемы для повышения заинтересованности сотрудников в их труде. Это могут быть и различные бонусные программы, соревновательные элементы в

работе и другие приемы, направленные на увеличение личной заинтересованности каждого сотрудника в успехе компании;

- внутренние коммуникации – это система рабочих взаимоотношений в компании. Сюда можно отнести планерки, совещания, беседы с персоналом. Внутренние коммуникации являются важным элементом в работе с персоналом, который позволяет выявить настроения в коллективе, определить на ранних стадиях проблемы и предотвратить их повторения;

- управление карьерой включает в себя перспективы карьерного роста горизонтального (профессионального) и вертикального (должностного). Компании необходимо подготавливать своих сотрудников к продвижению по службе и закрывать существующие вакансии, в первую очередь, за счет уже работающих сотрудников;

- корпоративная культура, командообразование. Для того чтобы из работающих людей сложился сплоченный коллектив, их для начала нужно познакомить. Один из вариантов такого знакомства – направление на совместную работу сотрудников из разных отделов, например, на открытие нового магазина. Также это могут быть различные конкурсы, соревнования, творческие вечера и другие мероприятия.

#### *Активность компании на рынке*

Различают следующие виды активности компании на рынке:

- рекламные кампании по продвижению продуктов;
- маркетинговые мероприятия;
- промоушн-акции по стимулированию продаж, скидки, лотереи, конкурсы и т.д.

Эффект от активности компании может иметь как отрицательный, так и положительный эффект. Отрицательный эффект может заключаться в низкой эффективности компании, неочевидный эффект – в снижении продаж аналогов продвигаемых товаров.

#### **Заключение**

В результате анализа факторов, оказывающих влияние на уровень продаж, из десяти факторов выделена следующая совокупность, которой розничные продавцы могут управлять с целью повышения эффективности деятельности предприятия:

- сезонная динамика рынка;
- товарный ассортимент;
- ценообразование;
- персонал;
- клиенты;
- активность компании на рынке.

Следует отметить, что ключевым этапом процесса управления продажами является сбор и анализ данных. Это могут быть маркетинговые исследования и статистический анализ, а также и более современные методы, такие как установка автоматических систем сбора данных, например, анализ чеков. Применение подобных систем в сочетании с картами покупателя позволит не только отслеживать активность конкретного покупателя, но и применять методы интеллектуального анализа данных (data mining) для выявления неочевидных закономерностей в поведении покупателей.

#### **Список литературы**

1. Дорохин А. Болевые точки в планировании продаж / А. Дорохин // Коммерческий директор. – 2007. – № 4.
2. РИАНовости. – Режим доступа: <http://www.ria.ru/company/20120130/552210962.html> (дата обращения 17.04.2012), свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
3. Розничная сеть «Магнит». – Режим доступа: <http://magnit-info.ru/about/today/> (дата обращения: 17.04.2012), свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

4. Степанова Г. Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии : учеб. пос. / Г. Н. Стефанова. – Москва : Издательство МГУП, 2001. – 136 с.

5. Эбергардт А. Е. Место и роль стимулирования сбыта товаров сезонного характера / А. Е. Эбергардт // Вестник МГОУ. Сер. Экономика. – 2010. – № 4. – С. 100–104.

#### References

1. Dorokhin A. Bolevye tochki v planirovanii prodazh [Painful points in planning sales]. *Kommercheskiy direktor* [Commercial Director], 2007, no. 4.

2. *RIANovosti* [RIANovosti], Available at: <http://www.ria.ru/company/20120130/552210962.html> (accessed 17 April 2012).

3. *Roznichnaya set «Magnit»* [Retail network “Magnit”], Available at: <http://magnit-info.ru/about/today/> (accessed 17 April 2012).

4. Stepanova G. N. *Strategicheskiy menedzhment. Planirovanie na predpriyatii* [Strategic management. Planning at the enterprise]. Moscow, 2001. 136 p.

5. Ebergardt A. Ye. Mesto i rol stimulirovaniya sbyta tovarov sezonnogo kharaktera [The place and role of sale of goods of seasonal character]. *Vestnik MGOU. Ser. Ekonomika* [Bulletin of Moscow State Open University. Series Economics], 2010, no. 4, pp. 100–104.