МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский государственный экономический университет»
(УрГЭУ)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРИАТ)

Тема: Совершенствование системы продаж предприятия

Кафедра маркетинг и международного менеджмента

Институт непрерывного и дистанционного образования

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
Маркетинг

_

Дата защиты: 17.06.2022

Оценка: _____

Студент

Группа

Руководитель
, доцент, к.э.н.

Нормоконтролер

доцент, к.э.н.

-

Екатеринбург
2022 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение……...3
1 Теоретические аспекты построения системы продаж в организации…..……5
1.1 Понятие и назначение системы продаж в организации……..5
1.2 Методы анализа системы продаж в организации……..…… 10
1.3 Критерии и методы оценки эффективности продаж в организации…… 19
2 Анализ системы продаж продукции на предприятии ООО Группа «ТЭЛ»..25
2.1 Общая характеристика предприятия…….…….25
2.2 Анализ системы продаж продукции…….……..31
2.3 Анализ конкурентной среды предприятия……..……..39
3 Пути совершенствования продаж продукции на предприятии ООО Группа «ТЭЛ»…….51
3.1 Рекомендации и план мероприятий по совершенствованию системы продаж в организации ООО Группа «ТЭЛ»……. ……..51
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых рекомендаций…..59
Заключение……...……..62
Список использованных источников…….……..……65
Приложения……...……69

ВВЕДЕНИЕ

Система продаж является стратегическим активом любой современной организации продаж. Ценность системы продаж для любого бизнеса заключается в том, что она является источником денежного потока и, соответственно, прибыли [24]. Именно через систему продаж компания выстраивает отношения с клиентами, а также осуществляет получение от клиентов стратегически важной информации о развитии рынков, изменениях в структуре и динамике спроса [34].

Исследованиям системы продаж, методам ее анализа и совершенствования посвящен большой пласт литературы: как научной, так и информационно-аналитической, в которой представлен широкий спектр мнений ученых и практиков в данном вопросе.

Актуальность выбранной темы заключается в возрастающей важности развития системы продаж, так как именно совершенствование системы продаж позволит увеличить конкурентоспособность и доходность торгового предприятия.

Предметом данной работы являются подходы к совершенствованию системы продаж в ООО Группа «ТЭЛ».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является предприятие ООО «ТЭЛ».

Главная цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы продаж предприятия в «ТЭЛ».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятие и сущность системы продаж, методы ее анализа и оценки;
- проанализировать систему продаж в «ТЭЛ»
- разработать рекомендации по улучшению системы продаж в «ТЭЛ».

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, поставлены основные цели и задачи исследования.

В теоретической части ВКР представлен аналитический обзор известных теоретических положений и практических подходов по исследуемой теме: понятие и назначение системы продаж в организации, методы анализа системы продаж в организации; критерии и методы оценки эффективности продаж в организации.

В практической части работы представлены общая характеристика и виды деятельности организации, анализ и оценка эффективности системы продаж в организации; рекомендации и план мероприятий по совершенствованию системы продаж в организации, оценка экономической эффективности предлагаемых рекомендаций.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 ПОНЯТИЕ И НАЗНАЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ В ОРГАНИЗАЦИИ

Система продаж является стратегическим активом любой современной организации и обладает следующими стратегическими признаками:

– формирование денежного потока, в т.ч. прибыли;

– выстраивание партнерских отношений с покупателями товаров;

– получение от потребителей информации о развитии рынков, об изменениях в структуре и динамике спроса, позволяющей своевременно корректировать планы продаж и соответственно планы производства товаров [25].

Система продаж – взаимосвязанная совокупность организационных структур, сбытовых сетей, каналов и технологий продаж, направленная на максимизацию продаж и обеспечение стабильности процесса продаж [22].

Система управления продажами состоит из следующих элементов:

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

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

б) стратегические и «поддерживающие» ниши;

в) тактика и стратегия выхода в новые ниши.

2) Используемые каналы распределения:

а) используемые типы каналов распределения;

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

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

3) Управление каналами:

а) планирование продаж по каналам и между участниками одного канала;

б) определенные условия для каждого канала;

в) управление стимулированием дистрибуторов: бонусы, акции, обучение, мерчендайзинг;

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

е) контроль за дистрибуторами: оплата; контроль за ценами и качеством обслуживания;

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

4) Организация и стратегия отдела продаж:

а) задачи и функции отдела продаж;

б) структура, штат отдела продаж;

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

г) техническая поддержка отдела продаж.

5) Управление отделом продаж:

а) регулярное планирование продаж и контроль работы отдела и его сотрудников;

б) найм, отбор и адаптация сотрудников;

г) материальная и нематериальная мотивация сотрудников;

д) обмен опытом, обучение, общее подведение итогов;

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

ж) оценка личной эффективности сотрудников.

6) Навыки персональных продаж и управление взаимоотношениями:

а) поиск потенциальных клиентов;

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

в) уровень сервиса, послепродажное обслуживание;

г) учет и анализ персональных данных продаж.

7) Корректировка системы продаж:

а) оценка и корректировка системы продаж (не реже 1 раза в год) [34].

Несмотря на то, что, на сегодняшний день растет интерес к управлению продажами, выстроить все вышеперечисленные элементы на высоком уровне крайне тяжело, и это удается лишь крупным компаниям, поэтому сегодня в Российской практике хорошо развиты только отдельные элементы системы.

На рисунке 1 представлен центральный символ системы продаж в организации – воронка продаж («purchase funnel», «sales funnel» или «sales pipeline»). Она показывает путь клиента от первого контакта с вами до покупки. Каждый шаг, который он проходит, называется этапом воронки: отправка заявки, обсуждение заказа с менеджером, оплата, доставка и пр. [24].

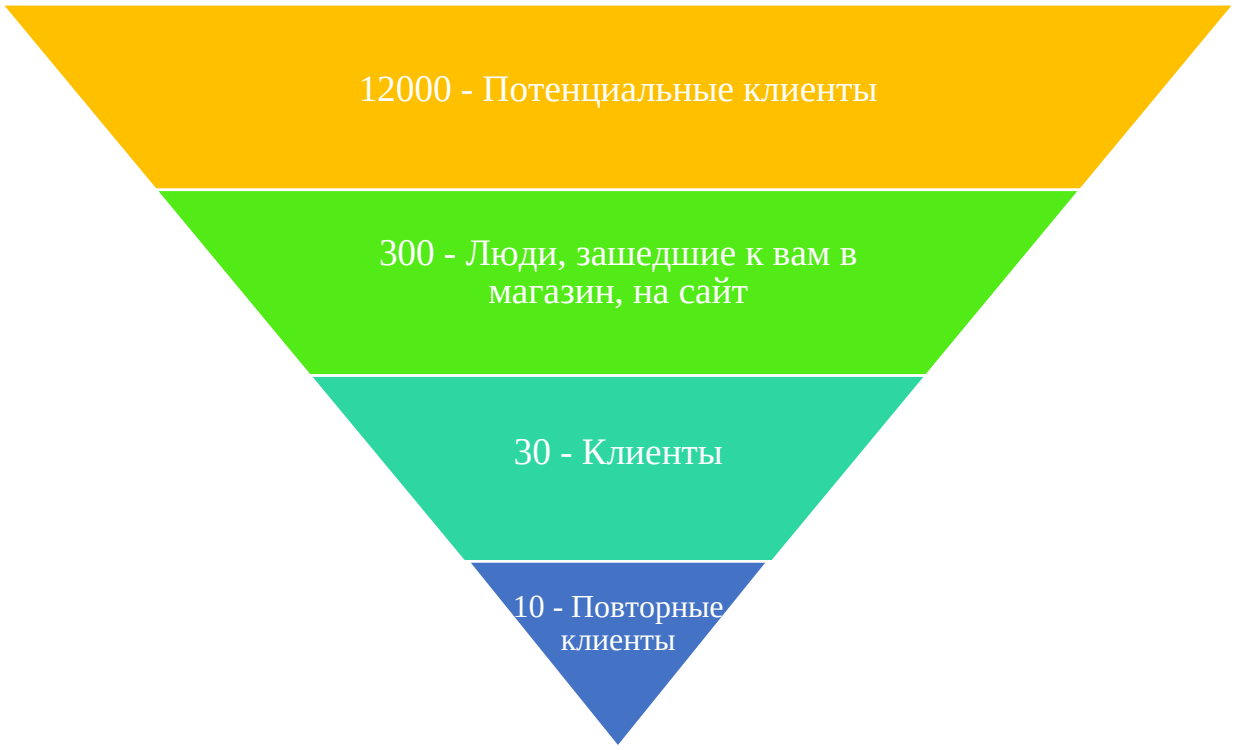

Рисунок 1 – Воронка продаж [24]

Модель воронки основана на концепции потребительского поведения AIDA (англ. Attention, Interest, Desire, Action). Согласно теории американского специалиста по рекламе Элиаса Сент-Эльмо Льюиса, перед покупкой все проходят четыре стадии: внимание → интерес → потребность → действие. Эти четыре стадии - основа классической воронки продаж.

Это значит, что самой продаже предшествует 4 стадии готовности клиента:

- сначала захватывается его внимание (например, инструментам рекламы);
- затем, вызывается интерес (содержанием рекламного обращения);
- далее у потенциального покупателя возникает желание воспользоваться предложением;
- наконец, клиент действует (звонит в компанию, заходит в магазин или на сайт) [18].

Правильно выстроенная воронка продаж сама по себе повышает конверсию потенциальных клиентов в покупатели, а если ее грамотно анализировать, то она позволит:

- контролировать процесс продаж, «превращая» потенциального клиента в лояльного;
- посчитать конверсию каждого этапа и на ее основе ставить планы менеджерам, отвечающим за разные части воронки: от маркетинга до пост продажного сервиса;
- прогнозировать объем продаж: зная конверсию, можно понять, сколько ждать продаж при текущем входящем трафике;
- анализировать эффективность работы менеджера, особенно если под рукой есть CRM-система, которая дает подробные отчеты по воронке и сделкам.

Использование инструмента «воронка продаж» в системе продаж организации происходит следующим образом:

1. Разные способы привлечения клиентов требуют создания индивидуальных воронок, при этом «тело» этих воронок будет содержать одинаковые этапы.
2. Этапы воронки продаж могут полностью или максимально совпадать с этапами бизнес-процесса продаж. Несколько шагов бизнес- процесса могут быть объединены в один этап воронки. Должны быть четкие границы перехода с этапа на этап: они подтверждаются действием, изменением статуса (клиента или сделки) или документом.
3. Одно и то же действие можно размещать на разные этапы только в том случае, если меняется его цель. Например, менеджер отправляет коммерческое предложение дважды: сначала «холодное» с перечнем продуктов, которые заинтересуют потенциального клиента, а после общения с ним и выявления потребностей – «горячее» с конкретным предложением товара и цены. Получается, действие одно, а этапы воронки разные.
4. Перемещение клиента по воронке может осуществляться и вперед, и назад.
5. Работать с воронкой продаж эффективнее всего в CRM-системе.

Показатели, которые обычно учитывают при описании воронки продаж, представлены в таблице 1 и зависят от этапа работы с клиентом [34].

Таблица 1 – Показатели «Воронки продаж» [34]

Этапы работы с клиентами	Показатели «Воронки продаж»
Привлечение	- звонки - рассылки - выставки - презентации
Убеждение	- переговоры - коммерческое предложение
Продажа	- согласие клиента - заключение договора - выставление счета - оплата - предоставление товара/услуги

Окончание таблицы 1

Повторная сделка	- повторные звонки - запрос рекомендаций - заключение договора - оплата - рекламации, претензии, отзывы - выставление счета - оплата - предоставление товара/услуги

Воронка продаж является одним из лучших инструментов, позволяющих определить эффективность работы менеджеров компании (и конкретного менеджера, и отдела в целом). Используя воронку, можно установить этапы, на которых отсеивается наибольшее количество возможных клиентов, а, следовательно, выявить проблемы, подлежащие устранению [12].

Система продаж организации может использовать разные методы для реализации продукции/услуг, основные из которых представлены в Приложении А.

1.2 МЕТОДЫ АНАЛИЗА СИСТЕМЫ ПРОДАЖ В ОРГАНИЗАЦИИ

Главная цель любого отдела продаж - стабильная и прогнозируемая прибыль, точнее - ее регулярный рост. Однако именно стабильность и прогнозируемость результатов часто являются камнями преткновения в самых разных компаниях. Оптимальным выходом в такой ситуации будет анализ эффективности системы продаж с последующей разработкой решений для улучшения его работы. Данный анализ может проводиться несколькими способами.

1. Анализ составляющих результата системы продаж и влияющих на него факторов. Здесь может применяется глубокий и непрерывный анализ отдела продаж на протяжении определенного периода. Важно не только определить текущие проблемы, но и увидеть возможности для развития, чтобы

использовать их в будущем. Среди ключевых факторов, которые влияют на достижение поставленных результатов, выделяют следующие:

- ресурсы для стабильного увеличения показателей;
- прилагаемые усилия для их достижения;
- квалификацию и мотивацию специалистов отдела продаж;
- применение определенных технологий для построения эффективного канала сбыта.

Именно эти факторы и должна учитывать диагностика отдела продаж, глубоко исследуя количественные и качественные показатели. К количественным относятся, к примеру, число проведенных встреч и «холодных» звонков, которые необходимы для достижения результата – определенного числа совершенных сделок (заключенных договоров). Однако опираться лишь на количественные показатели – это довольно распространенная ошибка, которую совершают при анализе системы продаж. Есть также качественные показатели, а именно: используемые технологии работы по привлечению клиентов, ведение переговоров, уровень подготовки сотрудников отдела продаж. И они тоже нуждаются в объективной оценке и улучшении. Оценивая результаты проводимых встреч с потенциальными клиентами, стоит опираться на следующие объективные критерии:

- выставление счета;
- назначение переговоров с лицом, принимающим решения;
- возможность осуществления продажи в будущем;
- отказ от покупки.

По данным параметрам можно проанализировать не только общую статистику, но и работу каждого конкретного сотрудника отдела продаж в целом. Чтобы анализ был более объективным, можно также оценивать результаты на различных этапах осуществления продаж.

Как правило, по результатам проделанной работы предпринимаются следующие шаги:

- преобразование системы продаж;

- проведение корпоративных тренингов и обучений для руководителей подразделений;

- изменение схемы мотивации сотрудников отдела продаж;

- кадровые преобразования [16].

2. Анализ системы продаж с точки зрения достижения стратегических целей и устойчивого конкурентного преимущества включает в себя следующие этапы, представленные в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ системы продаж с точки зрения достижения стратегических целей и устойчивого конкурентного преимущества [15]

Наименование этапа	Содержание этапа
Анализ целей компании, ее стратегии и конкурентного позиционирования на рынке.	Проходит в виде изучения документов компании (если таковые есть) и интервью с собственниками или топ-менеджерами. Также проводится частичное исследование (часто силами сотрудников компании) восприятия предложения компании рынком - ключевыми клиентами. Насколько создаваемая ценность востребована на данный момент. Цель - понять, за счет чего конкурирует компания сейчас и за счет чего планирует конкурировать в ближайшем будущем. Как и какую ценность она создает для клиентов. Иногда анализ необходимо делать не для всего предложения компании, а для отдельных продуктов/линеек/серий.
Анализ целей отдела продаж и их связанности между собой.	Анализируются нужные KPI сотрудников отдела продаж и система их премирования. Дополнительно анализируются KPI ближайших к отделу продаж отделов. Цель - оценить связанность целей и потенциальные потери при взаимодействии отделов.
Анализ зон ответственности и возникающих на их границах противоречий.	Необходимо проанализировать, кто за что отвечает в компании на самом деле, функционал по основным позициям. Провести анализ моментов перехода ответственности, информации, влияния отдельных сотрудников, документов компании (процессы, процедуры, должностные обязанности и т. д.). Если таких документов нет, следует сразу переходить к интервью с сотрудниками компании. Интервью проводятся для того, чтобы определить реальное положение вещей. Цель - оценить «трения» на границах отделов/функций.
Анализ процесса принятия решений в подразделении.	Оценивается, кто и какие решения принимает, кто планирует результаты работы, кто ставит цели сотрудникам. В этом пункте оцениваются инструменты планирования и контроля прогресса продаж, если таковые есть. Оценка проводится путем чтения документов компании, а при их отсутствии в процессе интервью с управленцами и менеджерами по продажам. Цель - понять, где на самом деле сконцентрирована власть в компании и ответственность за принятые решения.

Окончание таблицы 2

Оценка управленческих навыков менеджеров подразделений.	Интервью с менеджерами. Цель - оценив управленческие особенности менеджеров, можно сделать предположение о ходе реализации изменений и о качестве самого процесса управления в компании. Нет смысла давать рекомендации, которые никто не сможет выполнить. Нужно адаптировать рекомендации в имеющемся «человеческом капитале».
Анализ использования сильных сторон компании и синергии подразделений.	Цель - выработать предложения по повышению эффективности системы продаж с учетом имеющихся сотрудников (как специалистов, так и менеджеров). Подготовить предложения по изменению системы управления (цели, процедуры, зоны ответственности) и по развитию/перемещению/замене сотрудников.

3. Анализ системы продаж на основе использования методов анализа динамики и структуры объемов продаж [23].

а) Методы анализа динамики объема продаж. Этот способ необходим для оценки тенденций развития компании. Анализ динамики продаж может быть комплексным или выполненным по отдельным товарным позициям. Проанализировав любой показатель и сравнив его с предыдущим периодом, можно определить, вырос он, снизился или остался на прежнем уровне. Исследование динамики объема продаж требует выполнения нескольких действий. Проанализировать изменение прибыли, для чего нужно сравнить значения этого показателя за текущий период и предшествующий ему. Если цена на продукцию снизилась, то даже при росте объемов реализации выручка уменьшится. Оценить, насколько продажи равномерны.

Есть категории товаров, которые являются сезонными, и потому спрос на них периодически нуждается в стимуле. Проанализировав равномерность продаж, можно сделать вывод о сезонности того или иного вида продукции. Для этого нужно построить график зависимости объемов реализации от времени года. Из графика будет видно, в какие месяцы спрос на продукцию наибольший, а в какие - наименьший. Если колебания объемов значительны, то необходимо подумать о способах стимулирования сбыта в неблагоприятные периоды.

б) Методы структурного анализа продаж. Сведения, которые получает компания, проводя структурный анализ продаж, позволяют решить, нужно ли развивать продукт или лучше устранить его. Данный вид оценки необходим также для принятия решения о расширении ассортимента. Ниже перечислены основные методы структурного анализа.

ABC-анализ. Этот способ позволяет оценить, насколько важен каждый продукт из ассортимента предприятия. Чем значительнее доля прибыли от реализации конкретного изделия, тем больше его ценность.

ABC-анализ продаж предполагает деление всех товаров на 3 группы:

- в группу «А» относят продукты, реализация которых позволяет получить большую прибыль;

- в группу «В» входят товары, не имеющие большой ценности для организации, но дающие в совокупности хороший доход;

- в группу «С» включают виды продукции, сбыт которых не приносит сколько-нибудь значительной прибыли.

ABC-анализ предоставляет возможность оценивать категории товаров не только по величине дохода, который они дают, но и по тому, какую долю в продуктовом портфеле они занимают. Суть его заключается в том, что лишь 20 % товаров из всего ассортимента компании обеспечивают ей получение 80 % прибыли. ABC-анализ не только позволяет рассчитать, какова доля дохода от продаж товара в общем объеме прибыли, но и оценить, насколько важны для компании поставщики, потребители, эффективно ли работают каналы сбыта.

Точка безубыточности. Данная методика направлена на определение минимального количества товара, реализация которого (при определенной цене за единицу) принесет организации доход, покроющий все ее расходы. Точка безубыточности особенно важна, когда компания выводит на рынок новый товар.

Построение графика безубыточности осуществляется на основании следующих данных:

- цена товара (средний чек); объем продаж за определенный период;

- величина постоянных издержек; величина переменных издержек;

- полная себестоимость.

Строят точку безубыточности в такой последовательности. Чертят систему координат. Ось абсцисс - это «количество покупок», а ось ординат - «выручка». Строят две прямые линии: оборот товаров (произведение цены на количество проданных единиц) и полные издержки (сумма постоянных и переменных расходов, умноженная на объем реализации). Данные прямые линии пересекаются в точке безубыточности. Если снести ее на оси, то можно определить минимальное количество товара, которое вам необходимо продать, чтобы покрыть все издержки.

Анализ рентабельности. Следует обязательно оценивать рентабельность товаров, с которыми работает компания. Такой анализ дает возможность вовремя исключать из ассортимента наименования, которые уже не приносят прибыли. Сравнение рентабельности своей продукции с показателями аналогичных товаров организаций-соперников позволит сделать выводы о конкурентоспособности вашего продуктового портфеля.

4. Анализ системы продаж в виде теста представлен в Приложении Б [30].

Данный метод целесообразно применять на начальном этапе построения и анализа системы продаж в организации: он прост, позволяет задействовать весь персонал, участвующий в продажах, сразу обозначить контрольные точки процесса продаж.

5. Развернутая диагностика системы продаж предполагает ответы на вопросы по следующим направлениям [32]:

Рынок и стратегия

1. Охарактеризуйте рынок, на котором работает ваш отдел продаж. Укажите самые важные на ваш взгляд особенности и характеристики целевого рынка.

2. Какие долгосрочные цели в области продаж существуют в вашей компании? Как часто пересматриваются эти цели? Есть ли промежуточные цели, отражающие последовательное движение к запланированному конечному результату? Как эти цели отражены в планах отдела и сотрудников?

3. Какие уникальные конкурентоспособные качества вашей продукции и/или дополнительных услуг вы можете назвать? Есть ли у вас сформулированное УТП (уникальное торговое предложение)?

4. Проведите SWOT-анализ с участием маркетолога и руководителя отдела продаж: главные достоинства, недостатки, возможности и угрозы для предприятия в области продаж?

5. Как осуществляется сбор и анализ маркетинговой информации для принятия управленческих решений в области продаж? Насколько устраивает руководство продаж качество и регулярность поступления маркетинговой информации?

Управление

1. Оцените степень информированности персонала о целях компании и подразделений. Понимают ли сотрудники, куда и зачем движется сейчас? Могут ли внятно объяснить, как это сказывается на их текущей работе, текущих задачах?

2. Какие управленческие документы использует ваша компания в организации своей деятельности в области продаж (укажите)? Насколько эти документы отражают реальное положение дел, существующие в компании правила и алгоритмы работы?

3. Как организована система планирования продаж? Какие планы существуют в отделе продаж? Как компания определяет планируемый объем продаж? Кто и как часто составляет планы, кто и насколько регулярно контролирует их выполнение?

4. Какая система мотивации продавцов в вашей компании? Эффективна ли она сейчас? Какие узкие места в системе мотивации вы видите? Есть ли в

системе мотивации привязка к выполнению планов? Есть ли блок нематериальной мотивации?

5. Каким образом осуществляется контроль текущей деятельности? Кто, с какой регулярностью осуществляет этот контроль? На основании каких инструкций и документов? По каким показателям контролируется оперативная эффективность сотрудников?

Клиенты

1. Насколько заказчики удовлетворены качеством Вашей продукции? А качеством Вашей работы? А профессионализмом Ваших сотрудников? Как Вы измеряете/оцениваете удовлетворенность клиентов?

2. Как Вы получаете обратную связь от клиентов? Как и кем фиксируются их жалобы, претензии, пожелания? Какие претензии высказывают клиенты в ваш адрес? В чем Вы не можете пока удовлетворить потребности клиентов (по их мнению)?

3. Какое количество ваших клиентов параллельно работает с конкурентными компаниями? Какое количество конкурентов в числе активных поставщиков у Ваших клиентов? Насколько часто обращаются к Вам, а не другим поставщикам? Причины того, что выбирают/не выбирают Вас?

4. Сегментированы ли клиенты каким-либо образом? По каким критериям, почему именно так? Какие выводы и действия делают в компании с учетом сегментации?

5. Как происходит распределение клиентов по менеджерам? Как закрепляются новые клиенты? Как отслеживается динамика продаж по закрепленным клиентам?

6. Как вы можете оценить работу по обновлению базы клиентов, заключению контрактов с новыми клиентами? Насколько выросла клиентская база за последние полгода, год?

7. Как вы можете оценить работу сотрудников отдела продаж по

привлечению повторных заказов? Какой процент из новых клиентов становятся постоянными? Есть ли в работе продавцов задача по формированию лояльности клиентов? В чем конкретно она заключается?

Персонал

1. Каким образом и как часто Вы оцениваете уровень профессионализма менеджеров? Как это влияет на их статус, доход, карьерный рост?

2. Как часто и каким образом проводится обучение персонала?

3. Как вы можете охарактеризовать свой отдел продаж: как «коллекцию» звезд-одиночек или сплоченный командный коллектив, способный работать «в пас»? Как-то иначе? А какой вариант, по Вашему мнению, предпочтительнее в Вашей системе продаж?

4. Как происходит адаптация новичка в отделе продаж? Сколько времени она занимает? Как быстро новый сотрудник выходит на нормальный уровень результативности?

5. Как часто вы получаете от продавцов идеи по совершенствованию процесса работы? Что происходит с этими идеями?

6. Как изменятся ваши продажи с уходом ключевого продавца?

Процессы

1. Формализованы ли бизнес-процессы (процессы продаж) в компании?

2. Существуют ли разногласия между распределением обязанностей внутри отдела. Если да, то какие?

3. Существуют ли разногласия между распределением обязанностей между отделами (продажи - склад, продажи - маркетинг, продажи - снабжение). Если да, то какие?

4. Существуют ли зоны в системе продаж, за которые никто не отвечает (все кивают друг на друга)?

5. Каков текущий уровень автоматизации процессов системы сбыта? Все ли задуманное реализовано? Все ли реализованное используется?

6. Есть ли у вас CRM? Какая? Кто из сотрудников отдела продаж, с

какой регулярностью и как с ней работает? Кто проверяет достоверность и актуальность информации?

Таким образом, очевидно разнообразие существующих подходов к оценке системы продаж, что говорит о сложности исследуемого предмета. Все предлагаемые методы основаны на количественных критериев и управленческого анализа.

Количественные критерии целесообразно использовать при наличии статистических данных о продажах, собранных с использованием CRM-системы. Тестовые оценки системы продаж будут актуальны при формировании системы продаж [22].

1.3 КРИТЕРИИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ В ОРГАНИЗАЦИИ

Основная цель работы каждого руководителя отдела продаж - получать стабильный, прогнозируемый сбытовой результат, причем этот результат должен быть максимально высоким.

Независимо от отрасли и особенностей бизнеса, желаемый результат достигается под воздействием таких факторов, как:

- наличие необходимых ресурсов
- способность сотрудников отдела продаж к достижению результата (достаточный профессиональный уровень и необходимые личные качества);
- объем затрачиваемых усилий;
- соблюдение установленных компанией технологий сбыта.

Все эти факторы можно анализировать с помощью различных количественных и качественных показателей. Пример таких показателей приведен на рисунке 2

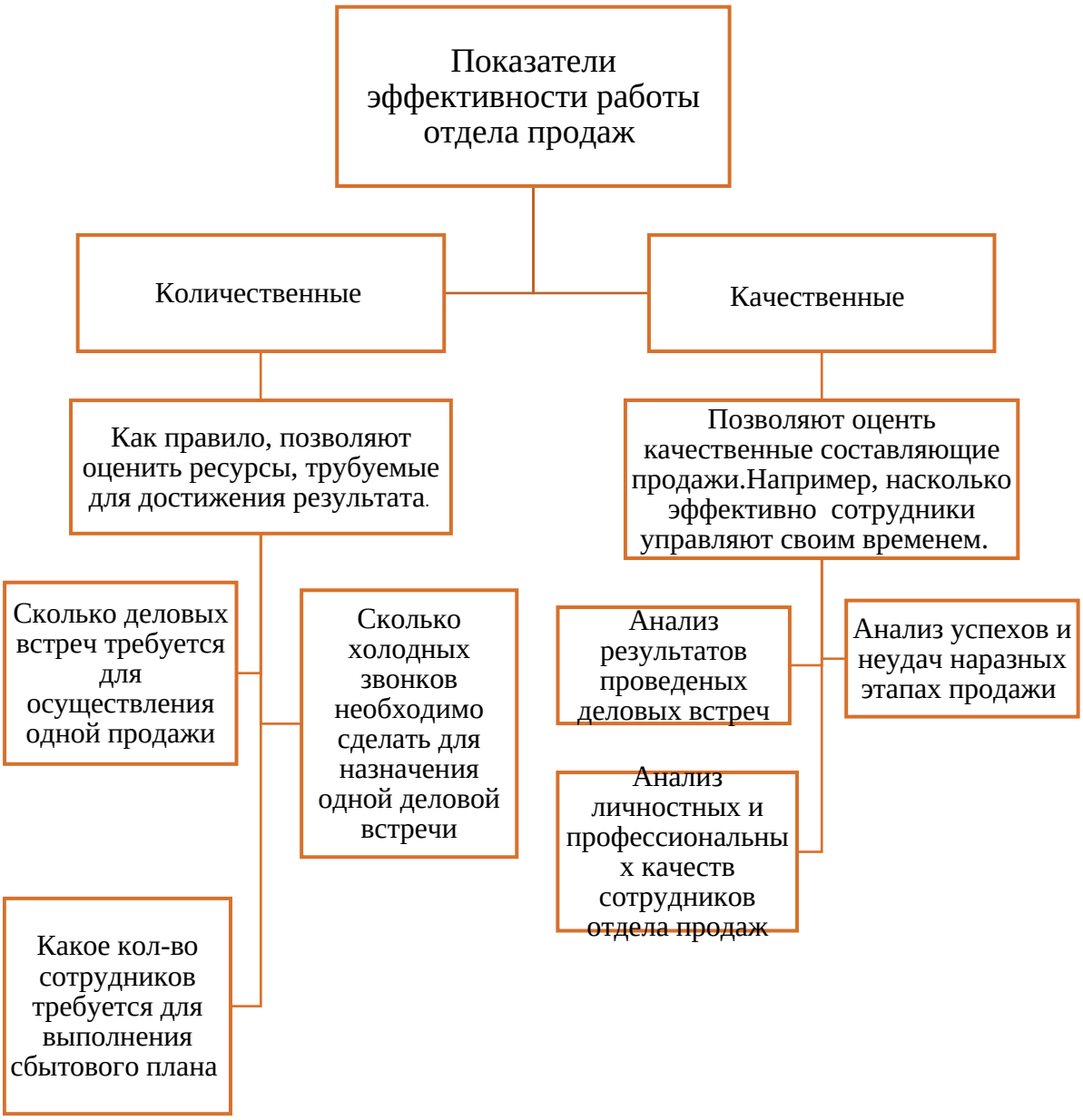

Рисунок 2 – Показатели эффективности работы отдела продаж[1]

Для анализа системы продаж используют следующие показатели:

- общий отчет по продажам: содержит основные показатели по продажам компании за выбранный период, документ дает представление о проведенной работе за прошедший период;
- отчет по работе sales-менеджеров: личные показатели - самый простой и очевидный способ определить эффективность работы менеджера по работе с клиентами. И если просто объем продаж не в полной мере отражает

[1] Составлено автором

успешность сотрудника, то совокупность показателей позволяет оценить проделанную работу. Количество новых клиентов, стоимость среднего заказа, количество потерянных заказчиков, рентабельность сделок - подробный анализ продаж менеджера позволит не только оценить его работу, но и подсказать, на каком элементе ему нужно сделать упор для достижения лучшего результата;

- аналитика продаж по товарным категориям дает ответ на вопрос «А вы знаете, какие товары приносят вам наибольшую прибыль, а какие являются балластом?» Подробный отчет по товарным категориям и анализ объема продаж позволяют определить наиболее прибыльные продукты и, возможно, скорректировать ассортимент и политику ценообразования;
- анализ продаж по филиалам, магазинам, торговым площадкам.

Аналитика продаж по отдельным торговым точкам актуальна для компаний, имеющих филиальную сеть или сеть торговых точек (магазинов). Такой отчет позволяет оценить работу различных филиалов (отделений, магазинов);

- отчет по рекламным каналам [25].

При анализе системы продаж различают также понятия:

- производительность в продажах;

- результативность в продажах [35].

Их описание, а также типовые механизмы для улучшения показателей приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Производительность и результативность в продажах [35]

	Производительность в продажах	Результативность в продажах
Описание	Как выйти на нужных клиентов с минимальными затратами ресурсов и времени.	Применение навыков и способностей для максимального использования своего потенциала на месте.

Окончание таблицы 3

Типовые механизмы для улучшения показателей	Механизмы, нтенсифицирующие трудовую деятельность: - регулирование времени; - поощрительные доплаты; - отчетность о посещения клиентов; - системы оперативного управления; - создание территорий.	Механизмы, способствующие улучшению качественной стороны трудовой деятельности: - тренинг навыков продаж и т.д.; - обучение через наставничество; - совместное планирование и анализ отчетов; - использование моделей результативности.

Для оценки эффективности процесса продаж и его участников организации необходимо формировать набор ключевых показателей, отражающих разные аспекты этого бизнес-процесса. Примером ключевых показателей для процесса продаж могут быть: объем продаж; качество планирования продаж; привлечение новых клиентов (количество контактов); расширение заказов у существующих клиентов (в стоимостном выражении); время обработки запросов клиентов; средний размер закупки; объем дебиторской задолженности [35].

Для оценки эффективности системы продаж обычно используются следующие показатели (критерии):

- входящий поток (клиенты, которые каким-то образом узнают об организации);

- первая покупка (сколько клиентов перешли из разряда потенциальных клиентов в реальные);

- средний чек (средняя сумма покупки);

- повторные продажи (работа с постоянными клиентами);

- прибыль (сумма извлеченной из продаж прибыли) [13].

Для увеличения объема продаж в системе продаж должны быть предусмотрены меры для увеличения каждого из показателей с помощью специально разработаны методов.

Существуют следующие варианты оценки экономической эффективности совершенствования системы продаж в организации:

- традиционная оценка эффективности как соотношение затрат и результатов;
- оценка реализации как инвестиционного проекта;

Эффект - абсолютный показатель результата, какого-либо действия или деятельности. Он может быть, как положительным, так и отрицательным.

В самом общем виде эффективность определяется формулой (1) как соотношение результата и затрат для достижения этого результата:

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты} \quad (1)$$

Показателем же эффекта служит разность между результатом и затратами, что отражено в формуле (2):

$$\text{Эффект} = \text{Результаты} - \text{Затраты} \quad (2)$$

Традиционная оценка эффективности совершенствования системы продаж предприятия заключается в прогнозе эффекта от ее реализации, расчета совокупной стоимости проекта, и традиционного соотношения результата и затрат на реализацию стратегии.

По формуле (3) осуществляется оценка эффективности инвестиционных проектов по реализации проектов совершенствования, и ведется по принятой во всем мире методике UNIDO и известным показателям эффективности, таким как: Чистая приведенная стоимость NPV (NetPresentValue):

$$NPV = \Sigma_{j=1,\ n} PVCF_j - \Sigma_{t=0,\ m} PVI_t, \quad (3)$$

где $\Sigma_{j=1,\ n} PVCF_j$ - сумма текущих стоимостей денежных потоков;

$\Sigma_{t=0,\ m} PVI_t$ – сумма текущих стоимостей инвестиционных издержек.

Внутренняя норма доходности IRR (InternalRateofReturn) – ставка, при которой дисконтированные доходы от инвестиций уравниваются с инвестиционными затратами (издержками). IRR = i, при котором NPV = 0

Дисконтный срок окупаемости инвестиций DPP (DiscountedPayback Period) – называется минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный эффект (NPV) становится (рассчитываемый нарастающим итогом) и в дальнейшем остается неотрицательным. DPP= n, при котором $\sum_{j=1,n} PVCF_j \geq \sum_{t=0,m} PVI_t$

Индекс рентабельности инвестиций PI (ProfitabilityIndex) – величина, определяемая по формуле (4), равная отношению приведенной стоимости ожидаемых денежных потоков от инвестиционного проекта к начальной стоимости инвестиций:

$$PI = \sum_{j=1,n} PVCF \Big/ \sum_{t=0,m} PVI * 100\% \quad (4)$$

где $\sum_{j=1,n} PVCF_j$ – текущая стоимость денежного потока;

$\sum_{t=0,m} PVI_t$ – сумма текущих стоимостей инвестиционных издержек.

Модифицированная внутренняя норма доходности - MIRR (ModifiedInternalRateofReturn) рассчитывается по формуле (5):

$$MIRR = \sqrt[N]{\frac{\sum_{i=1}^{N} CF_i^+ (1+r)^{N-i}}{\sum_{j=1}^{N} \frac{CF_j^-}{(1+WACC)^j}}} - 1 \quad (5)$$

Где: CF^+ и CF^- — положительные и отрицательные денежные потоки проекта;

N — число лет в проекте;

WACC — стоимость капитала проекта;

r — ставка реинвестирования свободных денежных средств.

Отдел сбыта чаще и больше всех общается с клиентом, формируя впечатление о компании. Именно поэтому функции отдела продаж должны быть четко обозначены, распределены между специалистами в соответствии с особенностями структуры компании и донесены до каждого сотрудника. Правильно сформулированные задачи и своевременный контроль их выполнения обеспечат достижение поставленных тактических и стратегических целей отдела продаж в установленный срок.

Очень важно при формировании целей и функций отдела продаж, грамотно выстраивать бизнес-процессы. Для этого необходимо разработать корпоративные (фирменные) регламенты.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО ГРУППА «ТЭЛ»

2.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Общество с ограниченной ответственностью Группа «ТЭЛ» является крупным региональным поставщиком стальных, бесшовных и тянутых труб, выполненных по ГОСТу 8734-75 в Уральском регионе. Компания работает на рынке с 2003 года и занимает лидирующее место в своем сегменте.

«ТЭЛ» является коммерческой организацией – юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать, штампы, бланки со своим наименованием, товарный знак, расчетный и иные счета в учреждениях банков.

Директор ООО «ТЭЛ» - Шляпников Константин Михайлович.

Адрес в Екатеринбурге: 620014, г. Екатеринбург, ул. Попова, 9/16 оф.24.

ООО «ТЭЛ» является региональным представителем ПАО «Трубная металлургическая компания» на 2021 год в Уральском Федеральном округе (сертификат № R31/2021) Приложение Д.

Также поставщиком для ООО «ТЭЛ» является ОАО «Первоуральский новотрубный завод».

Ассортимент продукции ООО «ТЭЛ» позволяет заказчику выбрать необходимые трубопроводные материалы – для машиностроения, химической промышленности, котельных, механических мастерских и строительства.

Присутствуют в ассортименте трубы бесшовные, изготовленные из разных сталей, отличающиеся величиной диаметра, толщиной стенки и марки стали. При выборе труб стальных бесшовных учитываются условия эксплуатации и характеристики.

ООО «ТЭЛ» серьезно относится к своей работе и предлагает трубы только высокого качества.

У компаниии имеется собственный крытый склад, расположенный не далеко от города, в Полеводстве. Крытый является преимуществом, так как погода на Урале изменчива, а труба должна храниться в сухом помещении, иначе она начнет ржаветь. Еще одним весомым преимуществом компании является, отгрузка трубы от 1 штуки.

Цели организаци:

- привлечение новых клиентов;
- рост объемов продаж;
- максимизация прибыли;
- качество товара;
- высокое качество обслуживания клиентов.

Миссия компании – создавать комплексные решения для металлопотребляющих отраслей экономики, обеспечивая лучший уровень обслуживания и взаимный успех.

Управление ООО Группа «ТЭЛ» осуществляется в соответствии с законодательством РФ и его Уставом. Организационная структура управления ТЭЛ имеет линейную структуру, при которой от каждой руководящей должности исходят указания нижестоящей должности, которая непосредственно подчинена ей и только ей.

Анализируя действующую организационную структуру исследуемой фирмы, следует отметить: во главе ее организационной структуры отдельным звеном выделен руководитель – генеральный директор, связующий и контролирующий всю функциональную деятельность ООО Группа «ТЭЛ» и всех процессов, связанных с ней.

Общая схема организационного аппарата представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Организационная структура ООО Группа «ТЭЛ»[2]

Директор – занимается разработкой стратегического планирования деятельности, заключает договоры, посещает выставки и конференции, налаживает контакты и связи для успешной работы компании; является главным распорядителем финансовых средств; контролирует и координирует работу компании, контролирует все управленческие решения на всех уровнях, принимает решения о приеме на работу или увольнению сотрудников, разрабатывает программы совершенствования внутрипроизводственных отношений, проводит служебные расследования по факту нарушения трудовой дисциплины;

Должностные обязанности коммерческого директора – это прежде всего организация сбыта продукции, а значит, планирование, переговоры, контроль работы менеджеров.

[2] Составлено автором

Главный бухгалтер – несет ответственность за всю сферу учета, включая начисления заработной платы, подготовку отчетов для нужд управленческого учета и налоговых органов.

Менеджеры заняты непосредственно реализацией товара, работой с клиентами, поиском новых клиентов, работа с документами, проверка выставленных счетов-фактур, информирует руководство организации об имеющихся недостатках в обслуживании клиентов, принимает меры к их устранению, выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного начальника.

Кладовщик – это универсальный специалист, выполняющий большинство складских операций. В нашей компании кладовщик выполняет следующие функции:

- осуществляет прием на склад, взвешивание, хранение и выдачу со склада различных материальных ценностей.
- проверяет соответствия принимаемых ценностей сопроводительным документам.
- руководит работой по погрузке, выгрузке грузов и размещению их внутри склада.
- комплектует партии материальных ценностей по заявкам потребителей.
- обеспечивает сохранность складируемых товарно-материальных ценностей и соблюдение режимов хранения.

Приемка металлопроката – очень важный этап. В момент приемки необходимо проверить полученный металлопрокат по множеству факторов и убедиться, что передаваемый металлопрокат полностью соответствует заявленным требованиям. Требования – количество трубы, определение веса, внешний вид и качество.

Уборщица. Убирает помещение – вытирает пыль, подметает и моет полы, окна, выносит мусор, убирает и дезинфицирует туалеты и другие места общего пользования.

Линейная структура управления в данной организации является наиболее подходящая, так как в компании работает небольшое количество сотрудников, а это – четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным; простой контроль; согласованность действий исполнителей.

Продукция и предлагаемые услуги ООО «ТЭЛ» отличаются высоким качеством, надежностью, быстротой обработки заказа.

Независимо от масштабов организации, принимая стратегические решения по развитию, необходимо наряду с исследованием внешней среды и конкуренции анализировать собственные силы и оценивать текущее внутреннее состояние.

Среди основных преимуществ продукции и услуг ООО «ТЭЛ» можно выделить следующие:

- Соответствие продукции металлопроката ГОСТу и нормативным актам «ТЭЛ» ответственно подходит к вопросу качества продукции, поэтому из числа предприятий, предоставляющих металлопрокат для реализации, были выбраны наиболее серьезные производители. К ним относятся ПАО «ТМК» и АО «ПНТЗ», которые придают большое значение качеству реализуемого товара, поэтому вся продукция соответствует существующим государственным стандартам и надлежащим образом сертифицирована;
- Надежность поставок. ООО «ТЭЛ» заключило договор о поставке с довольно крупными и известными заводами- производителями продукции металлопроката;
- Современное оборудование для изготовления металлопроката. На заводах-производителях металлопроката для ООО «ТЭЛ» используется оборудование, которое обеспечивает высокое качество продукции. Так, например, легированная сталь обеспечивает защиту от процессов коррозии, а за счет высоких механических свойств, позволяет уменьшить вес готовой продукции. Качественная обработка

поверхности стали, достигается за счет современного оборудования высокой точности.

- Наличие собственного закрытого склада для хранения продукции. При заказе металлопроката компания ООО «ТЭЛ» может предоставить возможность воспользоваться собственным складом для временного хранения товара. Стоимость услуги рассчитывается исходя из фактического веса принятого на хранение товара. Под фактическим весом товаром принимается вес, определенный путем взвешивания на электронных весах;
- Предоставление дополнительных услуг для обработки металлопроката. Компания «ТЭЛ» осуществляет резку металла.
- Низкий уровень брака продукции металлопроката и предоставляемых услуг.
- Оперативность обработки заказа. В независимости от того, как был оставлен заказ на продукцию или услугу, по телефону или по Интернету, менеджеры компании в течение минимального срока изучат заявку и ответят заказчику;
- Удобное расположение базы. Склад «ТЭЛ» находится в черте города, что обеспечивает грузовому автотранспорту возможность без проблем добраться до компании и выехать в любом направлении.

Маркетинговой стратегией называют долгосрочный план развития компании. Это всегда часть общей стратегии компании и основа для создания продукта, формирования цены, рекламных кампаний и т.д.

- Общие цели маркетинговой стратегии:
- Завоевание лидерства на рынке или в его сегменте;
- Увеличение продаж;
- Увеличение прибыли.
- Расширение доли рынка.

Разработка стратегии маркетинга определяет направление развития бизнеса: на основе анализа текущей ситуации намечают перспективы работы и составляют общий план на несколько лет.

Рассмотрим маркетинговую стратегию компании ООО Группа «ТЭЛ», таблица 4.

Таблица 4 – Маркетинговая стратегия ООО Группа «ТЭЛ»[3]

	Клиенты	Маркетинговые цели
Товарная стратегия	Обеспечивать высочайшее качество трубы за счет высокотехнологичного производства.	Использование повышенного доверия к продукции российского производителя.
Ценовая стратегия	Обеспечить уровень цен, позволяющий быстро продавать продукцию потребителям, а также доступность продукции для вех категорий населения.	Быстрая оборачиваемость, отсутствие проблем с продажами.
Сбытовая стратегия	Участие в государственных тендерах; хранение трубы на крытом складе, быстрая погрузка.	Максимально широкий охват рынка ЦФО.
Коммуникационная стратегия	Основной акцент на качество трубы, на упаковку.	Создание авторитетного местного бренда по трубе.

Таким образом, для обеспечения благополучного состояния компании и его конкурентоспособности, эффективного продвижения предприятием товаров на рынок необходимо в комплексе использовать основные существующие инструменты маркетинга.

2.2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ ПРОДУКЦИИ

Для того, чтобы провести качественный анализ системы продаж, существующей в ООО «ТЭЛ», необходимо оценить товарную и ценовую политика фирмы.

Товарная политика организации.

[3] Составлено автором

Определим динамику продаж товарного ассортимента организации за 2019-2021 г., так как компания продает только один сортамент труб – холоднодеформированные, то для анализа были выбраны размеры труб от наименьшего к большему диаметру (рисунок 4).

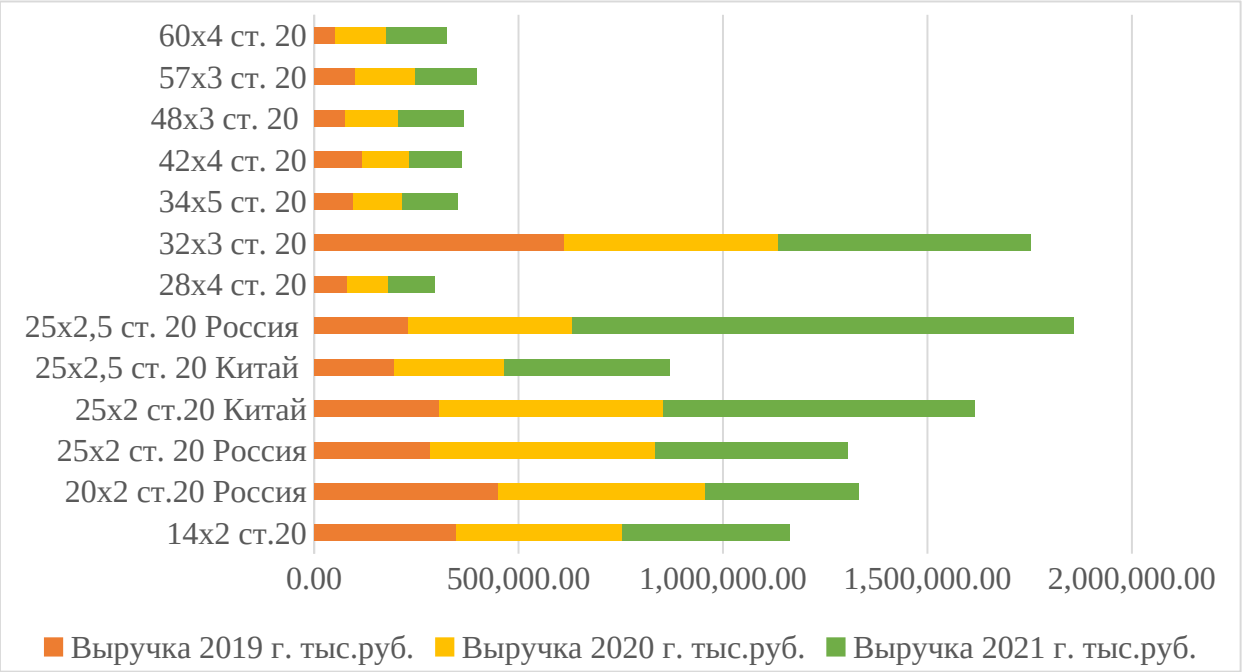

Рисунок 4 – Динамика продаж товара ООО «ТЭЛ»[4]

На основе диаграммы видно, что на протяжении трех лет лидером продаж являются позиции от 14 диаметра до 25 диаметра, несмотря на пандемию, которая началась в 2020 году компания активно продавала трубу. На втором месте продаж идут позиции от 32 диаметра до 60, эти позиции востребованы, но в наименьшей степени.

Также следует учитывать, что российский рынок труб имеет ярко выраженный сезонный характер. По некоторым категориям продукции видимый спрос в летние месяцы в 2-3 раза превышает зимнее потребление.

В таблицах 5, 6 и 7 представлен анализ товарного ассортимента ООО «ТЭЛ» за период 2019-2021 гг.

[4] Составлено автором

Таблица 5 – АВС-анализ товарного ассортимента ООО «ТЭЛ» за 2019 год[5]

Труба	Выручка 2019 г. тыс.руб.	Доля, в % к общей выручке	Нак. Доля, %	АВС
32х3	612 179	20,79%	20,79%	A
20х2	450 000	15,28%	36,07%	A
14х2	347 030	11,79%	47,86%	A
25х2 Китай	305 000	10,36%	58,22%	A
25х2 Россия	284 000	9,65%	67,87%	A
25х2,5 Россия	230 000	7,81%	75,68%	A
25х2,5 Китай	196 000	6,66%	82,34%	B
42х4	118 050	4,01%	86,35%	B
57х3	100 000	3,40%	89,74%	B
34х5	95 900	3,26%	93,00%	B
28х4	80 000	2,72%	95,72%	C
48х3	76 000	2,58%	98,30%	C
60х4	50 000	1,70%	100,00%	C
Итого:	2 944 159	100,00%		

Таблица 6 – АВС-анализ товарного ассортимента ООО «ТЭЛ» за 2020 год[6]

Труба	Выручка 2020 г. тыс.руб	Доля, в % к общей выручке	Нак. Доля, %	АВС
25х2 Китай	548 000	14%	28%	A
25х2 Россия	550 000	14%	14%	A
32х3	523 300	13%	41%	A
20х2	508 000	13%	54%	A
14х2	406 660	10%	64%	A
25х2,5 Китай	401 000	10%	75%	A
25х2,5 Россия	268 000	7%	81%	B
57х3	147 000	4%	85%	B
48х3	130 000	3%	88%	B
60х4	127 000	3%	92%	B
34х5	120 245	3%	95%	C
42х4	115 000	3%	98%	C
28х4	100 000	3%	100%	C
Итого	3 944 205	100%		

Таблица 7 – АВС-анализ товарного ассортимента ООО «ТЭЛ» за 2021 год[7]

Труба	Выручка 2021 г. тыс.руб	Доля, в % к общей выручке	Нак.доля, %	АВС
25х2,5 Китай	1 225 561	24%	24%	A
25х2 Китай	763 000	15%	39%	A

[5] Составлено автором
[6] Составлено автором
[7] Составлено автором

Окончание таблицы 7

32х3	617 120	12%	51%	A
25х2 Россия	470 000	9%	60%	A
14х2	410 000	8%	68%	A
25х2,5 Россия	405 000	8%	76%	A
20х2	375 000	7%	84%	B
48х3	160 000	3%	87%	B
57х3	150 000	3%	90%	B
60х4	148 000	3%	93%	B
34х5	134 506	3%	95%	C
42х4	128 000	3%	98%	C
28х4	115 000	2%	100%	C
Итого	5 101 187	100%		

Произведя АВС-анализ, сможем получить наглядную картину, на основе которой возможно принять решение о том, какие ассортиментные группы стоит развивать, а какие следует заказывать в меньшем объеме (таблицы 5, 6,7).

Группа А – самыми востребованными позициями являются «14х2, 20х2, 25х2/2,5, 32х3» в нашем случае это самые важные товары, для ООО «ТЭЛ», приносящие максимальную прибыль. Компания ООО «ТЭЛ» будет нести потери при резком уменьшении эффективности данной группы товаров.

Группу В составляют группа ресурсов, которые обеспечивают хорошие стабильные продажи/прибыль кампании. Данные товары ООО «ТЭЛ» также важны для организации, но могут модерироваться более спокойными и умеренными темпами. Товары данной группы обычно являются «дойными коровами», относительно стабильны в краткосрочной перспективе. Инвестиции в данный вид ресурсов кампании не значительны и необходимы только для поддержания существующего уровня.

Товары группы С - наименее важная группа в кампании. При реализации продукции металлопроката наблюдается сезонность. Основные продажи металлопроката приходятся на весну и заканчиваются осенью. Это объясняется тем, что ежегодно в летний период начинается оживление на рынке ремонта и строительства. Поэтому закупки продукции начинаются с

весны и заканчиваются осенью. В период конца осени-начала весны наблюдается спад продаж. Поэтому на основе опыта прошлых лет можно спрогнозировать снижение спроса минимум на 20 % в период ноябрь–март. Потом спрос начинает постепенно выравниваться. Поэтому можно уменьшить их объём заказа, либо заказывать только в сезон, когда действительно эти трубы имеют спрос.

Для анализа организации продаж в коммерческой компании ООО «ТЭЛ», проведем оценку сбытовой политики.

Связь рынка и производства осуществляется через каналы сбыта (путь от производителя продукции к потребителю).

Рассмотрим канал распределения ООО «ТЭЛ» (рисунок 5)



Рисунок 5 – Канал распределения ООО «ТЭЛ»[8]

Таким образом, компания «ТЭЛ» является прямым поставщиком продукции металлопроката от заводов-производителей ПАО «ТМК» и АО «ПНТЗ» потребителям. Между ООО «ТЭЛ» и потребителем посредников нет.

Компания «ТЭЛ» использует прямые каналы сбыта, в которых перемещение товаров организовано на основе прямых договоров между компанией и потребителями, т. е. без привлечения посреднических организаций. В качестве потребителей выступают организации, закупающие товары для удовлетворения своих корпоративных потребностей.

Конкретными примерами таких каналов, которые использует «ТЭЛ» являются методы прямого маркетинга: почтовая рассылка, личная продажа.

Рассмотрим главные элементы розничной торговли ООО «ТЭЛ»:

[8] Составлено автором

1. Транспортировка товара.

На сегодняшний день предприятие не располагает собственным автотранспортом. Клиенты сами занимаются транспортировкой продукции, которая находится на территории склада г. Екатеринбурга. Для многих клиентов было бы удобно, если компания «ТЭЛ» доставляла бы груз до потребителя или транспортной компании, руководству следует рассмотреть и внести доставку как дополнительную услуга.

2. Хранение продукции.

Продукция ООО «ТЭЛ» хранится на складе. Склады оборудованы в соответствии с технологическими требованиями, а также с требованиями техники безопасности. Устроены удобные подъездные пути. Современное оборудование, которое используется на складе ООО «ТЭЛ» позволяет незамедлительно и качественно осуществлять отгрузку продукции клиентам.

3. Контакты с потребителями.

Постоянная клиентская база организации на 1 апреля 2022 года состоит из 1934 контрагента. Следует отметить, что эффективность розничной торговли часто ассоциируется с рентабельностью, поэтому ООО «ТЭЛ» проводит регулярные расчеты рентабельности сбыта по регионам сбыта.

ООО «ТЭЛ» уделяет внимание системе стимулирования продаж своей продукции.

Рассмотрим, из каких источников клиенты привыкли получать информацию о компании «ТЭЛ». Для каждого источника информации указано доля опрошенных клиентов, указавших этот источник (разрешалось указывать более одного источника).

Результаты опроса (рисунок 6) показали, что около 27 % опрошенных клиентов узнали об организации через интернет - источники, что обусловлено наличием у компании интернет-сайта. Около 64 % опрошенных узнали об организации от других клиентов. 27 % - из наружной рекламы.

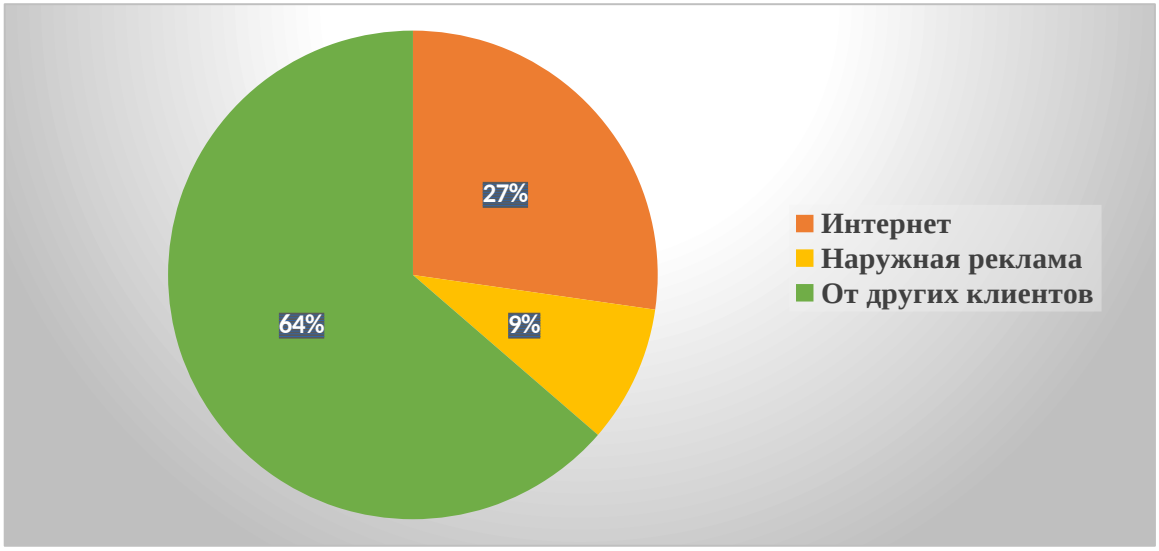

Рисунок 6 – Источники получения информации о компании ООО «ТЭЛ»[9]

Каждый год компания производит настройку Яндекс-директа, что позволяет клиентам, которые уже ищут похожие товары или услуги в Яндексе и на сайтах Рекламной сети, показывать объявления именно ООО «ТЭЛ».

Эффективность личных продаж организации определяется работой отдела продаж. Личная продажа предполагает индивидуальное общение работника с клиентами. В ООО «ТЭЛ» средствами такого общения являются телефонные переговоры, послания по почте, а также личное общение с клиентами.

Для повышения эффективности мероприятий по стимулированию продаж компания ООО «ТЭЛ» ежеквартально проводит анкетирование целевой аудитории методом анкетирования (см. Приложение В). Всего опрашивается около 100 человек. Покупателям отправляется по электронной почте анкета.

Таким образом, можно создать портрет потребителя, наиболее часто покупающего товар и на который должна быть направлена стратегия стимулирования продаж ООО «ТЭЛ» (таблица 8).

[9] Составлено автором

Таблица 8 – Сегментирование потребителей[10]

№	Критерии сегментирования	Комментарии
1	Географические	Диапазон распространения рынка - мировой, национальный, региональный, местный; жители малых городов, жители крупных городов, жители городов-миллионников и т.п; регионы - Ближний Восток / Дальний Восток / Центральный регион и т.п; Западная Европа / Восточная Европа / Страны Азии и т.п.
2	Демографические	Мужчины и женщины, большую часть потребителей занимают мужчины, возраст от 25-65 лет.
3	Социально-экономические	Потребители с высоким и средним уровнем дохода; люди имеющее высшее, среднее, средне-специальное образование.
4	Психологические	Динамичный образ жизни потребителя, новаторы, положительная жизненная позиция, желание самовыражения; желания достижения идеала.

Осуществляя анкетирование, компания узнает, откуда клиенты получили информацию об организации, что повлияло на их выбор прийти сюда, что им нравится, а что - нет, устраивают ли их цены, персонал и т. д.

Также, стоит отметить, ежегодно ООО «ТЭЛ» проводит маркетинговое исследование, в задачи которого входит:

1. определить основные параметры клиентов и их отношение к предлагаемой продукции, персоналу и торговой компании в общем.

2. определить средние оценки клиентов по основным критериям компании. Для получения этих данных выбирается метод анкетирования клиентов. Инструмент - анкета, из 8 вопросов, которые включают в себя: вопросы по посещаемости торговой компании, качеству товаров, качеству обслуживания (Приложение Г).

Все это позволяет более точно определить целевой рынок, определить потребности целевой аудитории, определить преимущества и недостатки стратегии стимулирования продаж, с точки зрения потребителей.

Изучение мотивов имеющейся базы клиентов с помощью маркетинга должно ответить на основной вопрос: почему клиенты отдают предпочтение именно ООО «ТЭЛ».

[10] Составлено автором

Для повышения эффективности стратегии увеличения продажа ООО «ТЭЛ» существует программа лояльности. Работа с клиентами осуществляется по системе скидок. В таблице 9 представлены скидки при реализации продукции в зависимости от объема закупок в стоимостном выражении.

Таблица 9 - Модель системы скидок за объем разово закупаемой партии товара[11]

Объем разово закупаемой партии товара, тонн	Скидка с прейскурантной цены, в %
- при заказе до 0,2 тонны	Скидка не распространяется
- при заказе от 0,2 до 0,5 тонн	Скидка 1,5 %
-при заказе от 0,5 до 1 тонны	Скидка 2 %
-при заказе от 1 тонны и более	Скидка 2,5-3 %

Итак, основными элементами стратегии стимулирования продаж ООО «ТЭЛ» являются:

1. Реклама (наружная, интернет - реклама);

2. Проведение ежегодного маркетингового исследования и ежеквартального анкетирования целевой аудитории;

3. Программы лояльности ООО «ТЭЛ».

2.3 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

На сегодняшний день конкуренция – это одна из тех главных движущих сил рынка. Невозможно получить выгоды в конкурентной борьбе, если ты не имеешь информации о своих конкурентах, об их слабых и сильных сторонах. Но также помимо знания о своих конкурентах, необходимо учитывать влияние действующих на рынке сил.

Рассмотрим основных конкурентов компании на рынке металлопродукции Екатеринбурга.

[11] Составлено автором

На рынке продажи металлопродукции работает достаточно много компаний, которые также, как и Группа «ТЭЛ» являются официальными представителями ТМК.

Рассмотрим основных конкурентов Группы «ТЭЛ»:

1. ООО ТД «Уральская металлобаза»
2. ООО «УралПромСтрой»
3. ООО «ПКП «Промметалл»

ООО ТД «Уральская металлобаза», основным направлением деятельности компании является оптово-розничные поставки труб и различного черного металлопроката.

У компании широкий сортамент продукции:

- Трубы бесшовные горячекатаные ГОСТ 8732-78
- Трубы бесшовные холоднодеформированные ГОСТ 8734-75
- Трубы водогазопроводные ГОСТ 3262-75
- Трубы профильные (бесшовные и сварные) ГОСТ 8645-68, 8639-82, 30245-94.
- Трубы электросварные прямошовные ГОСТ 10704-91,3262-75, ДУ10-100.
- Трубы для котлов высокого давления ТУ 14-3-460-75, 14-3р-55-2001, Ø 10-426
- Трубы бесшовные горячекатаные и холоднодеформированные из нержавеющей стали ГОСТ 9940-81
- Баллоны бесшовные для сжатых газов по ГОСТ 949-73, 9731-79 объёмом от 0,4 до 500 литров.

ООО «УралПромСтрой» специализируется на поставках трубного металлопроката для предприятий нефтеперерабатывающей, химической и энергетической сфер. Поставки осуществляются во все регионы РФ. Кроме того, компания выполняет весь спектр строительных и монтажно-отладочных работ при прокладке трубных сетей. В ассортименте компании представлено более 500 видов труб.

ООО «ПКП «Промметалл», стратегический партнер ведущих металлургических заводов России. Главным направлением деятельности является продажа трубного металлопроката:

- Труба водогазопроводная(вгп)
- Труба электросварная
- Труба бесшовная горячекатаная
- Труба бесшовная холоднокатаная
- Труба профильная.

В таблице 10 представлен анализ конкурентных преимуществ ООО «ТЭЛ» и его основных конкурентов. Анализ проводился с помощью онлайн-сервис для создания форм обратной связи, онлайн-тестирований и опросов – Google формы. В опросе приняло участие 30 респондентов, все они являются клиентами конкурентных компаний.

Таблица 10 – Конкурентные преимущества ООО «ТЭЛ» и его основных конкурентов[12]

Показатели	ООО Группа «ТЭЛ»	ООО ТД «Уральская металлобаза»	ООО «Урал ПромСтрой»	ООО «ПКП «Промметалл»
Имидж компании	5	5	4	4
Широта ассортимента	3	5	4	4
Качество обслуживания	5	3	4	4
Удобное расположение склада	5	4	3	3
Качество продукции	5	3	4	5
Быстрота погрузки	5	3	3	4
Условия оплаты для клиентов	4	5	4	5
Цена	3	3	3	3
Итого:	35	31	29	32

Из данных таблицы видно, что компания Группа «ТЭЛ» набрала большее количество баллов 35, чем у своих конкурентов.

[12] Составлено автором

На основании таблицы составим многоугольник конкурентоспособности (рисунок 7).

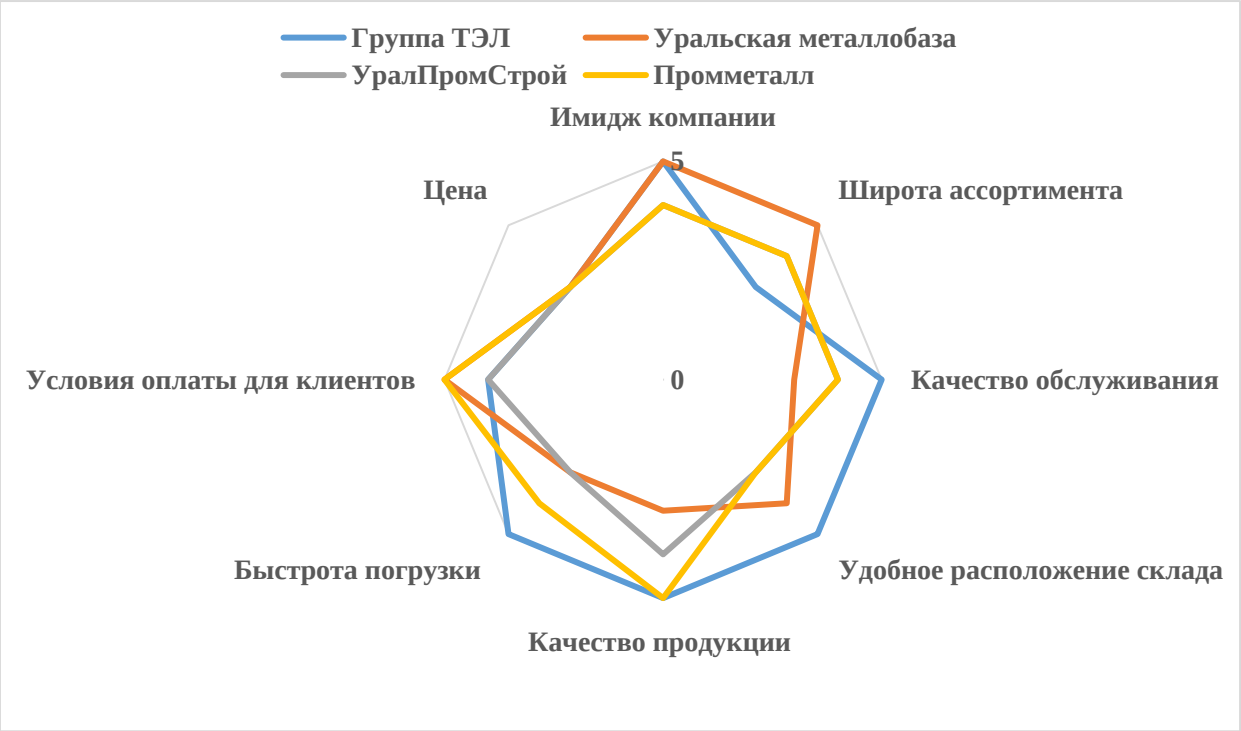

Рисунок 7 – Многоугольник конкурентоспособности[13]

Таким образом, выявлено, что наиболее слабыми сторонами конкурентов «ТЭЛ» является быстрота погрузки, в компании «Промметалл» расположение склада не очень удобное, в компании «Уральская металлобаза» руководителям нужно обратить внимание на свой персонал, так как качество обслуживания клиентов на низком уровне.

Из сильных сторон конкурентов «ТЭЛ» можно выделить широкий ассортимент продукции, условия оплаты для клиентов.

По данным многоугольника конкурентоспособности видно, что наиболее слабыми сторонами в деятельности компании Группа «ТЭЛ» по сравнению с ее ближайшими конкурентами, являются следующие показатели:

- Широта ассортимента;
- Условия оплаты для клиентов;
- Цена.

[13] Составлено автором

На основании проведенных исследований конкурентного анализа товаров и самого предприятия, можно дать следующие рекомендации предприятию ООО Группа «ТЭЛ» для повышения конкурентоспособности:

- расширить ассортиментную группу товара;
- увеличить запасы товара на складе в оптимальном объем (закупать товар в количестве, чтобы клиентам не приходилось покупать под заказ на заводе, либо у конкурентов);
- рассмотреть наиболее удобные условия оплаты, не только для постоянных клиентов, но и для новых.
- Можно предложить такие условия оплаты:

  - 50% предоплата, 50% по факту получения трубы;

  - отсрочка 30 дней;

  - работа без НДС с компаниями из Казахстана, так как у них очень хорошие заказы на трубы.
- придерживаться прежней ценовой политики (сокращение издержек, чтобы не пришлось увеличивать цены на товар);
- повысить стабильность финансового положения за счет снижения дебиторской и кредиторской задолженности.

Также, у всех представленных компаний достаточно высокие цены на продукцию, металл считается дорогостоящей отраслью, удерживать цены на металл сейчас очень сложно, так как завод поднимает цены каждый месяц, так с 15.01.2021 года по 01.04.2022 завод поднял цены на холоднодеформированные трубы по ГОСТу 8734-75 на 50% и более. Это связанно с тем, что крупнейший производитель труб в России – Трубная металлургическая компания (ТМК) Дмитрия Пумпянского – выкупил 86,54% группы ЧТПЗ у Андрея Комарова за 84,2 млрд руб.

Далее проведем анализ основных элементов рынка, на котором работает компания ООО «ТЭЛ»:

Потребители/ покупатели. Важный элемент действующего рынка - потребители. Для анализа потребителей целесообразнее всего использовать

данные отдела маркетинга, но так как этого отдела нет в компании, автором был составлен социально-демографический портрет покупателя/заказчика ООО «ТЭЛ» (таблица 11).

Таблица 11 – Анализ клиентов компании ООО «ТЭЛ»[14]

Кто наши основные клиенты	Почему они значимы	Степень их влияния
Снабженцы строительных компаний с высоким уровнем дохода	Являются постоянными потребителями, заказ на большой объем товара.	Высокая
Заводы, где требуется металл для производства с высоким уровнем дохода	Заказывают более качественный и соответственно дорогой товар.	Высокая
Металлотрейдеры	Являются постоянными потребителями, заказ на небольшой объем товара.	Средняя

В ходе исследования также выяснилось, что в структуре основных заказчиков ООО «ТЭЛ» преобладают:

- Снабженцы строительных компаний с высоким уровнем дохода;
- Заводы, где требуется металл для производства с высоким уровнем дохода;
- Металлотрейдеры.

Для основной массы покупателей приоритетными факторами покупки являются качество самого товара, а также качество дополнительных услуг (предоставление сертификата качества на трубу, услуги резки).

2. Поставщики. Также рассмотрим деятельность взаимоотношений между поставщиками и заказчиком. Среди партнеров ООО «ТЭЛ» СинТЗ, ПНТЗ, АО ТД «Уралтрубосталь», также компания «ТЭЛ» берет на реализацию трубы небольшого завода-производителя ООО «ТехноТрубПром».

Далее необходимо проанализировать основных поставщиков ООО «ТЭЛ» (таблица 12).

[14] Составлено автором

Таблица 12 - Анализ поставщиков ООО «ТЭЛ»[15]

Предмет поставки	Наименование поставщика	Условия оплаты
Труба холоднодеформированная	СинТЗ	Отсрочка платежа 30 дней.
Труба холоднодеформированная	ПНТЗ	Отсрочка платежа 30 дней.
Труба холоднодеформированная	АО ТД «Уралтрубосталь»	100% оплата
Труба холоднодеформированная	ООО «ТехноТрубПром»	Под реализацию.

Для поиска потенциальных поставщиков «ТЭЛ» обязательно учитывает надежность, финансовое состояние и ликвидность контрагента.

Для увеличения качества обслуживания и конкурентоспособности компания ООО «ТЭЛ» разрабатывает стратегию, направленную на укрепление позиций на рынке и повышения лояльности клиентов, а также улучшение качества товара, предлагаемого покупателю. Условия формирования стратегии:

- наличие возможностей продвижения товаров на рынке, понимание и оценка ассортимента потребителями, заказчиками;
- неценовая конкуренция.

План действий по совершенствованию системы продаж включает мероприятия:

- расширение ассортимента для углубления и повышения рыночного позиционирования;
- установление контактов с производителями из Китая;
- формирование системы реализации товара;
- осуществление маркетинговых стратегий, в частности рекламных мероприятий в интернете, на телевидении и т. д.

Конкурентное преимущество по качеству товаров и торгового обслуживания ООО «ТЭЛ» является основным для компании и в этой связи

[15] Составлено автором

следует отметить, что значимость этого преимущества у «ТЭЛ» значительный по сравнению с другими конкурентами.

Однако, стоит отметить возможные негативные факторы, которые могут повлиять на сбыт товаров и снизить лояльность клиентов. К ним стоит отнести:

- дефицит и нестабильность поставок товаров;
- повышение активности предприятий – конкурентов;
- общее снижение платёжеспособности населения в стране, инфляция.

Перспективными направлениями для развития «ТЭЛ» на рынке в первую очередь станет:

- безопасность, надежность, эстетичность за счет обеспечения строгого соответствия нормативным документам качества и требованиям потребителя;
- ответственность перед покупателем за качество предоставляемого товара;
- достижение оптимального соотношения цена/качество предоставляемых товаров для потребителей по сравнению с предприятиями, действующими на рынке;
- расширение ассортимента товаров;
- формирование имиджа, как современной, престижной компании, предоставляющей металлопрокат.

Качество торгового обслуживание и конкурентоспособность компании напрямую связано с факторами внешней и внутренней среды предприятия. Для качественного исследования влияния внешних факторов на ООО «ТЭЛ» необходимо провести PEST-анализ.

PEST-анализ - это инструментарий, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании в таблице 13 приведены факторы PEST-анализа.

Таблица 13 – PEST-анализ внешней среды [6]

Политически факторы	Экономические факторы
- Режим санкций со странами запада; - Государственное регулирование цен на продукцию металлургии; - Денежно-кредитная политика государства и в частности ЦБ РФ; - Экономическая модель государственного управления; - Политика государства в области металлургии и смежных отраслей; - Ужесточение экологических норм и правил.	- Востребованность продукции на мировом и внутренних рынках; - Высокий уровень цен на энергоресурсы; - Мировой кризис; - Тяжёлое экономическое положение в РФ; - Высокий уровень инфляции; - Девальвация российской валюты;
Социокультурные факторы	Технологические факторы
- Невысокий демографический уровень в регионе; - Невысокий уровень образованности молодого поколения в сфере деятельности предприятия. - Изменение доходов; - Отношение к образованию; - Уровень безработицы.	- Появление на рынке металлопроката, новых материалов, технологий; - Доступ к новейшим технологиям; - Программа повышения квалификации и подготовки кадров.

Завершить анализ внешней и внутренней среды необходимо проведением SWOT-анализа.

SWOT – анализ предоставляет необходимую информацию для определения возможных стратегий развития ООО «ТЭЛ». С помощью SWOTанализа возможно, также, выявить и устранить проблемы, с которыми компания может столкнуться в будущем.

SWOT - метод анализа в стратегическом планировании (таблица 14), заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы).

Таблица 14 – SWOT анализ предприятия [6]

	Возможности	Угрозы
	- повышение производительности труда; - улучшение уровня	- возможность появления новых конкурентов; - пандемия; - нестабильная ситуация

	жизни населения; - появление новых технологий; - расширение ассортимента товара; - высокий спрос; - развитие жилищного строительства.	в стране; - уровень инфляции; - изменение законодательства; - рост налогов и пошлин; - просрочка платежей покупателями товара.
Сильные стороны	Сила и возможности	Сила и угрозы
- высокое качество продукции; - квалифицированный персонал; - постоянные клиенты; - удобное месторасположение склада; - длительное пребывание на рынке; - предоставление скидок.	- Разработка мероприятия по повышению лояльности клиентов; - Выход на новый рынок (открыть филиал).	- Маркетинговые исследования; - Вести мониторинг требований потребителя.
Слабые стороны	Слабость и возможности	Слабость и угрозы
- зависимость от поставщиков; - сезонность продаж основных товарных групп; - зависимость от обменного курса иностранной валюты; - высокие цены; - недостаточная рекламная компания фирмы; - мало функциональный сайт; - узкий ассортимент.	- Расширить использование инструментов маркетинговой деятельности; - Методы стимулирования сбыта.	- Развитие активной маркетинговой стратегии.

Приведем общие выводы по SWOT анализу:

- главной проблемой является зависимость от поставщиков, чтобы избежать долгих поставок, следует расширить сотрудничество с компаниями, которые занимаются производством металлопроката.
- ещё одна из главных проблем является сезонность продаж основных товарных групп. Так как, основной пик продаж металлопроката приходится на летний период, выходом из этой ситуации могут быть совершенствование рекламных акций компании на товары, в период снижения объема продаж;
- потерю крупных клиентов из-за высокой конкуренции можно решить путем наработки новой клиентской базы и увеличение количества крупных клиентов фирмы;

- недостаточную рекламную кампанию фирмы можно решить с помощью квалифицированных специалистов, что поможет получить фирме репутацию среди постоянных покупателей.

Одним из главных направлений развития предприятия является развитие активной маркетинговой стратегии с учетом сильных и слабых сторон организации, а также с учетом возможности развития рынка и усиления конкуренции со стороны других участников рынка металлопроката.

Таким образом, можно выделить следующие факторы макросреды, которые оказывают влияние на деятельность ООО «ТЭЛ».

На рынок продажи металлопроката сильное влияние оказывают политические факторы. С 01 января 2010 года Россия, Казахстан и Беларусь вошли в единое экономическое пространство. Данное обстоятельство оказало и продолжает оказывать существенное влияние на рынок металлопроката. Российский металлопрокат дороже, но и качественнее, продукции, выпускаемой в указанных странах. В связи с этим различием российские предприятия могут утратить свою конкурентоспособность. Также разность цен может привести к потере клиентов и даже разорением.

Также на рынок металлопроката оказывают влияние существующие стандарты производства продукции из черного металла. Соответственно, продавцы металлопроката должны иметь подтверждение, что металлопрокат соответствует всем известным стандартам. Кроме этого, на рынок металлопроката влияют государственные программы в различных отраслях.

Влияние экономических факторов можно раскрыть через мировой финансовый кризис, вследствие которого снижаются продажи металлопроката. Многие потенциальные покупатели уменьшают свои расходы по всем статьям, некоторые даже разоряются, что ведет к снижению уровня продаж. Еще одним фактором, влияющим на рынок металлопроката, является рост инфляции. В марте 2022 года уровень инфляции в России составил 16.70% (в годовом исчислении, за последние 12 месяцев), что на 7.54 больше, чем месяцем ранее. Поэтому производители и продавцы

металлопроката вынуждены закладывать эти проценты в конечную стоимость продукции. Это в целом отрицательно влияет на развитие предприятия, продажи снижаются, следовательно, уменьшается прибыль [23].

Серьезное влияние оказывают экологические факторы, ведь производство металлопроката оказывает значительное влияние на окружающую среду. Поэтому государство с каждым годом усиливает контроль за деятельностью компаний, имеющих дело с производством металла. Указанные обстоятельства могут привести к изменению стандартов и требований к производимой продукции, что неизменно повлечет необходимость обновления ассортимента продукции для предприятий на рынке металлопроката. Требования государства по модернизации и замене очистных сооружений в целях более эффективной охраны окружающей среды также может сказаться на изменении цены конечного продукта в сторону ее увеличения.

Таким образом, поскольку продажа металлопроката осуществляется ООО «ТЭЛ» на рынке B2B, где на развитие влияют другие компании, отрасли, законодательство и состояние экономики в целом, наиболее значимыми для предприятия на данный момент являются экономические и политические факторы.

Выявленные в ходе анализа сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды позволяют определить те параметры, которые можно использовать для улучшения положения организации и для минимизации имеющихся негативных факторов.

3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОДАЖ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО ГРУППА «ТЭЛ»

3.1 РЕКОМЕНДАЦИИ И ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ В ОРГАНИЗАЦИИ ООО ГРУППА «ТЭЛ»

На основе анализа деятельности организации и ее системы продаж предлагается внедрение следующих мероприятий в деятельность «ТЭЛ».

1. Внедрение CRM-системы

2. Корректировка сайта предприятия.

3. Формирования лояльной клиентской базы.

1. Внедрение CRM-системы CRM (Customer relationship management)-программа для управления работой с клиентами: фиксирования заявок, напоминания о встречах, стимулирования повторных продаж. Компании, которые используют CRM, знают о своих клиентах больше: лучше обслуживают их и больше продают. В правильных руках программа превращается в инструмент, благодаря которому компания выигрывает конкуренцию на рынке.

По данным исследования Forrester Research, 34% мировых компаний уже используют CRM для клиентского обслуживания и поддержки, 29% - для автоматизации продаж и 20% - для автоматизации маркетинга. Исследование Innoppl Technologies показало, что 65% продавцов, использующих мобильную CRM, выполняют план продаж.

CRM помогает бизнесу:

- удерживать клиентов: чтобы не уходили к конкурентам и делали повторные покупки;
- экономить время: высвобождает время для другой полезной работы;
- много знать: накапливает информацию о каждом клиенте и историю общения с ним.

CRM помогает продавцам и маркетологам:

- помнить о созвонах и встречах;
- фиксировать входящие заявки;
- предлагать клиентам подходящие продукты;
- мгновенно вспоминать, «на чем остановились».

Руководитель при использовании CRM видит:

- сколько созвонов и продаж делает каждый продавец;
- откуда приходят клиенты;
- в какой стадии продажа: знакомство, обсуждение или подписание договора;
- как улучшить работу продавцов.

Согласно рейтингу Tagline, в России самые популярные CRM: «Мегаплан», amoCRM и «Битрикс24».

В «Битрикс24» широкий набор возможностей: можно ставить задачи коллегам, общаться в мессенджере - голосом и с видео, согласовывать документы и другое. Современные CRM работают в браузере, мобильнике и планшете. Достаточно зарегистрироваться, чтобы попасть в рабочую область. Не нужно покупать сервер и нанимать системного администратора. Это удобно и помогает без затрат разобраться в управлении.

При выборе системы для «ТЭЛ» учитывались следующие вопросы:

- интеграция с телефонией;
- планирование задач и работа с ними;
- воронка продаж;
- возможность подключить смс-сервис;
- удобный импорт данных.

Стоимость CRM-системы представлена на рисунке 8. Для «ТЭЛ» с учетом перспектив развития бизнеса целесообразно выбрать проект «Базовый», готовая стоимость использования которого составит 1 990 р/мес.

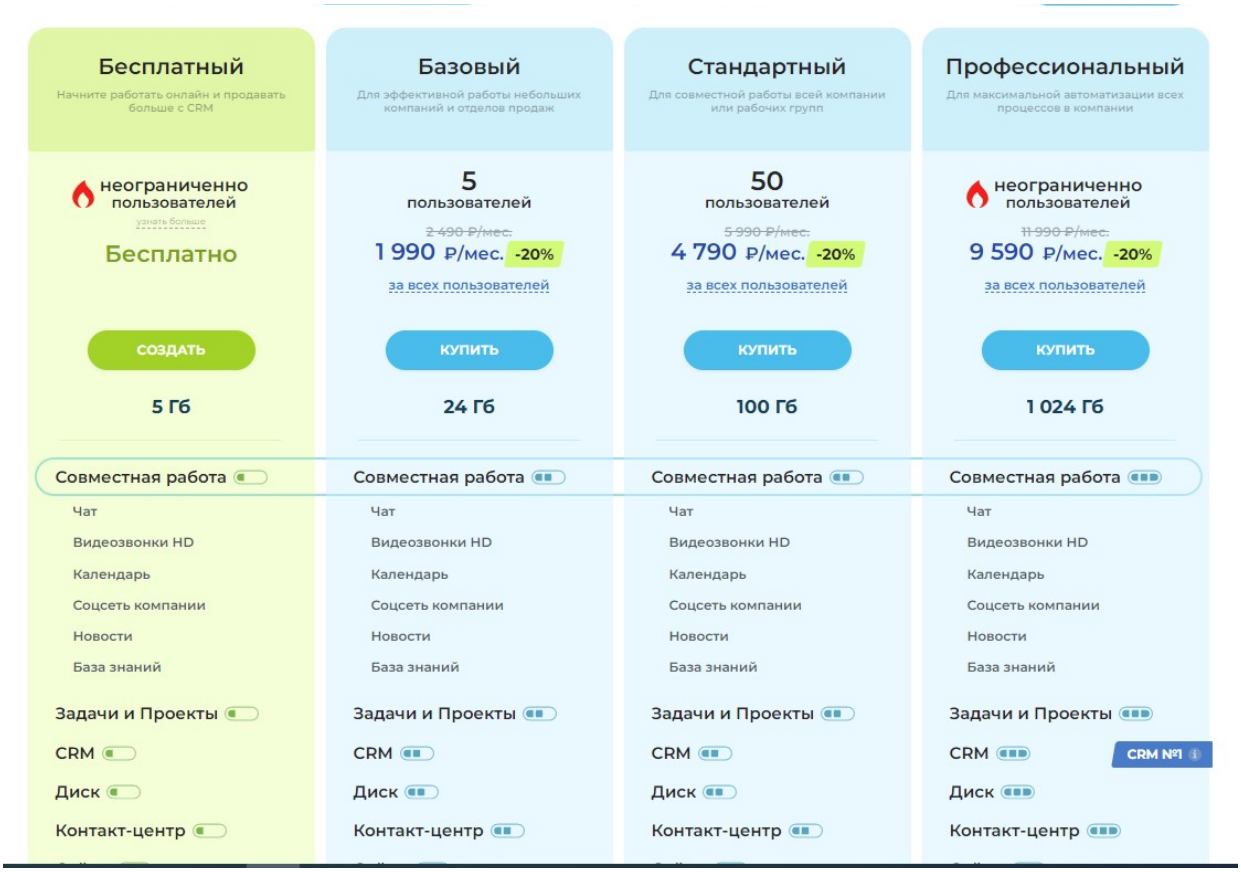

Рисунок 8 - Стоимость CRM-системы «Битрикс24» [17]

Организационный план для мероприятия «Внедрение CRM-системы» представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Организационный план для мероприятия «Внедрение CRMсистемы»[16]

Мероприятие	Ответственный исполнитель	Соисполнитель	Сроки реализации	Необходимые ресурсы (руб.)/источник
Приобретение CRM-системы	Директор	Коммерческий директор	01.07.2022-10.07.2022	1 990 руб./собственные средства предприятия
Установка CRM-системы	Директор	Коммерческий директор	11.07.2022-20.07.2022	
Обучение сотрудников работе в CRM-системе	Директор	Ком.директор, менеджеры по продажам.	11.07.2022-20.07.2022	

[16] Составлено автором

Окончание таблицы 15

Формирование (перенос) базы данных в CRM-систему	Менеджеры по продажам		20.07.2022-10.08.2022	
Проверка качества занесения данных, анализ работы CRMсистемы, корректировка процессов внутреннего взаимодействия (при необходимости)	Директор	Ком.директор, менеджеры по продажам.	11.08.2022-20.08.2022	
Разработка стандартной инструкции по работе в CRM-системе в компании	Менеджеры по продажам	Директор	20.08.2022-30.08.2022	
Ожидаемый эффект	- Повышение качества работы системы продаж за счет хранения в единой системе полной истории взаимоотношений с потребителями. - Повышение эффективности работы менеджеров: благодаря возможностям CRM значительно упрощаются рутинные операции, включая подготовку стандартных документов, электронную рассылку и пр. - Анализ эффективности маркетинговых акций. В том числе определяется, как клиенту стало известно о компании, почему выбор был сделан в пользу определенного продукта. - Целевой маркетинг: составление целевых групп потребителей, с отбором самых прибыльных для компании категорий. - Повышение лояльности со стороны клиентов: с помощью системы можно узнать информацию о днях рождения деловых партнеров, с хранением данных об их предпочтениях и пр. - Планирование объемов продаж: оперативное составления отчета с любым срезом данных, определением месячных плановых объемов продаж предприятия			

Таким образом, данное мероприятие реализуется за 2 месяца за счет собственных средств предприятия в размере 1990 рублей.

2. Далее рассмотрим мероприятия по совершенствованию сайта компании. Для улучшения сайта необходимо:

- Прежде всего, нужно сделать общий дизайн более интересным и красочным. Так как компания занимается металлопрокатом, то и сайт должен соответствовать. Корпоративный цвет организации выполнен в одной стилистике и цветовой палитре, а именно в синих цветах. Синий цвет, в брендинге, ассоциируется с чистотой, честностью, экспертностью, поэтому и сайт должен быть выполнен в синих цветах.

- Обязательно выставить прайс-лист на предоставляемые товары и услуги. Для клиентов это всегда удобно и им так будет комфортнее. Добавить на сайт подробное описание товаров, и сделать фотогалерею более широкой, с крупными фотографиями.

- Необходимо добавить на сайт гостевую книгу и обсуждение «Вопросы и предложения». Это позволит узнать желание клиентов лучше и наладить с ними доверительные отношения.

- Сделать колонку информации об организации, что именно она из себя представляет.

- Добавить интересные фото и видео об организации.

Всё это поможет сделать сайт организации удобнее для клиентов (таблица 16), поможет привлечь их внимание, и в итоге количество клиентов увеличиться в несколько раз.

Таблица 16 – Организационный план для мероприятия «Корректировка сайта предприятия»[17]

Мероприятие	Ответственный исполнитель	Соисполнитель	Сроки реализации	Необходимые ресурсы (руб.) / источник
Разработка дизайна сайта	Директор	Коммерческий директор	01.07.2022-30.07.2022	
Формирование перечня наиболее актуальных вопросов клиентов	Директор	Коммерческий директор	01.07.2022-30.07.2022	

[17] Составлено автором

Окончание таблицы 16

Корректировка сайта	Программист		01.08.2022-20.08.2022	30 000 / средства предприятия
Анализ работы обновленного сайта на основе опроса клиентов с помощью анкетирования	Директор	Менеджеры по продажам	20.08.2022-20.09.2022	
Корректировка работы сайта по результатам опроса (при необходимости)	Программист		20.08.2022-01.07.2023	
Ожидаемый эффект	- увеличение количества клиентов за чет расширения «воронки продаж»			

Таким образом, данное мероприятие реализуется в течении 1 года за сет собственных средств предприятия в размере 30 000 рублей.

3.Формирования лояльной клиентской базы за счет мероприятий:

- формирование ежемесячной рассылки клиентом с описанием новых услуг. При оказании услуги клиент оставляет свою электронную почту, что может быть дополнительным каналом распространения информации о компании и ее услугах, новых предложениях и т.д. рекомендуется ежемесячно готовить информационные посты (рубрики: интересные факты из истории металлургической отрасли; новости металлургии в нашей стране и за рубежом; новости компании «ТЭЛ») и осуществлять рассылку клиентам.

- предоставление скидки за привод новых клиентов позволит дать клиентам еще один информационный повод для общения со своими друзьями, коллегами. Информационная поддержка этого решения будет осуществляться с использованием CRM-системы.

- предоставление отсрочки на 14 дней постоянным покупателям.

- предоставление фотографий трубы, сейчас всё чаще потребители сталкиваются с тем, что некоторые компании продают трубу по высокой цене

и плохим качеством (труба с налетом, восстановленная труба), выдают трубу производства Китай за Россию, и клиенты вынуждены делать возврат.

Отправляя фото, у клиента сложится доверительное отношение к компании. Организационный план для мероприятия «Формирования лояльной клиентской базы» представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Организационный план для мероприятия «Формирования лояльной клиентской базы»[18]

Мероприятие	Ответственный исполнитель	Соисполнитель	Сроки реализации	Необходимые ресурсы (руб.) /источник
Формирование информационных материалов для ежемесячной рассылки существующим и потенциальным клиентам	Коммерческий директор	Менеджер по продажам	20.07.2022-30.07.2022(далее ежемесячно в последнюю декаду каждого месяца)	-
Рассылка информационных материалов существующим и потенциальным клиентов	Менеджер по продажам	-	01.08.2022-10.08.2022 (далее ежемесячно в последнюю декаду каждого месяца)	-
Отслеживание эффективности рассылки	Менеджер по продажам / коммерческий директор	Директор	01.08.2022-01.11.2022	-
Разработка положения о скидках для клиентов (включая отсрочку и предоставление фото)	Коммерческий директор	Менеджер по продажам	01.07.2022-20.07.2022	-
Размещение информации о системе скидок на сайте предприятия	Директор		21.07.2022-30.07.2022	-

[18] Составлено автором

Окончание таблицы 17

Отслеживание эффективности системы скидок	Менеджер по продажам / коммерческий директор	Директор	20.07.2022-20.11.2022	-
Ожидаемый эффект	- увеличение потока клиентов, которые приобретают услугу впервые - повышение лояльности клиентов			

Таким образом, данное мероприятие реализуется в течение 1 года сотрудниками предприятия на основе использования предлагаемой к установке CRM-системы.

В процессе реализации предложенных мероприятий предполагается, что возможно возникновение рисков, которые могут существенно повлиять на развитие бизнеса (таблица 18).

Таблица 18 – Оценка рисков реализации предложенных мероприятий[19]

Риски	Низкие	Средние	Высокие
Невыполнение обязательств	+		
Превышение расчетной стоимости предложенных мероприятий		+	
Форс-мажор, материальный ущерб	+		
Низкий уровень достижения поставленной цели		+	

Методы снижения рисков:

- полный расчет стоимости предложенных мероприятий. Учет доходов и расходов. Приемлемое соотношение собственных и заемных средств;

- исследование рынка (маркетинг);

- развитие рекламной кампании, поддержание качества предоставляемых услуг;

- качественный подбор квалифицированного персонала.

По итогам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что необходимо вести точный учет доходов и расходом. Усиленное продвижение рекламы.

[19] Составлено автором

Таким образом, предлагаемые мероприятия, направленные на совершенствование системы продаж ООО Группа «ТЭЛ»:

- рассчитаны на 1 год;

- будут финансироваться из собственных средств предприятия на сумму 31 990 руб.;

- предполагают активное участие всех сотрудников.

3.2 ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛАГАЕМЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ

Как было показано в пункте 3.1, совокупные затраты на мероприятия составят 31 990 руб.

Оценку любых коммерческих усилий целесообразно проводить с использованием понятия экономической эффективности.

Эффект - абсолютный показатель результата какого-либо действия или деятельности. Он может быть как положительным, так и отрицательным.

Эффективность - относительный показатель результативности и может быть только положительной величиной.

Расчет экономической эффективности рекомендуется производить путем сравнения затрат с экономическим эффектом как денежным выражением результата по формуле (7):

$$\text{Эффективность (Э)} = (\text{Результат (Р)}/ \text{Затраты (З)}) * 100\% \quad (7)$$

Затраты (З) и результаты (Р) могут сопоставляться между собой различными способами, при этом получаемые показатели имеют разный смысл, акцентируя ту или иную сторону категории «эффективность»:

- показатель вида Р/З характеризует результат, получаемый с единицы затрат;

- отношение З/Р означает удельную величину затрат, приходящихся на

единицу достигаемого результата;

- разница Р-З характеризует абсолютную величину превышения результатов над затратами;

- показатель Р-З/З дает оптимальную величину эффекта;

- показатель Р-З/Р отражает удельную величину эффекта, приходящуюся на единицу получаемого результата.

Для определения экономической эффективности ранее были рассчитаны затраты на предлагаемые мероприятия, которые составили 31 990 рублей.

В результате выполнения запланированных мероприятий ожидается увеличение чистой прибыли не менее чем на 50 % (на основе комплексного совершенствования системы продаж в организации). Таким образом, прогнозное значение чистой прибыли за 2018 г. увеличиться на следующую сумму:

7869000*0,5=3934500 руб.

Рассчитаем показатели экономической эффективности (таблица 19)

Таблица 19 – Показатели экономической эффективности для разработанных рекомендаций по совершенствованию системы продаж[20]

Показатель	Значение показателя
Экономическая эффективность (Эффективность (Э) = (Результат (Р)/ Затраты (З)) * 100%)	3934500/31990*100% = 123%
Удельная величина затрат, приходящихся на единицу достигаемого результата (Затраты / результат)	31990/3934500 = 0,81
Абсолютную величину превышения результатов над затратами (Результат – Затраты)	3934500-31990 = 3902510 руб.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий для ООО «ТЭЛ» экономически целесообразна, позволяет получить положительный экономический эффект.

[20] Составлено автором

В настоящее время на рынке наблюдается тенденция к усилению конкурентной борьбы, что приводит к увеличению времени, затрачиваемого менеджерами по продажам на стадию предпродажи, а также к общему уменьшению числа эффективных клиентов и, как следствие, к падению рентабельности компании. Следовательно, совершенствование процесса продаж и его дальнейшая автоматизация становятся для компаний осознанной необходимостью.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Совершенствование системы продаж - это увеличение продаж и упрочение конкурентных преимуществ компании за счет оптимизации системы оперативного управления продажами. Совместно с менеджерами модифицируются процессы продаж, совершенствуется набор показателей эффективности и управленческих отчетов, оптимизируется система постановки задач, оценки результатов, контроля исполнения.

В настоящее время, в условиях нарастающей конкуренции и результатов экономических санкций, для роста производительности сбыта необходимо проводить анализ внутренней и внешней среды предприятия. Даже если выясняется, что организация занимает достаточно выгодное конкурентное положение среди участников конкурентной борьбы, руководству предприятия не стоит забывать о возможностях проникновения на рынок фирм из других областей.

Это обусловливает необходимость постоянно вести наблюдение за структурой рынка, его участниками, сложившимися тенденциями и темпами развития. Важно подчеркнуть, что недостатки многих организаций, создают условия, которые приводят ее к уязвимости в рискованной среде.

Предприятие «ТЭЛ» является успешно развивающимся, работает в сфере продаж.

Изученные в процессе подготовки выпускной квалифицированной работы материалы позволяют сделать вывод, что на современном этапе развития рыночных отношений торговля занимает важное место.

В ходе работы была изучена деятельность торгового предприятия ООО «ТЭЛ».

Основной задачей деятельности ООО «ТЭЛ» является предоставление клиентам трубы холоднодеформированные бесшовные.

Оценка управления системой продаж ООО «ТЭЛр» проведена на основании анализа сбытовой, коммуникативной, ценовой и товарной политик.

Анализ товарной политики позволил сделать следующие выводы:

Группа А – самыми востребованными позициями являются «14х2, 20х2, 25х2/2,5, 32х3» в нашем случае это самые важные товары, для ООО «ТЭЛ», приносящие максимальную прибыль.

Группу В составляют группа ресурсов, которые обеспечивают хорошие стабильные продажи/прибыль кампании. Данные товары ООО «ТЭЛ» также важны для организации, но могут модерироваться более спокойными и умеренными темпами.

Товары группы С - наименее важная группа в кампании, можно уменьшить их объём заказа, либо заказывать только в сезон, когда действительно эти трубы имеют спрос.

SWOT-анализ показал, что наибольшее влияние на деятельность предприятия оказывают экономические и политические факторы. Именно эти факторы в большей степени влияют на цены металлопроката и услуг;

В результате анализа предложен комплекс мер по совершенствованию системы продаж ООО «ТЭЛ», который включает в себя следующее:

1. Внедрение CRM-системы

2. Корректировка сайта предприятия.

3. Формирования лояльной клиентской базы.

Для каждого из предложенных мероприятий составлен организационный план с указанием конкретных этапов, сроков, ответственных.

Для предложенного комплекса мероприятий, направленного на совершенствование системы продаж, проведен анализ, согласно которому реализация мероприятий рассчитана на 1 год, требуемые ресурсы составляют 31990 руб., финансирование будет проходить из собственных средств предприятия.

В заключении работы произведены расчеты, показывающие экономическую эффективность сделанных рекомендаций по совершенствованию системы продаж.

В условиях существующего экономического кризиса в стране, особенно важна культура обслуживания потребителей и качественный товар по приемлемой цене.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гусаков В.А. Ясная стратегия бизнеса: учеб. пособие/ В.А. Гусаков. – М.: Вершина, 2019. – 360 с.
2. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер, пер. с англ. – М.: Экономика, 2019. – 230 с.
3. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса, концепции и методы планирования: учебник/ В.С.Ефремов. – М.: Финпресс, 2019. – 192 с.
4. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан., Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 416с.
5. Матвеева О.П. Рынок упаковки как элемент системы продаж промышленного предприятия / О.П. Матвеева, А.В.Суржек // Вестник белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. – № 2. – С. 311-316.
6. Минцберг Г. Школа стратегий / Г.Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. – С-П.: Питер, 2018. – 400 с.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 454 с.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: учебник / А.А. Томсон., А.Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2019. – 928 с.
9. Трубы стальные бесшовные холоднодеформированные. Сортамент : ГОСТ 8734-75 : нац. стандарт : дата введения 1977-01-01. – Москва : Стандартинформ, 2017.
10. Организация рекламной деятельность предприятия как элемента коммуникационной политики. – URL: http://xreferat.ru/53/1043-1-organizaciya-reklamnoiy-deyatel-nosti- redpriyatiyakak-instrumenta-kommunikacionnoiy-politiki.html (дата обращения: 29.04.2022.) – Режим доступа: для авториз. пользователей.

11. Прибыль день за днем: как построить эффективную систему продаж? – URL: http://www.forbes.ru/article/323961-pribyl-den-za-dnem-kak-postroit-effektivnuyu-sistemu-prodazh (дата обращения: 17.04.2022.) – Режим доступа: для неавториз. пользователей.
12. 5 важных отчетов для анализа продаж – URL: http://24com.ru/articles/sales_analysis (дата обращения: 21.05.2022.) – Режим доступа: для неавториз. пользователей.
13. 10 способов увеличения продаж, основанных на психологии клиентов. – URL: https://lpgenerator.ru/blog/2012/12/03/10-sposobov-uvelicheniya-prodazhosnovannyh-na-psihologii-klientov/ (дата обращения: 18.05.2022.) – Режим доступа: для неавториз. пользователей.
14. Анализ системы продаж компании. – URL: https://delovoymir.biz/analiz-sistemy-prodazh-kompanii.html (дата обращения: 23.05.2022.) – Режим доступа: для авториз. пользователей.
15. Анализ системы продаж. – URL: http://vasyutin.com/analysis-of-sales-system/ (дата обращения: 23.04.2022.) – Режим доступа: для неавториз. пользователей.
16. Анализ продаж: порядок и методы проведения. – URL: https://www.gd.ru/articles/9412-analiz-prodaj (дата обращения: 23.05.2022.) – Режим доступа: для авториз. пользователей.
17. Битрикс помогает бизнесу работать. – URL: https://www.bitrix24.ru/ (дата обращения: 20.05.2022.) – Режим доступа: для неавториз. пользователей.
18. Воронка продаж: этапы, построение, ошибки. – URL: https://www.gd.ru/articles/3731-voronka-prodaj]/ (дата обращения: 11.05.2022.) – Режим доступа: для неавториз. пользователей.
19. Группа ТЭЛ. Труба бесшовная холоднодеформированная ГОСТ 8734-75. – URL: https://www.8734.ru/ (дата обращения: 25.04.2022.) – Режим доступа: для неавториз. пользователей.
20. Диагностика и анализ системы продаж. – URL: https://kskgroup.ru/uslugi/prodazhi-i-marketing/diagnostika-ianaliz-sistemy-

prodazh (дата обращения: 23.05.2022.) – Режим доступа: для авториз. пользователей.

21. Как выбрать crm систему. Обзор crm систем для бизнеса. – URL: http://towave.ru/pub/kak-vybrat-crm-sistemu-obzor-crmsistem-dlya-biznesa.html (дата обращения: 23.03.2022.) – Режим доступа: для авториз. пользователей.
22. Как оценить эффективность внедрения CRM-систем. Другой взгляд. – URL: http://jurjur.ru/articles/articles204.html (дата обращения: 29.04.2022.) – Режим доступа: для неавториз. пользователей.
23. Как самостоятельно провести диагностику системы продаж. – URL: http://www.krconsult.org/about/analytics/article/marketing/114.html (дата обращения: 23.05.2022.) – Режим доступа: для неавториз. пользователей.
24. Как создать воронку продаж, которая будет продавать сама. – URL: https://salesap.ru/blog/sozdatvoronku-prodazh (дата обращения: 23.04.2022.) – Режим доступа: для неавториз. пользователей.
25. Методы совершенствования продаж. –URL:https://studwood.ru/1136345/marketing/metody_sovershenstvovaniya_prodazh (дата обращения: 18.05.2022.) – Режим доступа: для неавториз. пользователей.
26. Методы совершенствования процесса продаж. – URL: https://www.lawmix.ru/bux/35984 (дата обращения: 15.04.2022.) – Режим доступа: для неавториз. пользователей.
27. РБК. Крупнейший производитель труб стал претендентом на покупку ЧТПЗ. – URL:https://www.rbc.ru/business/02/03/2021/603cd01f9a79476abdd47668 (дата обращения: 29.03.2022.) – Режим доступа: для неавториз. пользователей.
28. Рейтинг CRM-систем. Управление продажами, маркетингом и клиентским сервисом. – URL: https://tagline.ru/crm-systems-rating/ (дата обращения: 25.05.2022.) – Режим доступа: для авториз. пользователей.

29. Система непрерывного улучшения работы отдела продаж. – URL: https://www.bseminar.ru/article/show/173.htm (дата обращения: 25.04.2022.) – Режим доступа: для авториз. пользователей.
30. Система продаж. – URL: https://studfiles.net/preview/6197383/page:58/ (дата обращения: 23.05.2022.) – Режим доступа: для неавториз. пользователей.
31. Увеличение продаж. – URL: http://www.treningi39.ru/stat12.php (дата обращения: 18.05.2022.) – Режим доступа: для неавториз. пользователей.
32. Что нужно знать об эффективном управлении продажами. – URL: http://prodawez.ru/menedzhment/effektivnoe-upravlenie-prodazhami.html (дата обращения: 23.05.2022.) – Режим доступа: для неавториз. пользователей.
33. Что такое воронка продаж. – URL: http://hiterbober.ru/business-terms/chto-takoe-voronka-prodazh-etapy-analizprimery.html (дата обращения: 27.04.2022.) – Режим доступа: для неавториз. пользователей.
34. Эффективные методы продаж. – URL: http://hqbusiness.ru/effektivnye-metody-prodazh (дата обращения: 18.04.2022.) – Режим доступа: для неавториз. пользователей.
35. Эффективная система продаж: 7 методик для роста прибыли. – URL: https://www.komdir.ru/article/490-effektivnaya-sistema-prodaj (дата обращения: 18.05.2022.) – Режим доступа: для неавториз. пользователей.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Методы продаж

Таблица А.1 – Методы продаж [18]

Название метода	Характеристика метода
Метод повышения уровня обслуживания	При равных характеристиках собственного товара и продукции конкурентов, повысить объем продаж можно при помощи более качественного сервиса. Это относительно простой метод пассивной торговли. Основное требование – создать подходящие условия для покупки. Они могут включать в себя монтаж нового оборудования, проектировку удобной планировки, работу вышколенного персонала, предложения по последующему обслуживанию и т. д. Чаще всего эту технику используют при реализации товаров народного потребления: продовольственных, бытовой химии, изделий легкой промышленности. То есть тех наименований, которые пользуются устойчивым спросом и для приобретения которых покупателя не нужно уговаривать, ведь он и так их купит, так как эта продукция ему нужна каждый день
Метод активного предложения	В данном случае весь упор маркетологов делается на разовую продажу товара. Этот метод используется для реализации продукции редкого спроса. Например, таким способом продвигают свои предложения страховые компании, банки, телемагазины, интернет провайдеры и даже коммивояжеры со своим нехитрым скарбом. Методика основана на том, чтобы привлечь клиента, заинтересовать его и вызвать желание обладать той вещью, которую продают. В завершение – побудить покупателя приобрести товар. С методом активного предложения в своей жизни сталкивался практически каждый обыватель. Как только рядом появляются ушлые молодые люди и начинают вещать о том, как человеку сегодня повезло, ведь именно сейчас можно приобрести уникальный товар со 70 % скидкой – уже можно не сомневаться, процесс активного предложения или навязывания запущен. Основной недостаток такого метода – острое неприятие у большинства населения. При неумелом исполнении этой техники, отпугнуть потенциального клиента проще простого.
Манипуляционный метод	Манипуляционный, или спекулятивный, метод основан на игре с чувствами и недостатками человека, а точнее с его азартом, алчностью, жаждой быть лучше других и стремлением к бесплатному сыру. То есть покупателю в обмен на приобретение того или иного продукта, предлагают какой-нибудь подарок, последующую скидку либо другую преференцию. Выигрыш для клиента в этой ситуации спорный, денег он зачастую не экономит. По сути, покупатель просто приобретает по сниженной стоимости не очень-то и нужную ему вещь. Яркие примеры: купить большую упаковку дорогого кофе и якобы в подарок получить кружку или купить одно изделие, чтобы иметь возможность купить второе со скидкой.
Метод советника	Метод советника, или консультативный метод, используется для

	продажи продукции индивидуального характера. Как правило, это нематериальные продукты. Примеры подобных предложений: бизнес-решения, разработанные под конкретную фирму, технологические разработки, формирование имиджа компании и т. д. Иными словами, фирма-продавец работает с имеющейся у компании покупателя проблемой, находит верное решение и оказывает содействие в его внедрении в практику. Основное отличие этой методики от следующего ниже метода состоит в том, что клиент приходит к исполнителю уже с обозначенной им проблемой, он точно знает, что ему нужно и в каком виде это должно быть.
Технология совместных продаж	Этот метод интересен тем, что для создания конечного продукта покупатель и продавец работают сообща. Компания-исполнитель находит существующую проблему и вместе с клиентом разрабатывает наиболее оптимальное для его бизнеса решение. Таким образом реализуются нематериальные товары со сложной структурой.
Метод сетевой торговли	В данном случае, в отношении физической стороны общения, роль продавца в продвижении продукции сводится к минимуму. Покупатель самостоятельно находит нужный ему товар, производит анализ целесообразности его покупки и принимает конечное решение. Эту методику приобретения предпочитают молодые люди, которые являются активными пользователями Сети. Но в последние годы к ним все чаще присоединяются и представители более взрослого поколения. Такая тенденция неудивительна. Шоппинг через Сеть очень комфортен с психологической точки зрения. Клиент не чувствует себя «обязанным» обслуживающим его менеджерам и не совершает вынужденных приобретений.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Вопросы теста для проведения анализа системы продаж

Таблица Б.1 – Вопросы теста для проведения анализа системы продаж

Направление анализа	Вопросы
1. Знание клиентов	1.1. Мы своевременно встречаем своих клиентов, умеем определять к какому типу каждый из них относится.
	1.2. Наши сотрудники умеют привлекать и удерживать внимание клиентов, начинать, вести и заканчивать беседу.
	1.3. Мы регулярно обсуждаем и уточняем типичное поведение каждого типа клиентов и документируем этот опыт.
	1.4. Мы владеем технологией выявления потребностей, желаний, ценностей наших клиентов.
	1.5. У нас существует специальная технология для обслуживания «трудных» или «вредных» клиентов.
	1.6. Сотрудники ведут историю отношений со своими клиентами, исполняют стандарты отношений после продажи.
2. Лестница продаж	2.1. Нами написана и обновляется непрерывно технология взаимодействия с клиентами с учетом типов на каждой ступени лестницы продаж.
	2.2. В работе с клиентом мы определяем на какой ступени лестницы продаж он находится и знаем какие обязательные действия следует выполнить для его перевода на следующую ступень лестницы продаж.
	2.3. Мы каждый день ведем учет работы продавцов на каждой ступени взаимодействия с клиентами, выявляем слабые места в подготовке и вносим улучшения в стандарты исполнения продаж.
	2.4. Мы представляем продажи графически, с указанием нескольких характеристик работы с клиентами наших сотрудников для визуализации результатов и анализа изменений за сутки всеми сотрудниками.
	2.5. Мы распространяем лучшие приемы взаимодействия с клиентами, чтобы продвигать клиентов к следующему шагу в лестнице продаж, отрабатываем приемы общения, отрабатываем навыки, тренируя друг друга.
	2.6. Мы ведем учет предложений и изменений вносимых в руководства и стандарты лестницы продаж.
3. Речевые модули	3.1. Для каждого ключевого ориентира лесенки продаж существуют отработанные диалоги для перевода клиентов на следующую ступеньку продаж.
	3.2. У нас существуют образцы поведения и речевые модули для НЕ клиентов, которым «ничего не надо».
	3.3. Мы создаем эмоциональную базу, собираем красивые истории о клиентах, анекдоты, шутки и рассказываем их клиентам.
	3.4. Наши продавцы в процессе взаимодействия с клиентами, планируют повторные визиты, «зарабатывают» рекомендации.

	3.5. Мы фиксируем лучшие ответы и приемы в работе с клиентами, документируем находки и распространяем их.
	3.6. Мы собираем возражения клиентов и находим способы, как их избежать в будущем.
4. Промежуточные продукты	4.1. У нас есть список обещаний, которые мы говорим своим клиентам на каждой ступеньке лестницы продаж, особое внимание мы уделяем работе с «непокупателями».
	4.2. У нас есть заготовки возможных ответов в типовых ситуациях с возможными клиентами, и они обновляются регулярно.
	4.3. Мы предлагаем разрабатываем уникальные предложения продажи для наших клиентов, демонстрируем, утверждаем, внедряем и распространяем в компании.
	4.4. Мы сознательно продумываем свое поведение, чтобы клиенты рассказывали про нас удивительные позитивные истории.
	4.5. У нас эффективная технология оформления покупки, экономящая время, создающая позитивное отношение.
	4.6. Мы требуем стиль одежды, приёмы работы для увеличения результативности каждой ступени продаж.
5. Учет продаж	5.1. Мы считаем какой доход приносит один покупатель нашей компании.
	5.2. Мы оцениваем затраты на удержание и привлечение одного клиента.
	5.3. Мы умеем оценивать насколько дружелюбен к клиентам каждый сотрудник нашей компании.
	5.4. Мы умеем измерять и учитываем удовлетворенность клиентов и их лояльность.
	5.5. Мы учитываем количество звонков, визитов, бесед, презентаций, повторных визитов, проб, решений, покупок по каждому продавцу, за каждый день.
	5.6. Мы ведем статистику учета действий продавцов и определяем, что надо улучшать для повышения результативности продаж каждому сотруднику.
6. Поддержка продавцов	6.1. В компании есть официальные принципы обслуживания клиентов, которыми вы руководствуетесь.
	6.2. У нас существует технология организации приема, оформление и реакции на жалобы посетителей.
	6.3. Наши сотрудники каждый день тренируются и улучшают свои навыки в обслуживании клиентов в соответствии с Планом.
	6.4. Мы выделяем 10 минут перед работой каждый день на позитивные установки.
	6.5. У нас есть 15 минутные перерывы для отдыха и эмоциональной «накачки» сотрудников в самое трудное время дня и после работы с трудными клиентами.
	6.6. Мы мотивируем продавцов быть тренерами своих коллег, особо отмечаем тех, кто создает технологию продаж своими рекомендациями и предложениями.

Приложение В

Исследование целевой аудитории

Здравствуйте!

Уважаемый респондент! Просим Вас принять участие в опросе и ответить на вопросы анкеты. Спасибо за то, что уделили нам несколько минут своего времени.
Это очень важно для нас. Анонимность гарантируется.

1.Укажите Ваш возраст:
- 18- 25 лет
- 25- 30 лет
- 30 - 45 лет
- Более 45 лет

2. Укажите Ваш пол:
- М
- Ж

3. Ваш социальный статус:
- Руководитель, директор, владелец организации
- Зам руководителя, старший менеджер
- Руководитель среднего звена
- Рабочий
- Малый бизнес
- Студент
- Пенсионер
- В поисках работы
- Не работаю вообще

4. Ваше материальное положение:
- Денег с трудом хватает даже на питание
- Заработка хватает на все, кроме недвижимости
- Материальных затруднений не испытываем

5. В каком регионе Вы проживаете?
- Свердловская область
- Челябинская область
- Пермский край
- Московская область
- Укажите свой регион

6. Как Вы относитесь к рекламе?
- положительно
- отрицательно
- нейтрально

7. Как Вы любите проводить свое свободное время?
- занимаюсь спортом
- читаю книги
- смотрю телевизор
- встречаюсь с друзьями
- укажите свой вариант ответа _____

Спасибо за ответы!

Приложение Г

Уважаемый клиенты ООО «ТЭЛ», просим Вас ответить на некоторые вопросы анкеты. Это займет не больше 5 минут. Нам очень важно Ваше мнение, мы постараемся учесть все Ваши пожелания.

1. Как часто Вы приобретаете нашу продукцию?
- В первый раз
- 1-2 раза в неделю
- Раз в месяц и реже

2. Как Вы оцениваете наши цены?
- Низкие
- Средние
- Высокие
- Ниже среднего
- Выше среднего

3. Оцените следующие критерии работы по 5-тибальной шкале, где 5 - очень хорошо, 1 - плохо. Обведите нужный

Ассортимент продукции	1 2 3 4 5
Качество товара	1 2 3 4 5
Чистота на складе	1 2 3 4 5
Внешний вид персонала	1 2 3 4 5
Вежливость персонала	1 2 3 4 5
Быстрота обслуживания	1 2 3 4 5

4. Ваши комментарии и замечания по работе «ТЭЛ»

_____

5. Почему Вы выбираете именно нашу компанию?
- Удобное месторасположение
- Низкие цены
- Случайно
- Высокое качество продуктов
- Доброжелательный персонал

6.Устраивает ли Вас месторасположение склада?
- Да
- Нет

7.Ваш пол:
-М
- Ж

8.Ваш возраст:
- 18- 25 лет
- 25- 30 лет
- 30 - 45 лет
-более 45 лет

ПРИЛОЖЕНИЕ Д



МЫ СОЗДАЕМ БУДУЩЕЕ.
ПРИСОЕДИНЯЙСЯ!

СЕРТИФИКАТ

R31/2021

Данный сертификат удостоверяет, что

ООО Группа «ТЭЛ»

в лице Директора

Шляпникова Константина Михайловича

является региональным представителем
ПАО «ТМК»
в Уральском федеральном округе

Срок действия: С 01 января по 31 декабря 2021 года

Оборский В.Б.

Заместитель генерального
директора по продажам