

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ

КУЛІНІЧ О. А., НІКІТІНА О. В.

УДК 339.162.4

Кулініч О. А., Нікітіна О. В. Теоретико-методологічний аспект формування ефективної системи управління продажами

Проаналізовано основні функції та класифікаційні ознаки класичних інструментів матричного типу при наявності будь-якої організаційної структури управління. Розкрито формування комплексу управлінських, організаційних і технологічних функцій торгівельної фірми, що лежать в основі маркетингової стратегії розповсюдження товару. Запропоновано шляхи вирішення проблем, пов'язаних з типовими помилками керівників. Визначено основні види сучасного інструментарію здійснення ефективного управління продажами – схема автоматизованої інформаційної підтримки процесів продаж, класифікація бази клієнтів за абсолютними критеріями, алгоритм заходів щодо підвищення обсягу продажів.

Ключові слова: управління продажами, резервування, маркетинг, автоматизована схема підтримки, бізнес-процеси управління, CRM-система, ABC-аналіз, підвищення ефективності продажів

Табл.: 2. Бібл.: 3.

Кулініч Оксана Андріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

Нікітіна Олена Вікторівна – асистент, кафедра економічної теорії, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

УДК 339.162.4

UDC 339.162.4

Кулініч О. А., Нікітіна Е. В. Теоретико-методологический аспект формирования эффективной системы управления продажами

Kulinich O. A., Nikitina Y. V. Theoretical and Methodological Aspect of Formation of an Effective Control System of Sales

Проанализированы основные функции и классификационные признаки классических инструментов матричного типа при наличии любой организационной структуры управления. Раскрыто формирование комплекса управленческих, организационных и технологических функций торговой фирмы, лежащие в основе маркетинговой стратегии распространения товара. Предложены пути решения проблем, связанных с типичными ошибками руководителей. Определены основные виды современного инструментария осуществления эффективного управления продажами – схема автоматизированной информационной поддержки процессов продаж, классификация базы клиентов по абсолютным критериям, алгоритм мероприятий по повышению объёмов продаж.

The main functions and classification signs of classical tools of matrix type in the presence of any organizational structure of management are analyzed. Formation of a complex of administrative, organizational and technological functions of the trading company, distributions of the goods underlying marketing strategy is opened. Solutions of the problems connected with typical mistakes of heads are offered. Main types of modern tools of implementation of effective management of sales – the scheme of the automated information support of processes of sales, classification of base of clients by absolute criteria, algorithm of actions for increase of sales volumes are defined.

Ключевые слова: управление продажами, резервирование, маркетинг, автоматизированная схема поддержки, бизнес-процессы управления, CRM-система, ABC-анализ, повышение эффективности продаж.

Key words: management of sales, reservation, the marketing, the automated scheme of support, business management processes, Customer Relationship Management System, the ABC analysis, increase of efficiency of sales.

Табл.: 2. Библ.: 3.

Табл.: 2. Библ.: 3.

Кулініч Оксана Андріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

Kulinich Oksana A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

Нікітіна Елена Вікторівна – асистент, кафедра економічної теорії, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

Nikitina Yelena V. – Assistant, Department of Economic Theory, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

По темі управління продажами написані сотні наукових робіт і проводиться незліченна кількість тренінгів. Управління продажами розглядається як створення системи продажів, здатної ефективно функціонувати у відсутність її розробника. Для грамотного управління продажами потрібна теоретична підготовка, але, окрім знання, потрібний ще й інструмент, за допомогою якого ці знання перетворюються на справи. Таким чином, виникає необхідність постійного теоретичного оновлення знань відповідно до ринкової ситуації, що змінюється, і створення сучасної ефективної системи управління продажами.

Сьогодні для бізнесу знову стало актуальним – знати усіх своїх покупців «в обличчя» і вчасно пропону-

вати зміни. Масове знеособлене виробництва лише на якийсь час перемогло концепцію клієнтоорієнтованого бізнесу. Тому наша стаття має декілька першочергових завдань. Перше полягає в створенні ефективної системи продажів, на підтримку якої в стані «бойової готовності» необхідно було б витратити не більше 20% часу. Друге завдання полягає в постійному розвитку створеної системи, поліпшення її, адаптації до змін ринку. І третє – вивчивши помилки керівників щодо утримання обсягу продажів, розробити і запропонувати нові ефективні методи управління.

Класичною моделлю, що використовується при розробці стратегії управління продажами, виступає матриця «продукція / ринок», відома також під назвою

«продукція / ринкова визначеність» М. Портера [1]. Матриця є практичним інструментом для класифікації продукції і ринків (чи споживачів) залежно від міри невизначеності перспектив продажу продукції або можливостей проникнення даної продукції на даний ринок. Досвід підказує, що набагато важче продати постійним покупцям абсолютно нову продукцію, ніж вже відому. Аналізуючи діяльність підприємств, можна зробити висновок, що продавати існуючий асортимент товарів категоріям споживачів, близьким до тих, які вже купували, легше, ніж освоювати абсолютно нові ринки (табл. 1).

Таблиця 1

Функціонування матриці «продукція/ринкова визначеність»

Характеристика ринку	Продукція, що вже випускається, %	Нова продукція, що пов'язана з тією, що випускається, %	Абсолютно нова продукція, %
Наявний ринок	90	60	30
Новий ринок, але пов'язаний з наявним	60	40	20
Абсолютно новий ринок	30	20	10

Матриця «продукція / ринок» показує, як зменшується можливість успішного продажу зі збільшенням розриву між тенденціями виробництва основної продукції і тенденціями, пануючими на головних ринках. На практиці при використанні матриці її клітини заповнюються добутками відповідних можливостей на величини потенційних обсягів продажів. Це служить цілям кількісного визначення планованого обсягу продажів або розвитку бізнесу.

Одна з найбільш поширених помилок, які зустрічаються при застосуванні матриці, полягає в тому, що ринок сприймається абстрактно, і спроби його персоніфікації не робляться. Не можна вважати основним споживачем тільки одну соціальну групу людей і робити висновки про потенційні продажі, тому що продукція в основному має асортиментний ряд і отримується різними людьми, які не контактують між собою.

Матриця «продукція / ринок» використовується також для розподілу операцій між ринками та сегментами ринку, між видами продукції та послуг. Процес сортування і його результати можуть дати бізнесу орієнтири: на яких категоріях споживачів зосередити увагу, які ігнорувати, виробництво яких видів продукції слід розвивати, а яких скорочувати.

Нерідко трапляється, що керівник виявляється недостатньо обізнаним відносно типів клієнтів, яким продаються ті або інші види продукції. У такій ситуації процес сортування дуже важливий. Застосування цієї матриці допомагає також стежити за тенденціями розвитку ринків (сегментів ринку) і продукції (продуктових груп) [1, с. 211 – 212].

Таким чином, можна визначити відділ продажів, як ключову структуру будь-якого підприємства, особливо пов'язаного з торгівлею або виробництвом.

Процес управління продажами можна розділити на чотири основні складові, а саме:

1. Оперативне управління продажами

У першу чергу мається на увазі управління повсякденною діяльністю менеджерів: доручення нових справ, контроль їх виконання, стандартизація процесу обслуговування клієнта і відстежування додержання цих стандартів.

2. Планування продажів

Планування продажів компанії можливе тільки за допомогою детальної аналітики. Повні звіти про продажі за будь-який обраний період дозволяє отримувати модуль «Аналітика» системи ефективного управління продажами 24com. У ньому також можна побудувати звіти про роботу окремих менеджерів, для того, щоб складувати індивідуальні плани для співробітників відділу продажів.

3. Управління маркетингом

Безпосередній зв'язок управління з діяльністю відділу продажів. Метод призначений для організації процесу залучення клієнтів, де кожен робить свою справу. Аналітик збирає інформацію про потенційних клієнтів і заносить їх у базу. Менеджер – обдзвонює клієнтів, веде подальші переговори з тими, хто зацікавився послугами компанії. Керівник – контролює процес і на основі звітів робить висновки про якість роботи кожного співробітника. Наприклад: телемаркетинг – залучення клієнтів за допомогою «холодних дзвінків».

4. Управління ризиками

Управління продажами фірми і резервуванням включає декілька модулів, які тісно взаємодіють між собою і повинні забезпечувати ефективну автоматизовану інформаційну підтримку процесів продажу. Розробка такої системи дозволяє: вести прийом і обробляти замовлення (заявки) від покупців, у рамках яких здійснюються платежі, резервування і відвантаження товарів; відстежувати історію взаємовідносин і розрахунків з покупцями; проводити аналіз прибутковості і мати можливість налаштування індивідуальних схем розрахунків, що забезпечує ефективне обслуговування клієнтів; вирішувати завдання оперативного планування і контролю продажів, як в натуральному, так і в грошовому вираженні [2].

Вагомий вплив на процес управління продажами здійснює якісна розробка системи обліку клієнтів і заявок (CRM). Вона не вимагає впровадження і установки на комп'ютер користувача додаткових програм. Для роботи з нею досить мати доступ до Інтернету. Для обслуговування своїх клієнтів зарубіжні компанії вважають за краще використати систему з США Sales Force (більше 300 000 клієнтів) або 24com – CRM-систему російського виробництва. Так, відоме видавництво «Інтелбук» користується CRM 24com для обслуговування клієнтів свого Інтернет-магазину, «Квінто-консалтинг» налагодив роботу з WIP-клієнтами, транспортна компанія «Інфініті» регулярно проводить корпоративні роз-

силки, а ритейлер «Галерея книги» упорядкував оптову торгівлю з постачальниками.

Вигоди використання системи обліку клієнтів і заявок 24com безпосередньо виростають з функціональності CRM-програми: загальна для всіх менеджерів база клієнтів, що захищена від зломів і крадіжки; підвищення якості роботи з клієнтами; збільшення продуктивності роботи менеджерів по продажах; організація процесу залучення нових клієнтів [3].

Найчастіше при маркетинговому аналізі виникає завдання підведення різних підсумків роботи з клієнтами.

Отримуючи прибуток від клієнтів, бізнес розвивається, розширює роботу з клієнтами і удосконалює методи задоволення їх потреб. Сам бізнес, клієнти і ринкове середовище постійно змінюються, і конкуренти намагаються обійти на кожному кроці. Тому так важливо розглядати результати роботи з клієнтами в динаміці. Наприклад, будь-яка компанія для щомісячного звіту по продажах підраховує кількість клієнтів і обсяг угод з ними. Потім отримані підсумки порівнюються з попереднім періодом (за місяць, квартал, рік). Та в результаті керівник отримує некоректні висновки, які можуть зашкодити бізнесу. Аргументувати можна такими моментами.

По-перше, може змінюватися склад клієнтів, і збільшення обсягу продажів може відбуватися на тлі «втечі» старих клієнтів при їх заміні новими. По-друге, може змінюватися «вага» клієнтів, припустимо, навіть при їх незмінному складі. Якщо зростання продажів відбувається тільки за рахунок VIP-клієнтів з обсягами закупівель, що все збільшуються, і такими ж перевагами, то варто замислитися вже і над стратегією збуту.

Щоб управління і аналіз продажів були не лише щомісячним підбиванням підсумків, необхідно визначити перспективу бізнесу – бачити «очима клієнтів». Уся історія роботи з кожним клієнтом, її результати і висновки, що допоможуть фірмі боротися за збереження і розвиток стосунків з кожним клієнтом, – є лише неповним переліком причин, але висновок один: підсумки продажів – це лише результат, а причини того, як він був досягнутий, можуть бути розкриті тільки шляхом індивідуального аналізу стосунків з кожним клієнтом.

Можна провести аналогію з аналізом товарообігу. Так, з появою систем товарного обліку стало можливим легко контролювати і поповнювати залишки кожної номенклатурної позиції на складі. З появою систем автоматизації процесу управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-систем) можна також прогнозувати клієнтоорієнтований розвиток бізнесу. Як параметр оцінки для зміни структури клієнтської бази використовується обсяг продажів клієнтові, але також може застосовуватися сегментація за окремими видами продукції або навіть за характеристикою сприйняття клієнтами самої компанії – залежно від цілей дослідження. Об'єктом аналізу є також процеси взаємовідносин компанії з окремими клієнтами або групами клієнтів. Скільки «великих» клієнтів компанії стали VIPами, а скільки зменшили свої обіги, і перейшли в категорію «дрібних»? І найголовніше, у чому причина?

Щоб такий аналіз не залишився «на папері», важливо прив'язувати його до конкретних заходів вирішення проблем. Наприклад, аналізувати приріст/втрату клієнтів у розрізі їх кураторів (за відділами, філіями, товарними напрямками), тобто за відповідальними «аналітиками». Можна також створювати фільтри, що одночасно виконують безліч умов. Усі ці можливості CRM-систем служать для спрощення формування аналітичних звітів і зручнішого надання інформації.

Користувач CRM-системи не витрачає часу на складнощі відсікання зайвої інформації і формування проміжних вибірок. Легкість і гнучкість налаштування звітів у «Дизайнерові інтерфейсів» дозволяє відразу ж отримувати потрібні дані в потрібному виді і займатися ухваленням рішень. Окрім таблиці з даними за аналізом клієнтів, звіт містить також безліч елементів управління: виносні фільтри, кнопки виклику близьких за призначенням звітів, дерево фільтрів. По суті, це частина робочого місця по управлінню продажами, інтерфейс, який може гнучко настроюватися й інтегруватися з іншими можливостями CRM-системи «Клієнт-Комуникатор».

За допомогою «Клієнт-Комуникатора» можна оцінити результати роботи з клієнтами (і персонально – дії співробітників) в оперативному режимі. Ця оцінка буде якнайповнішою, оскільки CRM-система об'єднує в собі: фінансові показники (кількість і обсяг замовлень, прибуток і т. ін.); внутрішню оцінку якості проектного планування робіт (які ресурси були задіяні, чи усе зроблено і в які терміни, із запізненням або ні); зовнішню оцінку якості – задоволеності клієнта виконанням його замовлення (проведення опитування думки клієнтів та аналіз результатів) [3].

Особливістю «Клієнт-Комуникатора», що вигідно відрізняє цю CRM-систему від інших розробок, виступають інтерфейси, що гнучко настроюються, дозволяють створювати робоче місце, розраховане для виконання конкретної функції користувача (табл. 2).

Таблиця 2

Схема автоматизованої інформаційної підтримки процесів продажу

«Клієнт-комуникатор»				PIVOT «Клієнт-комуникатора»						
ABC-аналіз		XYZ-аналіз		OLAP-аналіз						
A	B	C	D	AX найбільші і постійні	CZ дрібні	DZ одноразові	місяць	квартал	рік	проміжні підсумки (середньомісячні обсяги)

«Клієнт-комуникатор» надає своїм користувачам можливість поєднання на одному робочому місці функцій введення-виведення інформації й інтерактивної аналітичної обробки даних. Це може використовуватися як засіб підтримки ухвалення рішень – причому, не лише для керівників вищої ланки. У результаті керівник отримує картину роботи з клієнтами – повну, щоб роби-

ти вірні висновки, динамічну («on-fly») – щоб оцінка не застарівала, і зручну для сприйняття, щоб відразу переходити до планування дій.

Найбільш ефективним способом ранжирування клієнтів є метод ABC-аналізу. Він показує ранг кожного клієнта відносно загального обсягу продажів. Якщо загальна динаміка продажів – зростання, але продажі певному клієнтові стоять на місці, з часом його ранг неминуче знизиться. Таким чином, легко притягнути увагу менеджерів до клієнтів, що «відстають». Найкраще застосування для ABC-аналізу – це швидкозорослий бізнес, коли всі критерії встановлюються відносно: наприклад, «сьогодні для нас VIP-клієнти ті, що купують не менше 100 тонн, а рік тому були покупці 50 тонн».

Група «А» – це ключові клієнти компанії, які приносять їй половину обсягів продаж, проте, згідно із законом Парето, вони складають, як правило, 5 – 20% від їх загальної кількості. Зрозуміло, що вихід навіть одного клієнта з цієї групи може значно погіршити фінансові показники компанії. *Група «В»* дає 25% обсягу продаж. Кількість клієнтів перевищує групу «А». Основні зусилля тут мають бути спрямовані на розвиток стосунків і перехід клієнтів у більш високу групу «А». *Групи «С»* і «*D*» – найчисленніші групи клієнтів, на частку яких припадає незначна частина продажів (10 – 15%). Оскільки висока вірогідність того, що робота з ними приносить фірмі збитки, має сенс детальніше проаналізувати клієнтів, що залишилися, розбивши їх на декілька груп – у нашій схемі додано групу «D».

CRM-система «Клієнт-комунікатор» надає можливість гнучкіше підходити до ABC-аналізу, задаючи стільки груп, скільки вистачить букв в алфавіті для їх позначення – головне, щоб в сумі їх вага дорівнювала 100%.

Паралельно з ABC-аналізом рекомендуємо проводити XYZ-аналіз, суть якого – у класифікації клієнтів за чинником стабільності закупівель і можливості прогнозування. Постійні клієнти – це фундамент продажів будь-якої компанії, незалежно від обсягу їх закупівель. Зміна їх долі в загальному обсягу продажів (перехід у групах А → В → С → D) – «лакмусовий папірець» для оцінки стабільності розвитку компанії. З іншого боку, падіння продажів у «разових» клієнтів, навіть що стали «VIP-клієнтами на мить» – може не мати значення для оцінки ситуації. CRM-система «Клієнт-комунікатор» розраховує XYZ-аналіз як частоту покупок для кожного клієнта (у середньому за місяць) впродовж досліджуваного періоду.

Таким чином, за допомогою цього методу усі клієнти компанії будуть проранжовані від АХ (найбільші і постійні покупці) до CZ і DZ (найдрібніші та разові). Зрозуміло, що перші складають цільовий сегмент ринку компанії (використовуючи фільтри за галузями, територіями і т. ін., по них можна перевірити правильність позиціонування компанії на ринку), тоді як останні, швидше за все, є тягарем для компанії. Відмітимо також, що вага рангу клієнта в ABC-аналізі та межі «постійно-разовий» в XYZ-аналізі для кожної фірми визначаються індивідуально.

Розглянувши засіб відносного ранжування клієнтів, проаналізуємо інший засіб – класифікація клієнтської бази за абсолютними критеріями, значення яких

зазвичай задаються експертно. Наприклад, можна встановити декілька незмінних інтервалів для середньомісячного обсягу продажів і присвоїти їм найменування «VIP-клієнти», «Великі» і тому подібне. Такий засіб підходить, для детальнішого аналізу за короткими періодами, коли динаміка продажів більше згладжена, стрибків не має, і критерії міняти не доведеться. Наприклад, якщо для ABC-аналізу ми порівнюємо річну динаміку, то другий засіб дозволяє краще досліджувати розвиток по кварталах або місяцях. При цьому методі не враховується розвиток бізнесу і динаміка зміни пріоритетів фірми. Оскільки в цьому випадку таблиця виходить громіздкішою, а розрахунок даних – складнішим, ми пропонуємо використати технологію швидко багатомірного OLAP-аналізу – компонент PIVOT «Клієнт-комунікатора», який є досконалішим інструментом аналізу, чим звичайна таблиця. Аналіз клієнтів у даному випадку структурується по місяцях, у кінці кожного кварталу і року підводяться проміжні підсумки – середньомісячні обсяги відвантаження. Для зручності сприйняття можна розбити і позначити групи клієнтів за експертно виділеними інтервалами, наприклад, клієнтів з обсягом від 100 до 200 USD групувати і назвати «Середні» і так далі – по аналогії з ABC-аналізом, що розглянутий вище. Дані легко групуються по даті, можна переглядати історію продажів тільки за місяцями, приховавши усі підсумки або, навпаки, аналізувати тільки динаміку за кварталами (чи за роками), приховавши подробиці, пов'язані з найменуванням групи. Для угруповання клієнтів передбачені дві аналітики: по «менеджерах» і за «типом (асортименту)». Так, можна проаналізувати успіхи певного менеджера залежно від його клієнтів, або, навпаки, подивитися, хто і як з менеджерів працює, скажімо, з окремим видом продукції.

Таким чином, PIVOT-звіт обробляє дані на льоту («on-fly»), перераховуючи їх відразу після дій користувача.

До ще однієї корисної можливості можна віднести створення «дочірнього» звіту, який розшифровує список значення у будь-якому осередку PIVOT-звіту, включаючи підсумкові. Цей дочірній режим є списком, що настроюється для усіх відвантажень за рік, за якими і була розрахована підсумкова аналітика. Головний звіт дає загальну картину розвитку стосунків з клієнтами так, щоб «оку було легко вихопити» моменти, що цікавлять, дочірній – дозволяє провести конкретний аналіз їх причин. Дочірній режим конструюється також легко, як і усі інші режими – у Дизайнері інтерфейсів. Окрім таблиці з даними і налаштування відображення підсумків, можна також додати до нього різні фільтри, графіки, діаграми і тому подібне.

Який вид аналізу клієнтів застосовувати – по відносних або абсолютних значеннях – вирішувати керівництву фірми. Програмний комплекс «Клієнт-комунікатор» дає багатий вибір аналітичних інструментів. Можливості розрахунку і фільтрації даних практично не обмежені завдяки повній підтримці мови для MS SQL Server 2005 – Transact SQL.

Пропонуємо так само використати аналіз зі схожими завданнями за постачальниками, партнерами і конку-

рентами. Наприклад, якщо скласти схожий звіт за співробітниками (по обсягах продажів, по кількості виконаних доручень-робіт), це допоможе дійти певних оргвисновків щодо переатестації співробітників. Або можна провести почасовий ABC(D)-аналіз завантаженості працівників та ефективніше спланувати позмінне чергування.

Коли ключові точки організації системи продажів фірми регульовані, створюється відчуття впевненості, що підтверджується постійним наочним ефектом. Проте керівників підприємств завжди цікавить ще й підвищення продуктивності праці.

Сьогодні існує безліч засобів підвищення продуктивності праці. Одні відносяться до сфери реінжинірингу, інші – до сфери стандартів, треті – до галузі навчання персоналу, четверті – до ІТ-технологій, мотивації, культури і таке інше, але вивчений досвід говорить про те, що більшість ідей по збільшенню продуктивності праці часто не приносять результатів [4].

Головна причина невдач – це відсутність процесів гармонізації між маркетинговими, фінансовими і людськими аспектами будь-якого бізнесу. Якщо не загострювати увагу на взаємодії цих видів діяльності всієї організації і розглянути кожен з них, то можна знайти такі типові помилки: неврахування чинника часу на зміну поведінки; відсутність проєктів, метою яких є впровадження змін; відсутність закріплення змін поведінки в стандартах і системі контролю; неправильна формалізація знання, що необхідно для контролю; невідповідність нового знання культурі організації та стилю управління; відсутність навичок керівників, які ми намагаємося створити у підлеглих.

Є речі, які змінити ми не можемо: курс долара і валютні транші МВФ, відсутність можливості вплинути на постачальника сировини і невисока платоспроможність клієнтів, але ефективність роботи фірми ми все-таки можемо підняти своїми руками.

Розглянемо детально переваги і недоліки кожного з варіантів дій при падінні продажів.

Варіант перший – підняти ціни. Якщо обсяг продажів впав, то націнка компенсує втрати. До переваг відносять можливість продажів престижного товару, а до недоліків те, що такий товар продається рідко, і для середнього магазину цей підхід приведе до зменшення кількості покупців.

Щоб збільшити продажі, можна вибрати два шляхи: а) збільшити кількість покупців, б) збільшити середній чек (середню суму купівлі).

Для залучення нових відвідувачів необхідно вкласитися в рекламну компанію або в спеціалізовані акції. Перевага в тому, що ви можете збільшити обсяг продажів, якщо змогли притягнути платоспроможних клієнтів. Проте вартість залучення одного клієнта в нинішніх умовах може порівнятися з націнкою на товар, який ви продаєте, і тоді ви піднімаєте продажі та втрачаєте прибуток. У нинішніх умовах необхідно використовувати невеликі малобюджетні промоушен-акції.

Варіант другий – зниження цін. Вважається, що це притягає нових відвідувачів магазину. Відвідувачів притягають не низькі ціни, а інформація про те, що в

цьому магазині низькі ціни, тобто відвідувачів притягають акції, в яких вказані ціни. Зниження цін працює і на інший дуже важливий чинник – на співвідношення відвідувачів і покупців магазину. Вплинути на чинник перетворення «туристів» у покупців ми можемо, якщо оптимізуємо асортимент, поліпшимо якість продажів і обслуговування. Чим краще працює продавець, тим більше відвідувачів магазину стає покупцями [5].

Щоб утримати обсяг продажів у грошах, ми можемо не притягати нових покупців, а спробувати збільшити середню суму угоди, або середній чек, тобто ту суму грошей, яку покупець залишає в магазині. Для цього необхідно:

1) оптимізувати асортимент і викладення товару з точки зору доходності, оборотності і можливості покупця знайти додатковий або супутній товар;

2) збільшити продажі додаткового і супутнього товару. Ефективність цих продажів прямо залежить від роботи продавців. У більшості випадків майже при будь-якій більш-менш дорогій купівлі можна продати додатковий або супутній товар. У середньому це збільшує продажі на 20 – 25%. Перевагами цього способу є швидке підвищення обсягів продажів без збільшення потоку покупців. Недоліком можна назвати невеликі вкладення в розширення асортименту;

3) активно продавати дорожчий товар. На жаль, часто продавці не уміють або не хочуть цього робити. Плюсом цього способу є те, що це підвищує оборотність і доходність, тобто прямо впливає на прибуток [5].

Отже, як ми бачимо, більшість засобів збільшення продажів пов'язана з підвищенням ефективності продажів і обслуговування, але сучасне збільшення продажів необхідно розпочинати з оцінки своєї окремої ситуації. Щодня, щотижня і щомісячно фіксувати такі показники: обсяг продажів (у цілому і по кожному товару); маржинальний прибуток від продажів; кількість відвідувачів; кількість покупців; співвідношення кількості покупців до кількості відвідувачів; середня сума покупки; обсяг продажів додаткового і супутнього товару.

ВИСНОВКИ

Висвітлені у роботі результати свідчать про ефективність використання практичного втілення системи управління продажами, що дозволяє не тільки сформулювати завдання каналу розподілу продаж, а й виявити потенційних учасників. Для якісного вибору учасників каналу існує класифікація за ознаками: роль учасника в розвитку економіки, важливість функцій, юридична і фінансова залежність від виробника, участь у передачі права власності на товар, у переміщенні товарів, доробці товарів. Підкреслена необхідність визначення основних характеристик процесу «Управління продажами / резервуванням» вказує на те, що успішне функціонування даного процесу залежить від рівня і способів управління ним, оскільки в багатьох випадках відсутня адміністративна підпорядкованість учасників. У статті розроблено і описано впровадження схеми автоматизованої інформаційної підтримки процесів продаж, що дозволяє спростувати формування аналітичних звітів і

більш зручно представляти інформацію про місця продажу, час продажу, умов для купівлі або продажу, а також перенесення права власності покупця на товар.

В умовах світової кризи важливим є дослідження процесу утримання рівня продаж. Тому в статті автори справедливо акцентують увагу на типових помилках керівників і пропонують алгоритм заходів щодо підвищення обсягу продаж, які відповідають завданням стратегії розповсюдження і стосуються фізичного спрямування, інформаційного забезпечення, фінансової і логістичної частини управління. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. под ред. В. А. Приписнова / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
2. Белл Д. Управление маркетингом: опыт и проблемы. Выпуск 2. Инструменты рекламы / Д. Белл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 345 с.
3. Управление продажами: основные тенденции [Электронный ресурс] / Е. Скрипунова // Управление компанией. – 2003. – № 7. – Режим доступа : http://www.marketing.spd.ru/lib-mm/sales_management.Htm

УДК 336.717:339.138

ОСОБЛИВОСТІ КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

КОТЕЛЕВСЬКА Ю. В., НОВІКОВА Т. В.

УДК 336.717:339.138

Котелевська Ю. В., Новікова Т. В. Особливості категоріального апарату банківського маркетингу в сучасних умовах

У статті проаналізовано основні поняття банківського маркетингу, а саме: «банківська операція» і «банківська послуга». Також виведено поняття «банківський продукт». На цій основі запропоновано комплекс заходів для покращення комунікаційної політики банку, що є актуальними для сучасного розвитку банківського ринку України з позиції ринку споживачів.

Ключові слова: банківський маркетинг, банківська операція, банківська послуга, банківський продукт.

Табл.: 3. **Бібл.:** 12.

Котелевська Юлія Вікторівна – кандидат економічних наук, старший викладач, кафедра банківської справи, Харківський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (пр. Перемоги, 55, Харків, 61174, Україна)

E-mail: ykotelevskaia@mail.ru

Новікова Тетяна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра банківської справи, Харківський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (пр. Перемоги, 55, Харків, 61174, Україна)

E-mail: tanyavityanov@mail.ru

УДК 336.717:339.138

UDC 336.717:339.138

Котелевская Ю. В., Новикова Т. В. Особенности категориального аппарата банковского маркетинга в современных условиях

В статье проанализированы основные понятия банковского маркетинга, а именно: «банковская операция» и «банковская услуга». Также выведено понятие «банковский продукт». На основе этого предложен комплекс мероприятий с целью улучшения коммуникационной политики банка, которые являются актуальными в современных условиях развития банковского рынка Украины с позиции рынка потребителей.

Ключевые слова: банковский маркетинг, банковская операция, банковская услуга, банковский продукт.

Табл.: 3. **Библ.:** 12.

Kotelevskaya Y. V., Novikova T. V. Features Categorical System of Bank Marketing in the Modern Terms

The basic concepts of the bank marketing are analyzed in the article, namely, «bank transaction» and «bank favor». Also, a concept «bank product» is shown out. On the basis of it the complex of measures is offered with the purpose of improvement of communication policy of bank which is actual in the modern terms of bank market of Ukraine development from position of market of users.

Key words: bank marketing, bank transaction, bank favor, bank product.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 12.

Kotelevskaya Yuliya V. – Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer, Department of Banking, Kharkiv Institute of Banking of the University of Banking of the National Bank of Ukraine (pr. Peremogy, 55, Kharkiv, 61174, Ukraine)
E-mail: ykotelevskaia@mail.ru

Novikova Tatyana V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Banking, Kharkiv Institute of Banking of the University of Banking of the National Bank of Ukraine (pr. Peremogy, 55, Kharkiv, 61174, Ukraine)
E-mail: tanyavityanov@mail.ru

У період розвитку фінансового і грошово-кредитного ринків актуальність застосування маркетингу в банківському секторі України набуває виняткового значення. У ситуації загострення конкуренції між банками та стрімкого розвитку інформаційних банківських технологій, управління банківською діяльністю

потребує постійного вивчення та дослідження нових способів і підходів до здійснення банківських операцій. Передумови формування ринку споживачів в Україні, що склалися останніми роками, роблять необхідним застосування банківського маркетингу в умовах вітчизняного фінансового і грошово-кредитного ринків.