

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Совершенствование работы отдела продаж ООО «Глобал Центр» на основе международного опыта
УДК 658.8.07:339.37

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А3В	Хлюпина А.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. ИП	Селевич Т.С	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. МЕН	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	Хачин С.В.	к.т.н., доцент		

Томск – 2017 г.

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

БАКАЛАВР (38.03.02)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

выпускной квалификационной работы бакалавра

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАЗВ	Хлюпиной Анне Викторовне

Тема работы:

Совершенствование работы отдела продаж ООО «Глобал Центр» на основе международного опыта	
Утверждена приказом директора ИСГТ	21.04.2017г. № 2781/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	14.06.2017г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Научная литература (статьи), периодическая печать, информация из сети Интернет, внутренняя информация ООО «Глобал Центр», первичная информация о потребителях и конкурентах, собранная автором
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Теоретические основы управления отделом продаж; повышение эффективности продаж ООО «Глобал Центр»; социальная ответственность ООО «Глобал Центр»

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
§ 2.4. Расчет прогнозной эффективности предложенных мероприятий, исходя их бюджета	Калашникова Т.В.
Глава 3. Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	10.02.2017г.
--	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. ИП	Селевич Т.С	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАЗВ	Хлюпина А.В		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 87 страниц, 11 рисунков, 14 таблиц, 24 источника, 1 приложение.

Ключевые слова: отдел продаж, эффективность, повышение, продажи.

Объект исследования – ООО «Глобал Центр».

Предмет исследования – эффективность организации отдела продаж на предприятии.

Целью исследования выпускной работы является разработка эффективного плана мероприятий по совершенствованию работы отдела продаж в ООО «Глобал Центр».

В современных условиях компаниям становится сложнее продавать свои товары и услуги и удерживать клиентов. Усиливается конкуренция на рынках внутри страны и с иностранными компаниями. В связи с тем, что центральное место на предприятии занимает отдел продаж, и результат его деятельности имеет прямое воздействие на рыночную долю предприятия, вопрос о совершенствовании работы отдела продаж является актуальным.

В процессе исследования в выпускной квалификационной работе применялись различные социологические и экономические методы сбора первичной информации. В частности, методы анкетирования, наблюдения и анализа документальных источников:

- 1) рассмотрение специализированных изданий, публикаций в периодической печати и сети Интернет, посвященных проблемам отделов продаж;
- 2) изучение международного опыта повышения эффективности работы отдела продаж;
- 3) итоги анализа материалов, полученных в период прохождения производственной практики;
- 4) анкетирование руководства исследуемого предприятия, обработка и анализ полученных данных;

5) количественный, качественный анализ и интерпретация самостоятельно собранного материала.

В результате исследования был разработан план мероприятий по совершенствованию работы отдела продаж ООО «Глобал Центр», а также рассчитан прогноз повышения эффективности работы компании от его использования.

Теоретическая и практическая значимость работы связана с тем, что в ходе выполнения работы проведен анализ зарубежных и отечественных исследований по проблемам, существующим в отделе продаж и снижающим его эффективность, а результаты практического исследования могут быть использованы ООО «Глобал Центр» для корректировки текущей деятельности отдела продаж и увеличения прибыли за счет повышения эффективности его работы.

Выводы и рекомендации по совершенствованию отдела продаж были доведены до сведения руководства ООО «Глобал Центр» и получили его одобрение. В будущем планируется апробация и внедрение разработанной программы в деятельность компании.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	9
Глава 1. Теоретические основы управления отделом продаж	12
1.1 Основные задачи и функции отдела продаж	12
1.2 Сущность процесса управления отделом продаж	14
1.3. Мероприятия по оптимизации работы отдела продаж	25
1.4. Международный опыт повышения эффективности отдела продаж	33
Глава 2. Повышение эффективности продаж ООО «Глобал Центр»	39
2.1 Краткая характеристика организации ООО «Глобал Центр»	39
2.2 Анализ деятельности ООО «Глобал Центр».....	43
2.3 Разработка плана мероприятий по повышению эффективности ООО «Глобал Центр».....	45
2.4 Расчет прогнозной эффективности предложенных мероприятий исходя из бюджета.....	64
Глава 3. Социальная ответственность ООО «Глобал Центр»	73
Заключение	80
Список публикаций студента.....	82
Список использованных источников	83
Приложение А (Справочное) Анкета для диагностики отдела продаж	85

Введение

Для объектов малого и среднего предпринимательства, особенно в торговой сфере, отдел продаж является ключевым звеном в цепочке получения прибыли.

У большинства компаний сегмента B2B активные продажи являются каналом продаж, обеспечивающим более 80 % прибыли [8]. Это связано с тем, что в условиях высокой конкуренции и эквивалентности предоставляемых малым и средним бизнесом товаров и услуг конечному потребителю, особенно при первичном заказе, зачастую безразлично, кто именно окажет ему ту или иную услугу. Бренды малого бизнеса обычно в малой мере раскручены и узнаваемы, а из-за высокой конкуренции в сегменте B2B чаще поставщик товаров и услуг должен искать себе покупателя, а не наоборот. Эти факторы в значительной мере снижают эффективность любых рекламных компаний, как имиджевой, так и продающей направленности, что и делает прямые продажи основным каналом сбыта.

Для того чтобы успешно продавать, сотруднику отдела продаж нужно знать все о своей компании, знать технические характеристики и потребительские выгоды своего продукта. Сотрудник отдела продаж должен хорошо знать предложения конкурентов, это нужно в работе с возражениями. Он должен и владеть техникой продаж своего продукта, понимая алгоритм своих действий для достижения целевого результата, то есть сделки. Знание своей компании важное условия для продавца, потому что без понимания бизнес процессов компании сложно продавать.

Зачастую в компаниях возникают одни и те же проблемы, связанные с развитием продаж. Система обучения новичков отсутствует или плохо настроена, в результате в отделе продаж большая текучесть кадров. В некоторых отделах нет планов продаж и системы стимулирования труда сотрудников, системы оценки эффективности менеджеров продаж. Компании платят деньги и часто это не малые, за участие сотрудников во внешних

тренингах. При этом в результате такого обучения нет роста продаж от внедрения новых знаний или он есть, но не значительный, и длится не долго, и все равно заканчивается.

Во многих организациях не внедрена система взаимоотношения с клиентами (CRM-система), поэтому отделы продаж, бухгалтерия, отдел кадров и маркетинга, действуют не сообща, результатом чего является искаженность представления о заказчике и несогласованность их действий. CRM-Система призвана облегчить слаженность действий отделов, обеспечить их общей платформой для взаимодействия с клиентами, и дать каждому из них доступ к полной информации, что способствует наилучшему удовлетворению потребностей клиентов.

Это подводит к мысли, что одной из важнейших задач для малого и среднего бизнеса является организация эффективно работающего отдела продаж.

Целью исследования дипломной работы является разработка совокупности мероприятий по совершенствованию работы отдела продаж ООО «Глобал Центр».

Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

- рассмотреть основные задачи отдела продаж на предприятии и мероприятия по его оптимизации;
- проанализировать международный опыт повышения эффективности отдела продаж;
- выполнить анализ организации процесса продаж на предприятии «Глобал Центр» и выявить проблемы
- разработать план мероприятий по совершенствованию работы отдела продаж;
- дать экономическое обоснование эффективности предложенных рекомендаций.

Подводя итог, стоит отметить, что новые информационные технологии, а также системный подход могут позволить в значительной мере увеличить эффективность отдела продаж и прибыльность компании в целом.

Глава 1. Теоретические основы управления отделом продаж

1.1 Основные задачи и функции отдела продаж

В управлении продажами центральное место на предприятии принадлежит отделу продаж. Организация деятельности отдела продаж на предприятии – важная составляющая планирования всей его деятельности.

В основе задач отдела продаж лежит удовлетворение потребностей покупателей и успешная конкуренция на рынке. Планирование деятельности подразделения продажи требует учета многих факторов, прежде всего особенностей товарного рынка, количества и географического расположения потенциальных потребителей, доли рынка конкурентов, маркетинговой стратегии продвижения товаров и многих других.

Функции отдела продаж предприятия включают область практики, формирующейся на стыке менеджмента, маркетинга и собственно искусства продаж. Поэтому в функции отдела продаж включаются следующие элементы [19]:

1. Определение целевых клиентов, на которых направлена система продаж: целевые сегменты (их потребности, требования, каналы (где покупают, ценовая категория); стратегические и «поддерживающие» ниши; стратегия и тактика выхода в новые ниши.

2. Используемые каналы распределения: используемые типы каналов распределения; сбор информации по потенциальным участникам канала (дистрибьюторам, дилерам и т.д.); потребности, требования, каналы (где покупают), ценовая категория, условия, на которых хотели бы работать.

3. Управление каналами: планирование продаж по каналам и между участниками одного канала; пакет условий для каждого канала; управление стимулированием дистрибьюторов: бонусы, акции, обучение, мерчандайзинг; управление коммуникацией: постоянный сбор и обмен информацией с участниками канала; контроль за дистрибьюторами: оплата; контроль за ценами

и качеством обслуживания; оценка участников канала/корректировка (условий, клиентской базы).

4. Организация и стратегия отдела продаж: задачи и функции отдела продаж; структура, штат отдела продаж; принцип распределения функций в отделе (по территориям, по группам клиентов, по товарным линейкам и т.д.); техническая поддержка отдела продаж.

5. Управление отделом продаж: регулярные планирование и контроль работы отдела и его сотрудников; найм, отбор и адаптация сотрудников; мотивация сотрудников; обучение, обмен опытом, общее подведение итогов; оценка работы отдела, расчет стоимости продаж, регулирование издержек на продажи; оценка личной эффективности сотрудников.

6. Навыки персональных продаж и управление взаимоотношениями: система поиска потенциальных клиентов; навыки эффективной продажи (определение типа заказчика, его потребностей и подстройка под него; навыки презентации; навыки проведения переговоров с заказчиками; контраргументация и заключение сделки); уровень сервиса, послепродажное обслуживание; учет и анализ персональных данных продаж.

7. Корректировка системы продаж: оценка и корректировка всей системы продаж (не реже 1 раза в год).

В современных условиях охватить все вышеперечисленные элементы системы и выстроить их на высоком уровне под силу немногим компаниям. Поэтому в российских фирмах пока хорошо развиты только отдельные ее элементы. Чтобы добиться эффективности всех элементов, необходимо пройти еще долгий путь.

Направления деятельности отдела продаж

В условиях высокой конкуренции отдел продаж фирм разрабатывает и реализовывает ряд мероприятий, которые подразделяют по следующим направлениям:

-организационная структура отдела продаж (распределение ответственности за реализацию стратегии продаж, определение оптимального варианта решения конкретных задач, установление полномочий конкретным сотрудникам, которые необходимы им для выполнения конкретной работы);

-сотрудники и уровень их квалификации (численность работников; соответствие их квалификации для реализации установленных задач; виды обучения, которые должны пройти сотрудники; как будет проходить их аттестация; изучение передового опыта);

-системы мотивации сотрудников (стимулирование работы по выполнению плановых показателей и создание условий для удержания сотрудников на фирме);

-информационные технологии, используемые на предприятии;

-взаимодействие отдела продаж с другими подразделениями фирмы. Отдел продаж выполняет заключительные операции, поэтому должны быть четко определены процедуры работы сотрудников различных структурных подразделений при продаже товаров конкретному клиенту;

-технология управления продаж фирмой. Качество управления предполагает, что плановые показатели объема продаж достигаются при установлении объема затрат. Управление продажами обеспечивает стабильность и непрерывность продаж компании, а также координацию разных видов торговой деятельности, выполняемых отдельными сотрудниками или подразделениями фирмы.

1.2 Сущность процесса управления отделом продаж

Организационная структура любой компании – это способ управления деятельностью группы людей, объединенных общей целью, которая направлена на получение конечного результата [17].

Цель создания организационной структуры - эффективное распределение обязанностей и координация деятельности членов группы, в результате

которой, при выполнении поставленных будут действовать как одно целое. Если речь о создании структуры сбыта, задачи соответствующего подразделения необходимо формулировать исходя из маркетинговых целей компании.

При создании организационной структуры сбыта необходимо помнить:

- специализация сотрудников и разделение труда должны быть выгодными для компании;
- организация продаж должна обеспечивать координацию разных видов сбытовой деятельности, выполняемых отдельными сотрудниками или подразделениями фирмы.
- организация продаж должна обеспечивать непрерывность и стабильность продаж компании.

В начале 19 века Адам Смит в своих трудах [1] упоминал о том, что специализация работников прямо связана с производительностью труда. В результате специализации и разделения обязанностей, сотрудник сосредоточен на выполнении четкого круга должностных обязательств, в результате чего повышается производительность. Однако данное утверждение не всегда можно применить в отношении личных продаж. Когда у торгового представителя широкий круг обязанностей – это может быть связано с особенностями сбыта производимых компанией товаров или с необходимостью продавать полный товарный ассортимент, либо обслуживать всех клиентов компании в определенном регионе. Стоит отметить, что в некоторых компаниях сбыт носит достаточно сложный характер, и специализация труда может привести к существенному росту эффективности подразделения в целом. В этих обстоятельствах задача руководства заключается в том, чтобы создать организационную структуру с оптимальным распределением видов сбытовой деятельности, которая принесет компании максимальную выгоду.

Выделяется две основные схемы организации сбыта [19]:

1) Горизонтальная структура отражает разделение целевой деятельности компании на отдельные задания и функции и их объединение в отдельные подразделения (рис. 1).

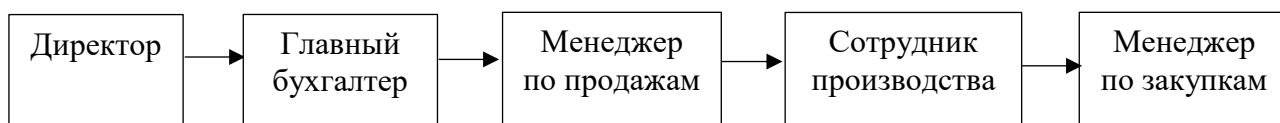


Рисунок 1 – Горизонтальная структура сбыта

Организационная структура сбыта должна являть собой гибкий инструмент достижения стоящих перед компанией целей. Но структура может модифицироваться при изменении текущих задач, стратегий или внешних факторов, поэтому нельзя предложить идеальный вариант распределения функций каждого работника или группы работников отдела продаж.

2) Вертикальная структура отражает иерархию организации (рис. 2). Чем больше количество уровней управления находится между высшим руководством и рядовыми сотрудниками, тем сложнее выглядит структура организации. С ростом компании увеличивается количество иерархических уровней в ней и больше усилий требуется для координации их деятельности.

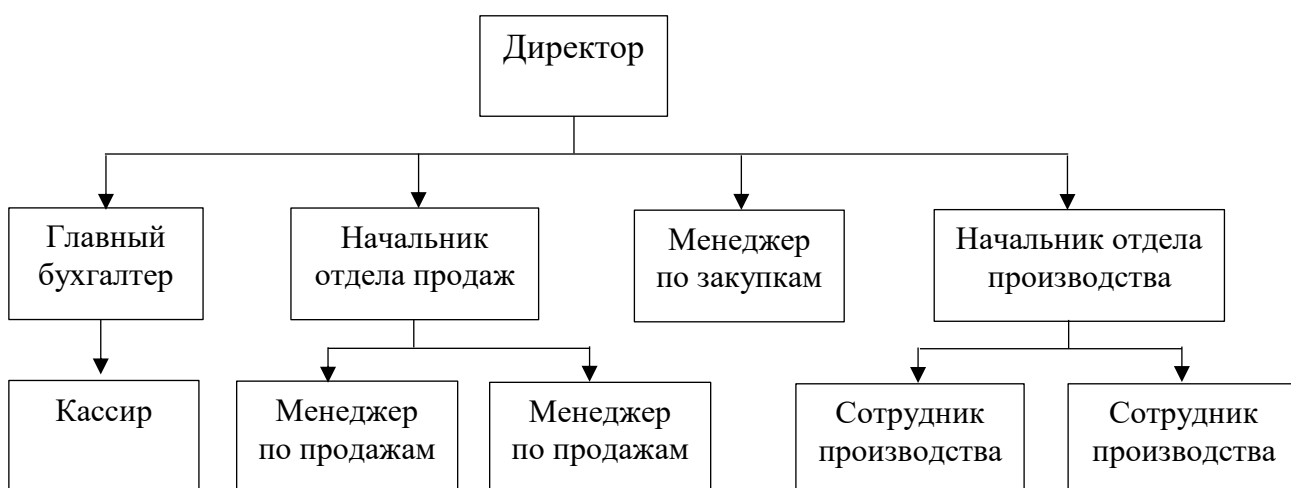


Рисунок 2 – Вертикальная структура сбыта

В основе организации продаж многих компании лежит принцип разделения труда и специализации торгового персонала, но при этом упускается из виду тот факт, функциональные обязанности торгового персонала должны соответствовать не личным качествам тех или иных сотрудников, а определенным должностям. Когда организационная структура разработана необходимо приступать к реализации, то есть, осуществлять набор персонала: приглашать со стороны или обучать собственных сотрудников. Работники смогут продвигаться по карьерной лестнице, приобретая опыт и квалификацию, тем самым обеспечивая стабильность и непрерывность функционирования структуры.

Разделение и специализация труда сотрудников вызывают необходимость координации и интеграции их усилий, направленных на достижение целей организации. Чем больше организационных задач приходится решать разным специалистам, тем сложнее координировать их работу. Если сбыт осуществляется силами внешних агентов или посредников, трудности возрастают, поскольку менеджер не может напрямую руководить их работой и далеко не всегда может контролировать их действия.

Координация и интеграция деятельности сотрудников собственного отдела продаж организации должна строиться на следующих принципах [21]:

- ориентация на потребности и интересы клиентов компании;
- взаимодействие с другими подразделениями компании (производством, конструкторским бюро, логистикой, финансовым отделом и др.);
- согласованность задач между специализированными группами, выполняющими различные функции, в рамках одного отдела продаж.

Компании не всегда выгодно создавать собственную структуру сбыта, иногда целесообразно обратиться к услугам независимых фирм, специализирующихся на продажах соответствующих товаров. Это называется аутсорсинг - передача организацией части функций или целиком определенный процесс сторонней компании, специализирующейся в соответствующей области. Именно это действие позволяет заострить внимание на основных

функциях предприятия, не отвлекаясь на второстепенные, приспособиться к новым технологиям, повысить надежность и репутацию и сократить издержки производства [18]. Это в первую очередь актуально для фирм, которые работают с небольшим количеством клиентов или в которых финансово невыгодно содержать собственный отдел продаж. Часто встречается, что компании создают собственный небольшой отдел продаж и привлекают независимых агентов, т.е. используют комбинированный метод.

Решение о том, создавать собственный отдел продаж или передавать сбыт в аутсорсинг, принимается с учетом многих факторов, но к числу самых значимых можно отнести следующие четыре [19]:

- экономическая целесообразность;
- необходимость контроля и координации;
- транзакционные издержки;
- стратегическая гибкость.

Далее, все четыре фактора будут рассмотрены подробнее:

1) Экономическая целесообразность. Если встает вопрос о том, создавать собственную систему сбыта или передавать эти функции в аутсорсинг необходимо провести анализ и сравнить затраты, связанные с обоими вариантами. Результаты сравнения приводятся на рисунке 3 [18].



Рисунок 3 – Издержки на содержание отдела продаж на аутсорсинге

На рисунке можно видеть, что до определенного момента времени содержание собственного торгового персонала обходится дороже, чем привлечение независимых агентов, поскольку накладные расходы на сторонних агентов ниже и нет необходимости в фонде оплаты труда и прочих затратах. Но, с увеличением объема продаж растут и издержки на независимых агентов, так как увеличиваются их комиссионные выплаты. Следовательно, существует точка V_b , достигнув которой, компании становится выгоднее иметь собственный отдел продаж.

Именно по этой причине чаще всего услугами аутсорсингов пользуются либо компании с небольшим объемом продаж, либо работающие на небольших рынках, которым создание собственного отдела продаж экономически нецелесообразно. Небольшие издержки на услуги аутсорсинговых компаний, делают привлекательным данный метод организации сбыта. В случае неудачного исхода, компания несет минимальные финансовые потери, поскольку сторонние агенты не получают вознаграждения, пока не продадут товар.

С другой стороны, следует учесть, какой объем сбыта может обеспечить собственный отдел продаж компании и какой – фирма-аутсорсер. Нередко руководство полагает, что создание штатного отдела сбыта эффективнее, потому что [23]:

- торговый персонал занимается сбытом только продукции компании;
- собственных работников проще стимулировать;
- сотрудники могут пройти специальную подготовку для работы с конкретными группами клиентов или товарными категориями;
- клиенты предпочитают иметь дело с производителем продукции, а не с посредником.

Наиболее эффективно привлечение сторонних агентов, когда компания осваивает новый регион, выходит на рынок или это начинающая компания, у которой нет собственной структуры сбыта.

2) Контроль и координация. Следующий аргумент в пользу создания собственного отдела продаж – возможность контроля и координации продаж. Это обусловлено большей заинтересованностью в реализации текущих целей и задач своей организации, чем у аутсорсинговых компаний, которые могут отказываться от участия в каких-либо стратегических мероприятиях заказчика и негативно реагировать на осуществляемый за их деятельностью контроль. Сотрудники собственного отдела сбыта не могут позволить себе такого.

Отказаться от услуг аутсорсинга можно в любое время, но стоит учитывать, что покупатели привыкают к агентам, с которыми они контактировали в процессе совершения сделки и их замена может негативно сказаться на отношениях.

3) Транзакционные издержки. Не редки случаи, когда сторонние агенты в ущерб интересам заказчика, формально подходят к некоторым своим обязанностям, которые не приносят ощутимой прибыли, например, не серьезно относятся к послепродажному обслуживанию клиентов. Таким образом, агенты могут быть причиной высоких транзакционных издержек, поскольку компания-заказчик не всегда в силах контролировать таких агентов и влиять на их

действия. Однако, в случае целенаправленного взаимоотношения с компанией возможно снижение издержек.

4) Стратегическая гибкость – безусловно, важный критерий, который необходимо учитывать при выборе между созданием собственной системы сбыта и обращением к аутсорсинговой компании. В современном мире регулярно происходят изменения: меняется рынок, конкурентная среда, регулярно появляются и внедряются новые технологии, которые диктуют условия, в которых компаниям выгоднее работать с внешними агентами. Необходимо быстро и качественно проводить реорганизацию собственной системы сбыта, что гораздо сложнее и задействует больше ресурсов, чем привлечение стороннего агента. Особенно, если нет необходимости в дополнительных инвестициях. Поэтому сотрудничество с аутсорсинговыми компаниями более эффективного в плане минимизации рисков для заказчика.

Если руководство компании считает, что затраты на содержание торгового персонала окупятся, и отсутствует необходимость в привлечении сторонних агентов, в организации создается собственный отдел продаж. Существует несколько основных принципов построения его организационной структуры [15]:

- географический;
- по товарным категориям;
- по типам клиентов;
- по функциям сбыта.

Рассмотрим подробнее все варианты:

1) Географический. Самый распространенный и наиболее простой метод организации работы торгового персонала компании. Суть его заключается в следующем: за каждым менеджером закрепляется определенная территория или целый регион. Его обязанности заключаются в продаже торгового ассортимента компании потенциальным клиентам на данной территории. Преимущества:

- минимизация затрат;

- сокращение уровней в иерархии принятия решений;
- непосредственное взаимодействие с клиентами.

Разделение территории на регионы и прикрепление за каждым регионом представителя продаж, экономит время, командировочные, накладные расходы и упрощает менеджмент, в результате сокращения персонала, координирующего менеджеров по продажам. Еще одно преимущество этого подхода касается отношений компании с покупателями: поскольку каждый клиент общается только с одним торговым представителем, все организационные и другие вопросы адресуются именно ему.

Главный недостаток географического метода заключается в отсутствии разделения труда и специализации. Торговый персонал должен продавать всю товарную линейку своей компании всем категориям потенциальных клиентов, то есть быть универсальным. Такие сотрудники более свободны в своих действиях и могут сосредотачиваться на простых и наиболее прибыльных участках, игнорируя остальные, нарушая стратегические цели компании и политику в отношении работы с клиентами. Для избежания подобных ситуаций руководство компании стремится жестко осуществлять контроль над деятельностью региональных отделов продаж и применять продуманные схемы мотивации.

Благодаря простоте и экономичности данного метода он довольно часто используется в небольших компаниях с ограниченным ассортиментом выпуска, даже не смотря на присущие ему недостатки.

2) Организация продаж по товарным категориям. Компании, имеющие в своем арсенале широкий ассортимент товаров, строят свою систему сбыта на классификации товаров по группам.

Особенностями данного подхода являются:

- специализация отдела продаж;
- тесное взаимодействие сбыта и производства;
- эффективное управление сбытом.

Появление специализации в данном подходе является одним из важных преимуществ, поскольку продавец становится специалистом. Он хорошо разбирается в технических характеристиках товара, методах и способах продажи. Производство по товарным категориям подразумевает слаженную работу производственного и сбытового подразделения, что выгодно для привлечения и удержания клиентов, для которых важным аспектом является соблюдение графика производства и поставки. Данный подход значительно упрощает

Координацию деятельности отдела продаж и позволяет своевременно реагировать на изменение стратегии. При необходимости увеличения объема продаж отдельной группы товаров, руководство может направить большую часть торгового персонала на это направление.

Недостатком может являться риск дублирования, вследствие того, что на одной территории работают представители сбыта разных товарных категорий, вызывая недовольство клиентов. По сравнению с организацией по географическому принципу, данный подход затратнее, поскольку необходимо увеличивать численность штатного персонала, так как появляется необходимость в дополнительном координировании деятельности подразделений, в следствие этого растут затраты на его содержание.

Данный способ организации продаж подходит для крупных компаний, производящих сложную продукцию, которая требует от персонала хорошего знания сложных технических характеристик продукции и способов продажи.

3) Организация продаж по типам клиентов. Широко распространение организации продаж по типам клиентов имеет, когда в компании создается несколько подразделений сбыта для обслуживания разных групп покупателей – крупных и мелких, корпоративных и индивидуальных клиентов и т. д.

К достоинствам этого метода относятся:

- тесные взаимоотношения с клиентами;
- гибкая политика в отношении персонала сбыта.
- нестандартные методы продвижения;

Торговый персонал, ориентирующийся на удовлетворении потребностей конкретной группы клиентов с которой он работает, позволяет лучше понять специфику деятельности и ожидания. Зная потребности своих клиентов, продавцы могут получить оригинальные идеи о создании маркетинговых подходов или принципиально новых товарах и услугах, которые станут конкурентным преимуществом компании и позволят захватить большую долю рынка. Организация продаж по группам клиентов позволяет правильно поставить цели в сфере продаж на разных рынках и соответствующим образом менять численность специализированного торгового персонала компании.

Поскольку продавцы работают с клиентами на одной территории это приводит к возникновению роста торговых издержек и административных затрат, что является недостатком данной организации. К тому же, работа более крупных компаний на разных рынках может вызвать недовольство из-за того, что по разным вопросам необходимо обращаться к разным сотрудникам одной компании.

Ориентированная на клиентов организации сбыта достаточно распространена, поскольку все же имеет больше преимуществ, чем недостатков. Больше она подходит для организаций, которые используют разные методы продажи для различных типов клиентов и которые выпускают однотипную продукцию. Например, при выходе компании на новый рынок специализация по типам клиентов будет эффективна.

4) Организация продаж по функциям сбыта. Структуру сбыта целесообразно строить, на основе функциональных обязанностей сотрудников, когда они выполняют большое количество задач, требующих дополнительного опыта, квалификации, знаний.

Такая схема может вызывать негативную реакцию у клиентов. К поиску и разработке покупателей привлекаются самые опытные, компетентные и энергичные сотрудники, клиенты привыкают к ним, но позже их передают другим работникам, стиль работы которых может отличаться, отсюда может

возникнуть недовольство. Контроль и координацию работы подразделения может затруднить борьба между двумя функциональными группами.

Многие компании, для достижения наилучшего уровня сотрудников разрабатывают собственные организационные подходы, которые позволили бы привлечь и удержать ключевых клиентов. Отвечающий за обслуживание ключевых клиентов торговый представитель, должен быть менеджером, а не просто продавцом. Он должен уметь разбираться в стратегиях и целях, направленных на ключевых клиентов, найти способ адаптировать товар ориентируясь на потребности клиентов, составлять и реализовывать бизнес-планы. В связи с тем, что общемировой рынок непрерывно расширяется, ключевые клиенты становятся глобальными и требуют от поставщиков большей скоординированности и компании устанавливают прочные отношения лишь с немногими поставщиками.

Понимая это, многие компании разрабатывают особую политику сбыта для ключевых клиентов. Перед торговым персоналом ставится две основные задачи: обеспечение продаж и установление прочных и длительных отношений с такими клиентами. Лояльность ключевых клиентов обеспечивает продавцу значительную долю заказов, повышает рентабельность и снижает трудозатраты. На уровне отдела продаж особая политика в отношении ключевых клиентов заключается в том, что каждый из обслуживающих их сотрудников должен уделять им максимум внимания.

1.3. Мероприятия по оптимизации работы отдела продаж

Отдел продаж – самый сложный и нестабильный участок в бизнесе. От деятельности отдела продаж зависит входящий денежный поток в компании.

На практике в работе отдела продаж возникают проблемы, мешающие его стабильной работе.

Во-первых, найти хорошего продавца очень сложно, и естественно, весьма дорого.

Во-вторых, хорошие продавцы, как только получают более интересные предложения, тут же уходят к конкурентам или открывают собственный бизнес и уводят за собой часть клиентов, поскольку владеют полной информацией о своих клиентах: технологиями поиска и сопровождения, контактами лиц, принимающих решение, информацией о том, кто какую продукцию или услугу покупал и т.д.

В-третьих, хорошим менеджерам свойственна так называемая «звездная болезнь». Работник, который делает успехи и хорошие продажи, через какое-то время начинает осознавать свою ценность для компании, и то, что он может в любой момент уйти и найти более хорошую работу. В итоге, он начинает требовать более привлекательных условий оплаты своего труда, различных бонусов, премий, социальных пакетов и т.д. Иногда дело может доходить до откровенного шантажа начальства, демонстративное поведение: опоздание, уход раньше с работы и т.д. Качество работы начинает постепенно снижаться, поскольку он считает, что и так хорошо поработал и «заслужил» более спокойную жизнь.

В-четвертых, некоторым менеджерам свойственно один раз поработать активно, увидеть свой результат, удовлетвориться им и дальше ничего не делать. Продавец теряет мотивацию к поиску новых клиентов, в тот момент, когда у него уже есть своя наработанная база клиентов и регулярно начисляются проценты с повторных продаж. Если этих процентов ему хватает, то желание активно работать пропадает. Такие сотрудники снижают эффективность работы всего отдела продаж.

В-пятых, поскольку работа менеджера по продажам очень стрессовая, постоянно приходится иметь дело с отказами, грубостью, обманом, то менеджеров нужно много учить. Чтобы поддерживать в них боевой дух, и психологическую разгрузку необходимо периодически проводить различные тренинги и семинары, поскольку через 2-3 месяца сотрудники начинают «выгорать» и результаты их деятельности падают.

И это далеко не полный список проблем, с которыми можно столкнуться в отделе продаж. Руководитель должен знать изнутри работу своего отдела, правила и законы, по которым живет отдел продаж.

Для того, чтобы повысить эффективность работы отдела продаж, необходимо провести комплекс мероприятий, состоящий из нескольких этапов:

- диагностика системы продаж;
- формирование стратегии;
- посттренинг;
- управление продажами.

Далее будет рассмотрен каждый этап:

1) Диагностика системы продаж. Цель этапа: понять, насколько организация работы продавцов и методы их работы соответствуют стратегии компании. Получить ответ на вопрос: «Целесообразна ли автоматизация отдела продаж?».

На данном этапе следует проводить интервью, опросы и тестирования собственников бизнеса, руководителей отдела продаж, менеджеров и клиентов.

В ходе интервью становится понятно поставлены ли у компании четкие цели, существует ли стратегия и, в случае отсутствия, какими они должны быть, т.е. есть ли видение будущего развития.

Цели и стратегия должны быть четко сформулированы и донесены до руководителя отдела продаж, которому необходимо поставить в известность сотрудников своего отдела. Большую роль играет опыт и позиция руководителя отдела продаж, а также его авторитет.

Общение с менеджерами по продажам позволяет узнать их сильные стороны (профессионализм, навыки), проверить то, как они настроены на работу и достижение поставленных целей, удовлетворяет ли их существующая система денежной мотивации.

Интервью с клиентами поможет выяснить, какой видят компанию клиенты, т.е. составить «портрет компании» и после, сравнить его с тем, который видит собственник бизнеса. Также, при анализе интервью с клиентом

можно увидеть направления улучшения продукта и модели продаж, потенциал развития рынка, понять, насколько можно увеличить продажи.

В заключении этапа собственник бизнеса будет иметь «фотографию» работы отдела продаж, с помощью которой станет возможным понять насколько хорошо работники отдела исполняют свои обязанности и в результате чего происходит потеря клиентов.

2) Формирование стратегии. На этапе формирования стратегии собственник бизнеса совместно с консультантом разрабатывают новую или корректируют существующую стратегию продаж, «вооружают» продавцов тактическими приемами.

На данном этапе собственником бизнеса при помощи консультанта корректируется существующая стратегия продаж и тактика для менеджеров, или разрабатывается новая. Происходит разграничение ответственности между собственником, руководителем отдела продаж, менеджерами и консультантом.

Консультантом проводятся совещания и тренинги, на которых определяется портрет клиента, разрабатываются модели продаж и уточняются данные о продуктах. Важно, чтобы каждый сотрудник, включая высшее руководство понимали в чем уникальность их товара и в чем отличие от конкурентов. Портрет клиента определяется для того, чтобы было четкое понимание того, кто является клиентом компании, а кто нет. Портрет клиента создает единый «образ клиента» для каждого сотрудника компании.

На этапе формирования стратегии проводятся тренинги для менеджеров, чтобы выработать сценарий действий для каждого этапа продаж. По окончании тренингов разрабатывается «корпоративная книга продаж» – корпоративный стандарт коммуникации с клиентом, обязательный к исполнению всеми сотрудниками отдела продаж. Разработанный сценарий репетируется на тренингах.

По завершению этапа собственник бизнеса получает технологическую карту продаж, описывающую информацию о лицах, принимающих решения, их действиях, зонах ответственности и бизнес-процессах компании.

3) Посттренинг. На этапе посттренинга происходит организация работы отдела продаж в соответствии с разработанной ранее «корпоративной книгой продаж» и регламентами. Необходима ежедневная постановка задач руководителем отдела и контроль их выполнения.

После внесения изменений в систему работы, появляется следующая задача: сделать так, чтобы менеджеры стали работать по новой схеме, а не по привычной старой.

Пока руководство будет контролировать выполнение зафиксированного на бумаге алгоритма работы, сотрудники будут ему следовать, и, возможно, это даже продлится несколько недель или месяцев. Но со временем контроль ослабнет и какие-то действия начнут забываться, игнорироваться или теряться. Поэтому, генеральный и коммерческий директор должны глубоко погружаться в процессы продаж и постоянно контролировать и наблюдать за работой менеджеров. Подобной ситуации можно избежать и зафиксировав алгоритм продаж в информационной системе. Разработанная последовательность действий зашивается в программном продукте, что обеспечивает стабильность ее исполнения.

Помощником по выполнению текущих задач для продавца и инструментом контроля и анализа для руководителя отдела продаж может стать автоматизированная CRM система. CRM (Customers Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами) – это клиентоориентированная стратегия, основанная на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания выстраивает взаимовыгодные отношения со своими клиентами [13]. Система оказывает двойной эффект: показывает продавцу, какой шаг нужно сделать исходя из принятой последовательности действий, и дает возможность руководителю отслеживать работы, выполняемые менеджерами, тем самым обеспечивает полный контроль над деятельностью. В системе происходит как количественная оценка действий менеджеров, так и качественная.

К положительным свойствам системы можно отнести то, что снижается зависимость от человеческого фактора. В случае, если менеджер уйдет в отпуск, на больничный или на другую работу, вся информация, которой он владел останется в системе. Причем сохраняется полный спектр взаимодействия с клиентами: информация о заказах, записи разговоров, контактная информация, пожелания и др. При уходе продавца на другую работу, руководителю больше не придется искать информацию о работавших с ним клиентах и тратить время на восстановление истории. Руководитель всегда остается в курсе событий, как и сотрудник, пришедший на место уволившегося.

Современные CRM-системы предусматривают удобные инструменты как для работы менеджеров, так и для руководителей.

Каждый менеджер заходит в свой персональный аккаунт, где отображается его личный рабочий стол, на котором отображены задачи, поставленные руководителем. Каждая задача содержит информацию о действиях, которые необходимо выполнить. Задачи могут быть: на сегодня, на будущее и просроченные. Выполняя одну задачу, менеджер автоматически переходит к выполнению другой, и так пока бизнес-процесс продажи не будет завершен. Он может иметь, как успешное завершение, так и неуспешное.

В системе не только закладывается алгоритм процесса продажи, но и скрипты поведения на каждом этапе действий.

Пример. Процесс продаж может состоять из следующих шагов: холодный звонок, выявление потребностей, подготовка и презентация коммерческого предложения, работа с возражениями, обсуждение договора и т.д. Для каждого шага прописан определенный сценарий., называемый скриптом. Скрипт – это дополнительная сопутствующая продажи информация, которая формируется руководителем отдела. Скрипт содержит описание бизнес-процесса, осуществляемого с клиентом, и набор документов, использующийся в работе с ним. Для операторов существуют скрипты холодного звонка, которые облегчают переговоры с клиентом и содержат грамотные и конструктивные ответы на вопросы, которые может задать предполагаемый клиент. Так как не

приходится тратить много времени на поиски необходимой и сопутствующей информации, повышается быстрота и эффективность работы менеджера.

У руководителя тоже есть свой рабочий стол, на котором он видит задачи, исполняемые тем или иным сотрудником. А также сам может их назначать. Также система позволяет создавать любые отчеты по показателям, прослушивать записи переговоров и контролировать осуществление бизнес-процесса.

В момент моделирования процесса в CRM, владелец процесса может указать ключевые чек-поинты (точки контроля).

Пример. Просрочена дата отправки коммерческого предложения. В системе можно настроить формирование соответствующего события, например, настроить получение уведомления для руководителя продаж или письма на электронную почту. Видя отклонения от стандартного прохождения бизнес-процесса продаж, руководитель может оперативно принять меры и предложить соответствующие решения. Таким образом, появляется возможность управления продажами.

Критерии выбора программных продуктов CRM.

На современном рынке представлено большое количество различных CRM систем. Все они довольно разнообразны по объему решаемых задач, применяемому оборудованию, технологиям работы. Самое главное при выборе CRM системы – убедиться в наличии тех функций, которые хотелось бы видеть в процессе работы.

Для эффективной работы следует учесть следующие критерии:

1) Соответствие целям бизнеса и стратегии компании. Прежде всего необходимо помнить, что CRM-система должна соответствовать целям бизнеса. Поэтому при выборе необходимо точно определить, какие задачи она должна решать.

2) Возможность доработки CRM-системы. В каждой сфере деятельности свои особенности работы с клиентами, которые должны учитываться. Существуют CRM-системы, называемые "открытые", в которых

есть возможность доработки системы, т.е. можно настроить функционал в соответствии с бизнес-процессами своей компании.

3) Возможность интеграции с другими корпоративными системами. Поскольку, CRM – практически всегда используется в качестве инструмента для работы отдела продаж, то важным критерием является возможность связаться отделы путем интеграции с другими системами автоматизации. Встроенные возможности работы с другими программами позволят создать комплексное автоматизированное решение для всей компании.

4) Техническая поддержка. Несмотря на то, что для эффективной работы лучше выбирать CRM-систему, которая, с точки зрения изменений и модернизации, максимально автономна, все же важным фактором является поддержка поставщика, который быстро отреагирует на запросы пользователей и предложит нужный вид технической поддержки.

5) Совокупная стоимость CRM-системы. Этот критерий так же является важным, потому что стоимость владения системой состоит из совокупной стоимости лицензий, внедрения программного и аппаратного обеспечения и его интеграция, затрат на сопровождение.

6) Оперативная отчетность. Возможность получения различных отчетов позволит получать максимальное количество сведений по заданному критерию. Настройка и получение отчетов не должна отнимать много времени и занимать не более десяти минут. Также в системе должна быть предусмотрено возможность анализа, ориентирована ого на каждого клиента.

7) Доступность услуг в регионе. При выборе, необходимо обратить внимание, на доступность услуг по внедрению и сопровождению CRM в регионе. Можно так же обратить внимание на то, какое количество продуктов выпускает разработчик CRM. Если он специализируется только на одном продукте, то есть возможность, что программу сделали "на совесть", что так же может являться знаком качества.

8) Настройка под пользователей. Со временем сама организация и ее окружающая среда меняются и приходит необходимость изменять условия

работы пользователей в соответствии с измененными и бизнес-задачами. И безусловным плюсом будет возможность быстрой перестройки, без использования программных кодов и прочей технической информации.

9) Управление продажами. На заключительном этапе происходит завершение процесса внедрения CRM, корректировка системы материального вознаграждения, принципов подбора персонала.

Разработанная и внедренная технология продаж позволит набрать сотрудников в отдел продаж без опыта работы. При этом продажи могут вырасти, так как даже «новички» смогут быстро ориентироваться в своих задачах, действиях и их результатах.

Материальное вознаграждение продавцов основано на анализе «воронки продаж», оценке стоимости каждого действия продавца: получение контакта, звонок, встреча, заключение сделки. Такая система материального вознаграждения, интегрированная в CRM, позволит в дальнейшем выявить неэффективность действий и бездействие продавцов, также избежать переплат в их материальном вознаграждении.

В долгосрочной перспективе произойдет увеличение объема продаж за счет более качественного выявления потребностей клиентов и своевременного их удовлетворения, а также за счет повышения эффективности работы отдела продаж.

1.4. Международный опыт повышения эффективности отдела продаж

Рассмотрев традиционные мероприятия по повышению продаж, был проведен анализ методов повышения эффективности продаж на предприятии, используемых в международной практике, с целью возможной адаптации для исследуемого предприятия. Среди них были выявлены:

- геймификация;
- грейдинг;

- «умная» воронка продаж.

Далее каждый метод будет рассмотрен подробнее.

1) Геймификация. Зарубежный опыт внутрифирменной подготовки и адаптации персонала используется на российских предприятиях весьма дозированно, и предпочтение отдается в основном традиционным технологиям корпоративного обучения специалистов предприятия, так как большинство предприятий и компаний остаются закрытыми для нововведений в области подготовки и повышения квалификации своих кадров.

Геймификация (англ. gamification) – использование подходов, характерных для компьютерных игр, игрового мышления в неигровом прикладном программном обеспечении для привлечения пользователей и повышения их вовлеченности в использование программы, интереса к решению прикладных задач. Эта технология позволяет упростить использование программного продукта и расширить его возможности благодаря элементам игрового действия [16].

Такие веяния не могли обойти стороной и бизнес-среду. Так в управлении начали применять игровые технологии для привлечения сотрудников и повышения эффективности их работы.

Анализ современных мотивационных систем персонала в целом зачастую показывает их невысокую эффективность. Повышение окладов и премий доводит суммы стимулирующих выплат до необоснованно высоких уровней и все равно не оправдывает себя, в то время как злоупотребление финансовой мотивацией и введение штрафных стимулирующих программ нервирует персонал и заставляет искать более финансово-стабильные места работы.

Современный отдел продаж – это эффективная команда амбициозных, молодых, быстрых, активных бойцов. Эта команда нацелена на один из самых желанных КРІ любого бизнеса – рост продаж. И на первый взгляд, мотивация продавцов к росту продаж должна быть проста и линейна: больше продал – больше получил. Но практика показывает, что одной мотивацией процентами

недостаточно. Чтобы усилить мотивацию продавцов к установлению финансовых рекордов, сегодня все больше применяются игровые механики.

Мало кто из продавцов знает, каковы финансовые горизонты, когда-либо достигавшиеся в компании. Тем не менее, это важный мотивирующий фактор, который «раздвигает границы», показывает сотрудникам, какие рекорды уже были достигнуты их коллегами, а, значит, могут быть достигнуты (и побиты) ими самими. При этом обозначение рекордов должно быть ненавязчивым, чтобы не вызвать отторжения. Для решения этой задачи отлично подходят виртуальные награды-бейджи (в оффлайн-варианте это могут быть значки-наклейки на ноутбук, например). Бейджи за заключенные сделки, за рекордную сумму сделки за всю историю компании/год/квартал, за самое большое количество новых клиентов за месяц, за самую высокую число звонков и т.д. По этим же критериям можно также выстаивать рейтинги, но роль медалей-бейджей в данном случае не соревновательная, а информирующая и закрепляющая – они подтверждают заслуги лидеров и ненавязчиво информируют сотрудников о том, какие рекорды ставят их коллеги.

Рисков от неправильного применения геймификации много, но самой значимой проблемой, является риск обесценивания истинной внутренней мотивации человека «сделать свою работу хорошо» на внешние поощрения. Часто геймификация провоцирует ощущение манипулирования и контроля, а рейтинги воспринимаются, как ещё один способ выявить плохих или хороших сотрудников. Хотя, некоторые специалисты считают, что во время игры игроки испытывают ощущение контроля, и это чувство придает им больше сил и поэтому игры отличаются от обыденного мира.

2) Грейдинг. Пришедшая с Американского континента система грейдов успешно зарекомендовала себя и сегодня считается среди отечественных компаний лучшей основой для прозрачной и управляемой системы оплаты труда.

Грейдинг (от *англ.* Grading) – классификация, сортировка, упорядочивание. Грейдирование – это позиционирование должностей, то есть

распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия [22]. Основная идея системы грейдинга – это введение фиксированного оклада сотрудника, то есть базовой части зарплаты (постоянной), в зависимости от занимаемой должности. При этом работу, выполняемую на каждой из должностей, оценивают с учетом определенных параметров, например, необходимых знаний и опыта, уровня ответственности и др.

С помощью грейдинга компании получают возможность решить сразу несколько задач: сформировать единые правила взаимосвязи квалификации и должностного оклада сотрудника; определение ценности существующих рабочих мест для стратегии организации; создать эффективную систему вознаграждения сотрудников; оптимизировать фонд оплаты труда.

Плюсы грейдинга:

- обеспечивает эффективную схему вознаграждения, включающую оклады, социальный пакет, премии;
- оптимизирует организационную структуру предприятия;
- является основой для формирования стратегии развития персонала;
- обеспечивает независимую оценку сотрудников на предмет соответствия занимаемым ими должностям;
- позволяет определять взаимосвязь уровня дохода работника на конкретной должности с относительной ценностью его позиции в сравнении с другими существующими в компании; помогает руководству принимать решения об индексации заработной платы в соответствии со стратегическими требованиями развития;
- повышает мотивацию персонала, стимулирует его развитие;
- обеспечивает прозрачность перспектив роста для сотрудников;
- сокращает текучесть кадров;
- уменьшает эффекты «выгорания» сотрудников, находящиеся длительное время на одной должности.

Минусы грейдинга:

- требует больших расходов на разработку, внедрение, поддержание в рабочем состоянии;
- к первоначальной разработке системы грейдов должна быть привлечена большая группа экспертов, так как затрагиваются интересы разных подразделений предприятия;
- корректная оценка должностей связана со значительными трудностями, так как необходимо осмыслить, для каких целей существует та или иная позиция и какие задачи выполняет занимающий ее в компании сотрудник.;
- поддержка системы в актуальном состоянии требует значительных усилий, так как необходимо учитывать и отслеживать большое количество элементов и взаимосвязей;
- разработка условий перемещения между грейдами вызывает проблемы самого разного плана (организационные, финансовые, психологические и т. д.);
- существуют сложности справедливой, объективной оценки параметров, трудно поддающихся формализации;
- имеется опасность субъективного подхода как при разработке и первоначальной оценке составляющих грейдов (например, часто имеет место оценка не должностей, а конкретных личностей, которые их занимают), так и в процессе регулярных рабочих проверок соответствия персонала уровню грейда;
- сложности обеспечения объективности и прозрачности оценки вызывают эмоциональные и психологические проблемы, снижающие мотивацию сотрудников

3) «Умная» воронка продаж. Методы продвижения товаров и услуг в интернете постоянно меняются. Аудитория онлайн-пользователей растет с каждым годом, позволяя оптимизировать конверсию и увеличивать клиентскую базу. Анализ статистики посещаемости, лендинг-платформы и другие инструменты дают возможность рекламодателям привлекать на свои ресурсы исключительно заинтересованных покупателей.

Умная воронка – это эффективный аналитический инструмент, позволяющий распознать каждого посетителя и сформулировать предложение, основываясь на том, на какой стадии процесса продаж он находится [5].

Изобретение умных воронок продаж – результат воздействия нескольких ключевых факторов:

1. Рост конкуренции в сети. Все больше предпринимателей переходят в интернет, желая продавать различные товары или сервисы. Согласно результатам исследования группы ученых из колледжа Babson, отслеживающих этот показатель с 1999 года, количество людей, реализующих стартапы, достигло рекордно высокого уровня в прошлом году и составило 13%.

2. Развитие инструментов маркетинга, таких как ретаргетинг, технология определения ухода (exit-detection), интегрированная CRM-система и персонализация email-маркетинга, достигло своего предела и следующий логический шаг к совершенству – правильное послание нужному человеку в нужное время.

3. Образование. Этот фактор также повлиял на усиление конкуренции в интернете. Образование стало формой маркетинга само по себе. Предприниматели старого поколения обучают молодых стартаперов и представителей малого бизнеса нового поколения, как вести бизнес. Кроме того, интеллектуальный уровень среднестатистического интернет-пользователя вырос.

Совокупность этих факторов стала почвой для бурного развития и распространения концепции умной воронки продаж в интернет-маркетинге в последние месяцы и годы.

Современные инструменты продаж и сайты очень динамичны и полезны как для бизнеса, так и для клиента, так как позволяют настроить то, что пользователь видит на основании имеющихся сведений о нем. Возможность показать посетителю материал, который его точно заинтересует, зная, что он уже просмотрел – станет конкурентным преимуществом. С помощью умного маркетинга стало возможно показывать людям то, что они хотят видеть.

Глава 2. Повышение эффективности продаж ООО «Глобал Центр»

2.1 Краткая характеристика организации ООО «Глобал Центр»

Компания ООО «Глобал Центр» является поставщиком манометрического оборудования для предприятий и организаций регионов России. Основной сферой деятельности компании является комплектация объектов энергетического, нефтегазового комплексов, а также атомной промышленности России.

Миссия компании – предоставление компаниям широкого доступа к манометрической продукции различных производителей, по приемлемым ценам, благодаря эффективной организации обслуживания квалифицированными сотрудниками.

Стратегия компании – повышение экономической эффективности за счет увеличения объемов продаж манометрической продукции.

Задачи:

1. Реализация продукции на рынок.
2. Поиск и привлечение новых клиентов с помощью теле-маркетинга.
3. Стремление к большему количеству оплаченных счетов через своевременное донесение информации до клиентов.
4. Обеспечение качественного обслуживания клиентов (в том числе доброжелательное отношение ко всем клиентам).
5. Своевременный заказ и отгрузка продукции.
6. Координация действий отдела.
7. Постоянное повышение компетенций сотрудников.

Компания предлагает индивидуальный подход к каждому клиенту. Специалисты, работающие в компании, владеют всей спецификой поставляемой номенклатуры, рекламно-техническими материалами и каталогами. Сотрудники имеют большой опыт работы с заказчиками

нефтегазового комплекса, что позволяет расширять сферы использования в проектах более современного и качественного оборудования.

Рынок манометров в России представлен более чем 10 производителями и поставщиками, наиболее крупные среди которых: ОАО «Манотомь» (г. Томск), ООО «Манометр» (г. Энгельс), ОАО «Теплоконтроль» (г. Казань), «Саранский приборостроительный завод» (г. Саранск), ЗАО «Бастор» (пгт Базарный Сызган), - производители манометров еще с советских времен, ОАО «ВИКА МЕРА» (г. Москва), ООО НПО «ЮМАС» (г. Москва), ЗАО «ПО ФизТех» (г. Томск), ООО «МЕТЕР Групп» (г. Москва), ЗАО «Росма» (г. Санкт-Петербург).

Область применения манометров очень широка:

- химические и нефтехимические предприятия;
- метеорология;
- пищевое производство;
- геология и геодезия;
- атомная энергетика;
- авиастроение;
- транспорт и другие.

Манометры применяются:

- в системах вентиляции и кондиционирования;
- отопления и водоснабжения;
- трубопроводах;
- при газовой сварке;
- в электровакуумной технике;
- при проведении физико-технических исследований.

Поиск новых клиентов осуществляется за счёт открытых источников интернета: ГИСВИД, 2Гис и другие.

Сегодня компания обладает рядом преимуществ:

- Качество. Вся продукция новая, не бывшая в употреблении. Имеются сертификаты, паспорта.

- Минимальные сроки поставки (имеется собственный склад готовой продукции).
- Система скидок.
- Наличие различных форм и способов оплаты.
- Отгрузка в любой регион РФ. В том числе конечному потребителю.
- Квалифицированный персонал

Цель отдела продаж – увеличение объемов продаж реализуемой продукции в денежном выражении.

Основные задачи:

1. Продвижение продукции на рынок.
2. Поиск и привлечение новых клиентов.
3. Обеспечение качественного обслуживания клиентов.
4. Обучение персонала.
5. Информирование руководства компании о ситуации на рынке.

ООО «Глобал Центр» имеет права юридического лица, так как оно подлежало государственной регистрации в установленном порядке. В своей деятельности Общество руководствуется законодательством Российской Федерации и Уставом Общества.

В штат ООО «Глобал Центр» входит 12 человек, включая высшее руководство. Штатная численность представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Штатная численность ООО «Глобал Центр»

№ п/п	Наименование структурного подразделения	Штатная численность (ед.)
1	Директор	1
2	Коммерческий директор	1
3	Бухгалтерия	2
5	Отдел кадров	1
6	Отдел продаж Руководитель отдела продаж <ul style="list-style-type: none"> • Менеджер по продажам • Менеджер по продажам • Менеджер по продажам • Менеджер по продажам 	5
7	Служба снабжения и отгрузки <ul style="list-style-type: none"> • Менеджер снабжения • Водитель-экспедитор 	2

Эффективность деятельности трудового коллектива зависит от его структуры. Организационная структура управления представлена на рисунке 4.

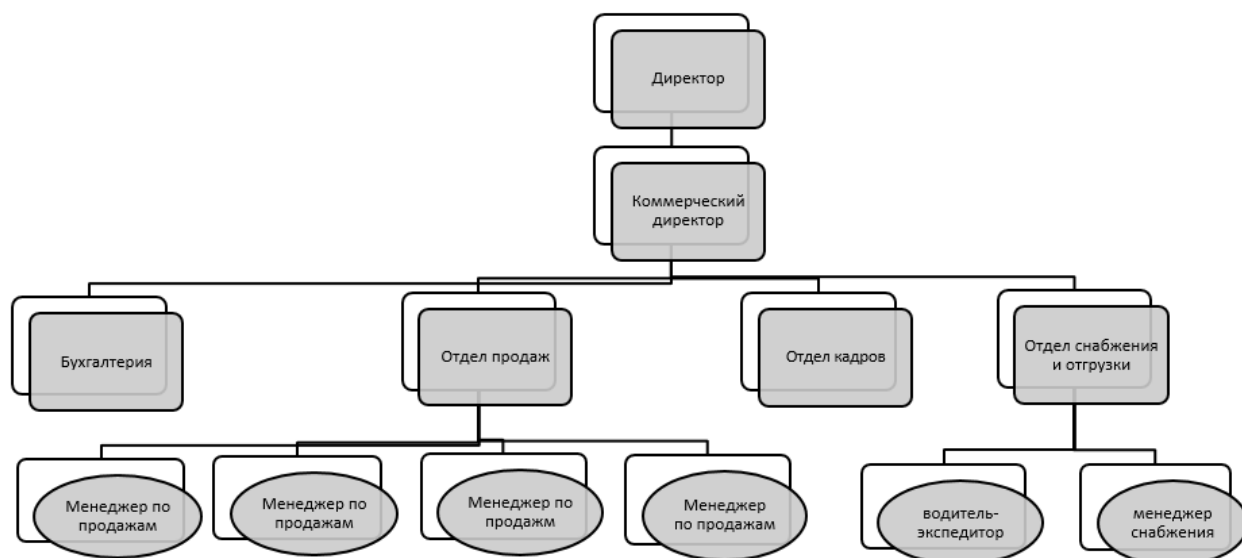


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Глобал Центр»

Высшим органом управления является директор, он же является собственником общества. Директор не принимает участия в ежедневном управлении предприятием директор, но определяет направление развития организации. В его линейном подчинении находится коммерческий директор, который осуществляет непосредственное управление предприятием, решение текущих задач и координацию всех сотрудников. В обязанности коммерческого директора так же входит руководство финансово-хозяйственной деятельностью организации, материально-техническое обеспечение производства, обеспечение технического и финансово-экономического развития организации, подготовка прогнозов и планирование реализации продукции.

Руководство отделом продаж коммерческий директор осуществляет через руководителя отдела продаж, который отвечает за работу отдела в целом – отслеживает поставки, обеспечивает выполнение плана продаж, руководит

менеджерами и обучает их. Так же руководитель отдела продаж отвечает за исследование рынка, сегментирование клиентской базы, маркетинговые коммуникации и обратную связь с клиентами. В подчинении у руководителя отдела продаж находятся менеджеры по продажам, в обязанности которых входит разработка и обеспечение реализации мероприятий по организации и созданию сети сбыта товаров. В обязанности менеджера по продажам так же входит организация преддоговорной работы и заключение договоров (купли-продажи, поставки, пр.), создание и обеспечение постоянного обновления информационных баз о покупателях, анализ объемов продаж и подготовка отчетов по результатам анализа для представления вышестоящему должностному лицу.

Отделом снабжения и отгрузки, отделом кадров и бухгалтерией коммерческий директор руководит непосредственно.

2.2 Анализ деятельности ООО «Глобал Центр»

Одним из самых распространенных методов оценки внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие компании, является SWOT-анализ.

SWOT анализ – это выявление сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации.

Проведем SWOT-анализ для оценки внешней и внутренней среды ООО «Глобал Центр» (табл. 2).

SWOT-анализ показывает, что основной акцент ставится на продукт и его потребителей. Предприятие активно развивает область продаж, поскольку они являются основным видом деятельности компании и приносят большую часть дохода.

В условиях сложившейся экономической ситуации и высокой конкурентной среды на волне успеха оказываются те компании, которые

осуществляют грамотное построение системы продаж и могут расширить линию реализации продукции.

Таблица 2 – SWOT-анализ деятельности ООО «Глобал Центр»

	Возможности	Угрозы
	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение линейки продукции. -Выход на международный рынок 	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение конкурентов на рынке. - Снижение спроса. - Снижение дилерской скидки. - Ухудшение экономической ситуации в стране. - Увеличение налоговых ставок.
Сильные стороны <ul style="list-style-type: none"> - Сформировавшаяся база постоянных клиентов. -Специализированный персонал. -Высокое качество продукции. -Минимальные сроки поставки. -Телемаркетинг. -Рынок сбыта продукции все регионы РФ. 	<ul style="list-style-type: none"> -Укрепление сотрудничества с крупными компаниями. - Улучшение качества обслуживания клиентов, (в т.ч. запись телефонных разговоров менеджеров) 	<ul style="list-style-type: none"> -Гибкость ценовой политики. - Повышение квалификации персонала - Создание тендерного отдела. -Расширение базы с помощью использования современных технологий (CRM, IP-телефония)
Слабые стороны <ul style="list-style-type: none"> - Узкая специализация. - Текучесть кадров -Снижение затрат на развитие отдела -отсутствие системы взаимоотношения с клиентами 	<ul style="list-style-type: none"> -Изменении системы мотивации. -Внедрение системы взаимоотношения с клиентами -Исследование возможности сотрудничества с зарубежными странами 	<ul style="list-style-type: none"> -Расширение видов деятельности -Минимизация затрат и снижение цен на продукцию

Следовательно, в целях повышения эффективности продаж и увеличения прибыли компании ООО «Глобал Центр», необходимо провести мероприятия по совершенствованию работы отдела продаж.

2.3 Разработка плана мероприятий по повышению эффективности ООО «Глобал Центр»

Для того, чтобы выявить слабые места и выполнить анализ ресурсов в отделе продаж ООО «Глобал Центр», необходимо провести аудит системы продаж. Коммерческому директору Общества было предложено пройти тест «диагностика системы продаж» (табл. А.1).

Анализ результатов тестирования показал, что ООО «Глобал Центр» находится на «среднем уровне». Ранее в компании осуществлялся процесс внедрения некоторых современных технологий для создания эффективного отдела продаж и увеличения прибыли компании. Однако предпринимаемые действия не имели системного характера, используемые системы были слабо структурированы и регламентированы, что в результате привело к нестабильности продаж.

Были выявлены слабые места:

- неэффективная организационная структура отдела продаж;
- отсутствие системы адаптации менеджеров;
- отсутствие корпоративной книги продаж;
- недостаточная автоматизация;
- непрозрачность ключевых показателей эффективности (KPI).

Чтобы увеличить объем продаж, найти новых клиентов и сохранить уже существующих, предприятию необходимо принять меры. Нами было вынесено предложение о разработке плана мероприятий по совершенствованию работы отдела продаж.

Мероприятия будут проходить в несколько этапов, иметь определенный срок выполнения и лицо, ответственное за результат (табл. 3). Варианты предложенных действий являются предварительными и нуждаются в дальнейшей корректировке и адаптации.

Таблица 3 – План мероприятий по совершенствованию отдела продаж
ООО «Глобал Центр»

№	Мероприятие	Трудоемкость, дни	Сроки	Ответственный
1 этап				
1	Усовершенствование организационной структуры отдела продаж	2	Июнь 2017г.	Коммерческий директор
2	Корректировка существующей системы мотивации персонала	14	Июнь 2017г.	Коммерческий директор
3	Разработка и внедрение программы адаптации персонала	22	Июнь 2017г.	Руководитель отдела продаж
4	Внедрение CRM-системы	30	Июнь 2017г.	Аутсорсинг
2 этап				
1	Разработка и внедрение корпоративной книги продаж	22	Июль 2017г.	Руководитель отдела продаж
3 этап				
1	Обоснование внедрения инструментов геймификации	15	3 квартал 2017г.	Коммерческий директор
2	Обоснование внедрения системы грейдинга	15	3 квартал 2017г.	Коммерческий директор

Заключительным этапом станут рекомендации о внедрении мероприятий, на основе проведенного в теоретической части анализа международного опыта по повышению эффективности продаж. Из рассмотренных методов были выбраны два, наиболее подходящих для исследуемой компании.

Ниже будет представлено подробное описание каждого из этапов и проводимых на нем мероприятий:

1 этап

1) Усовершенствование организационной структуры отдела продаж

В существующей структуре отдела продаж есть основной недостаток, заключающийся в универсальности менеджеров. Они делают одну и ту же работу, имеют одинаковые функции и выполняют все задачи. Нет разделения

на тех, кто привлекает новых клиентов, и тех, кто работает с постоянными клиентами (рис. 5).

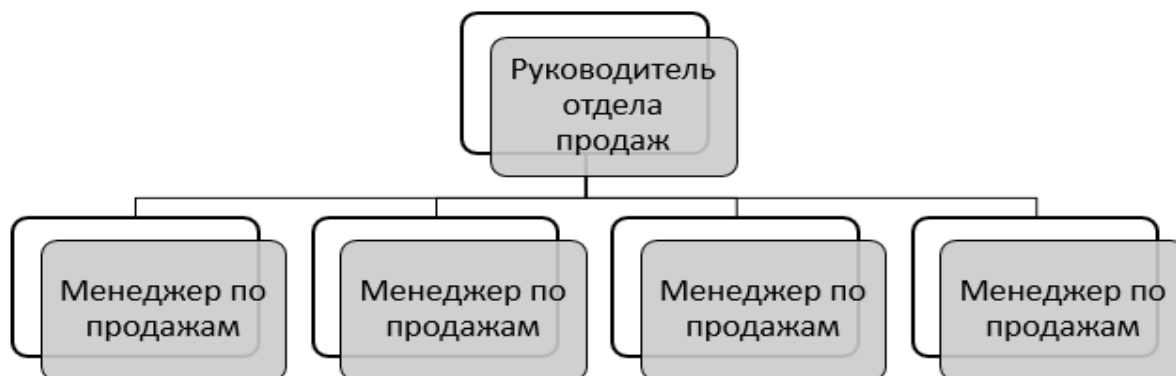


Рисунок 5 – Действующая структура отдела продаж

Такой отдел прост в управлении, быстро проходит обучение новых менеджеров и не требуется высокой квалификации руководителя отдела продаж, но есть и минусы:

- низкая эффективность труда. Менеджеры в течение дня переключаются с задачи на задачу, на разные виды работы;
- легко увести базу клиентов. Каждый менеджер работает со своими клиентами, и клиент больше знает менеджера, чем компанию. При уходе, менеджер может увести клиентов за собой, открыв свою фирму;
- «звездная болезнь» у менеджеров. Работники, чувствуя свою значимость позволяют себе шантажировать руководителя, требовать повышения заработной платы, приходиться не к началу рабочего дня, понимая, что на них завязаны все продажи

Рекомендации по усовершенствованию организационной структуры

Эффективная организационная структура должна иметь четкие уровни подчинения, распределения ответственности, оптимальную структуру полномочий и хорошую управляемость. В новой организационной структуре

разработанной для компании ООО «Глобал Центр» предполагается появление двух отделов: активных продаж и по работе с постоянными клиентами. А также введение новых должностей с целью разделения обязанностей менеджеров по продажам: менеджер-оператор, менеджер активных продаж, менеджер по работе с постоянными клиентами, (рис. 6).



Рисунок 6 – Разработанная структура отдела продаж

Для каждой из новых должностей необходимо разработать функции, задачи и критерии оценки сотрудника (табл. 4):

Таблица 4 – Предполагаемые функции и задачи для новых должностей

	Менеджер-оператор	Менеджер активных продаж	Менеджер по работе с постоянными клиентами
Функции	-«Холодный» обзвон. -Занесение информации в БД. -Отправка первичного КП по e-mail.	-Уточнение запроса клиента. -Отработка полученной заявки -Подготовка КП под клиента. -«Дожим» клиента. -Подготовка и заключение договора.	-Внесение реквизитов. -Выставление счета. -Оформление договора. -Визирование договора у юриста -Подписание договора у руководителя.

Продолжение таблицы 4

Задачи	-Выполнение плана по звонкам -Получение заявки - Актуализация информации в БД	Выполнение плана продаж по новым клиентам	Своевременное и безошибочное оформление документов
Точки контроля	-Количество звонков в час/день/месяц. -Полнота занесенной информации (в соответствии с портретом клиента)	-Конверсия – перевод заявок в продажу. -Объем продаж новым клиентам. -Количество продаж	-Количество сделанных документов. -Количество допущенных ошибок.

С усовершенствованной организационной структурой руководителю станет понятнее, как оценивать сотрудников и за что платить. При этом точки контроля (критерии оценки сотрудника) выстраиваются четкие, фонд оплаты труда не раздувается. К минусам можно отнести более сложную структуру: различные системы мотивации, отчетности и контроля. Повышение требования к квалификации руководителя отдела.

2) Корректировка существующей системы мотивации

Система мотивации персонала входит в состав корпоративной книги продаж и является очень важным элементом, поскольку сочетает стимулирующие и мотивирующие воздействия для достижения личных и командных целей трудовой деятельности.

После изменения организационной структуры предприятия ООО «Глобал Центр» и появления новых должностей в отделе продаж необходимо произвести корректировку действующей системы мотивации персонала в соответствии с выполняемыми сотрудниками обязанностями. Примерные точки контроля, (критерии оценки сотрудника) представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Критерии оценки работы сотрудников отдела продаж

	Менеджер-оператор	Менеджер активных продаж	Менеджер по работе с постоянными клиентами
Точки контроля	-Количество звонков в час/день/месяц. -Полнота занесенной информации (в соответствии с портретом клиента)	-Конверсия – перевод заявок в продажу. -Объем продаж новым клиентам. -Количество продаж	-Количество сделанных документов. -Количество допущенных ошибок.

Точки контроля выстраиваются четкие, фонд оплаты труда не раздувается, становится понятно, как оценивать сотрудников и за что платить.

Рекомендации по корректировке системы мотивации

Новая система мотивации не должна быть слишком сложной и должна быть понятна сотрудникам. На рисунке 7, как пример возможной представлена универсальная система мотивации, и для наглядности показано, какие элементы входят в ее состав.

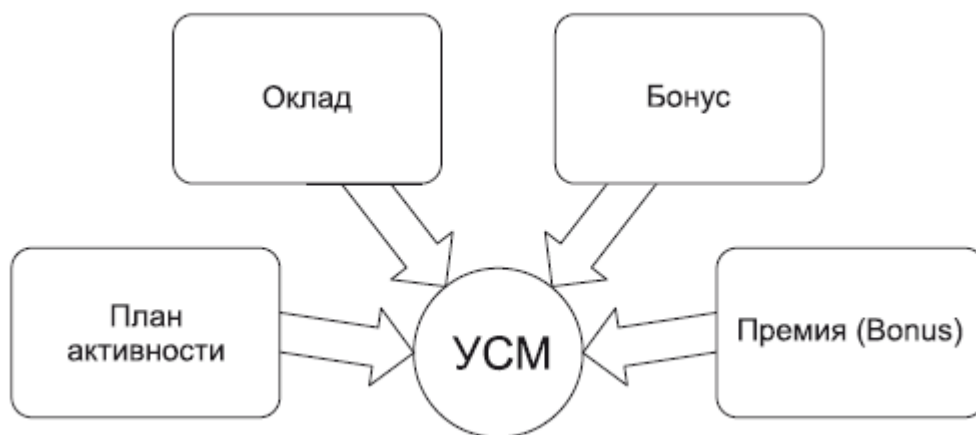


Рисунок 7 – Универсальная система мотивации (УСМ)

Оклад выплачивается сотруднику за выполнение трудовых обязанностей. Бонус – это стимулятор активности менеджеров. Бонус можно привязывать к разным показателям, в зависимости от целей, которые планируется достичь. План активности предполагает собой набор простых действий, приводящих к результату, которые необходимо выполнить в течение месяца. Процент –

фиксированная часть, либо растущая в зависимости от выполнения плана продаж.

Подробное описание элементов системы мотивации, его целью и планом внедрения описаны в таблице 6.

Таблица 6 – Пошаговый план внедрения системы мотивации

Элемент УСМ	Цель	План по внедрению
План активности	Служит для того, чтобы сотрудники были активными и выполняли минимальное количество действий, приводящих к продажам	Определить количество выполняемых простых действий в месяц.
Оклад	Безопасность и стабильность для сотрудников	Определить часть оклада в заработной плате
Процент	Заработать больше, чтобы увеличить свой доход. Чтобы сотрудник привлекал новых клиентов, выявлял дополнительные потребности у старых и т.д. Был активным	- Определить часть процентной ставки в заработной плате. - Определить план продаж. - Определить пороги повышения процента.
Бонус	Выполнение сотрудниками задач, которые сейчас важны для компании: привлечение новых клиентов, удержание старых, анализ рынка, коммуникация с базой клиентов и т.д.	- Определить бонусную часть в заработной плате. - Определить за что давать бонус – КРІ или другие показатели. - Определить штрафы за невыполнение. - Создать таблицу бонусов.

Виды бонусов:

- 13-я зарплата;
- за привлечение новых клиентов (если достигнуто определенное количество в месяц);
- за перевыполнение плана по «холодным звонкам»;
- за исполнительность (оценивает руководитель);

- за плановые показатели (например, за выполнение объема продаж).

Индивидуальные показатели работы КРІ служат для измерения и оценки результатов выполнения задач. За выполнение каждого показателя должны начисляться бонусы. Бонусы должны быть как положительной, так и отрицательной мотивацией. Необходимо ввести штрафы за недостижение минимальной планки по показателю. Оформляются бонусы в виде таблицы (табл. 7).

Таблица 7 – Пример бонусов и штрафов по КРІ

КРІ	Размер бонуса, руб.	КРІ	Штраф (депремирование), руб.
Привлечение клиентов (более 10)	3000	Привлечение клиентов (менее 2)	2000
Перевыполнение плана по «холодным» звонкам на 200-400	3000	Невыполнение плана по холодным звонкам (менее 200)	1500
Перевыполнение плана по «холодным» звонкам	3000		
Реализация продукции (более 600 000 рублей)	6000	Реализация продукции (менее 100 000 рублей)	1000

Для сотрудников отдела продаж ООО «Глобал Центр» необходимо разработать собственные индивидуальные ключевые показатели эффективности работы сотрудников.

3) Разработка программы адаптации новых сотрудников

Программа адаптации также является одним из обязательных разделов корпоративной книги продаж.

Адаптация нового сотрудника важна как для компании, так и для него самого. Чем раньше человек овладеет принципами работы на новом месте,

ознакомится со спецификой организации внутренних процессов, наладит взаимоотношения с коллегами, тем быстрее компания начнет получать прибыль, а человек – удовлетворение от своей работы.

В отделе продаж компании ООО «Глобал Центр» отсутствует система обучения для новых сотрудников. Новые сотрудники чаще всего сталкиваются со следующими проблемами:

- не понимают, что представляет из себя продукт и, как следствие, продают хуже;
- не понимают целевую аудиторию;
- не понимают систему и технологии продаж,
- отсутствие навыков работы с программными продуктами;
- отсутствие опыта работы с внутренней документацией.

Для того, чтобы сотрудник начал эффективно работать требуется около месяца. Исходя из этого, появляется потребность в программе адаптации персонала. Проводя хорошее обучение можно снизить срок адаптации сотрудника до полутора-двух недель.

Рекомендации по разработке системы адаптации

Система обучения должна состоять из нескольких пунктов:

1) Обучение по продукту. Включает описание продукта, который продает компания и того, какой сегмент он занимает на рынке. Уникальное торговое предложение (УТП) – то, чем продукция отличается от продукции конкурентов. УТП конкурентов и доля рынка, занимаемая их продукцией.

2) Клиенты. Портрет клиента. Основные группы, на которые их можно разделить: клиенты, которые приносят основную часть прибыли, постоянные клиенты, разовые сделки, мелкие заказы.

3) Обучение по продажам. Менеджеры по продажам и операторы должны получить базовые знания по технике продаж, сценарий разговора исходящих звонков – скрипт, памятки продаж для сделок. Так же ему

необходимы знания о том, как правильно реагировать на отказы и возражения клиентов.

4) Бизнес-процессы. Необходимо составить карты бизнес-процессов – должностные инструкции в виде блок-схем, включающие в себя ответы на вопросы: «что делать?» и «как делать?». Прописать и отобразить связи между отделами, время и периодичность проведения планерок и совещаний, формы отчетов и сроки их сдачи.

Для каждой должности должен быть составлен график обучения новых сотрудников. Как правило, обучение длится одну-две недели и может состоять из изучения теоретического материала, ознакомления с документацией, просмотра видеоматериалов (ролик о компании, видеотренинги и т.д.), для операторов – прослушивание телефонных разговоров предыдущих работников, прохождение психологических тестов и тестов на знание ассортимента и технических характеристик продукции. Для удобства и наглядности можно разбить его на дни. В таблице 8 приведен пример графика обучения call-оператора ООО «Глобал Центр».

Таблица 8 – График обучения call-оператора. День первый

№	День первый	Время, мин	Отметка о прохождении, (комментарий)
1	Ознакомление с рабочей документацией (должностная инструкция, трудовой распорядок, инструкция по технике безопасности при работе на компьютере). (обратная связь)	60	
2	Ознакомление со сценарием разговора (обратная связь)	180	
3	Ознакомление с номенклатурой продукции - Каталог, Прайс, Сертификат дилера, Коммерческое предложение. (обратная связь)	60	
4	Обзвон тренировочных групп (работа со сценарием) (обратная связь)	60	

Продолжение таблицы 8

5	Прослушивание своих звонков, правильных и ошибочных (обратная связь)	30	
6	Подведение итогов (обратная связь)	30	
7	Тестирование	30	

Успешное прохождение обучения и адаптации в коллективе служит основанием для окончания испытательного срока. В конце обучения график отдается руководителю отдела с отметками и заключением.

4) Внедрение CRM-системы

Современному отделу продаж просто необходимо иметь в своем арсенале CRM-систему, которая позволяет хранить и анализировать информацию о внешних клиентах, поставщиках и внутренних клиентах.

Внедрение CRM-системы в ООО «Глобал центр» позволит устранить основные причины снижения продаж, связанные с:

- «человеческим фактором». Например, потеря входящих запросов, когда нет контроля над процессом или менеджеры забывают делать плановые звонки клиентам, отсюда, низкая результативность исходящих звонков, потому что процесс не контролируется;
- Отсутствием эффективной системы прогнозирования продаж. Руководство компании зависит от продавцов, не может строить прогнозы, не владеет информацией о причинах роста и падения уровня продаж.
- Недостатком информации о клиенте. При отсутствии менеджера на рабочем месте (командировка, болезнь, отпуск) получить информацию о клиенте и сделках с ним невозможно, и сделки срываются

На рынке существует большое количество продуктов CRM с разным набором функций, объемом решаемых задач, разной стоимости и технологиями работы. При выборе CRM системы необходимо учитывать множество факторов.

Внедрение системы происходит в несколько этапов:

1) Предпроектное обследование. Определение задач, которые должна решать CRM-система.

2) Ввод системы в эксплуатацию. Подготовка системы для передачи в эксплуатацию:

- установка системы на рабочем месте каждого менеджера;
- перенос накопленных данных из электронной базы;
- обучение пользователей
- ввод в опытную эксплуатацию.

Для целей ООО «Глобал Центр» мы предлагаем внедрение CRM-системы «amoCRM», поскольку она проста в использовании. Интерфейс amoCRM интуитивно понятен и не требует обучения или периода внедрения и адаптации (рис. 8,9).

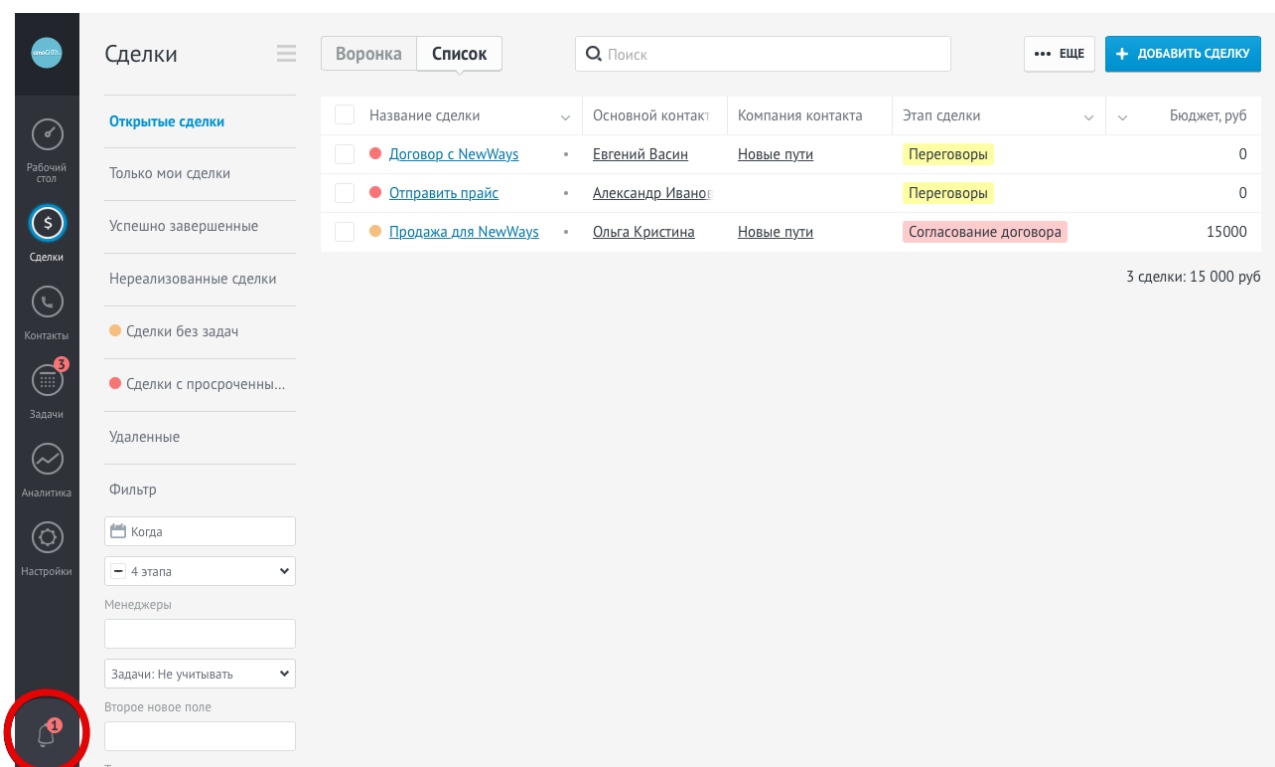


Рисунок 8 – Окно просмотра информации о сделках в amoCRM

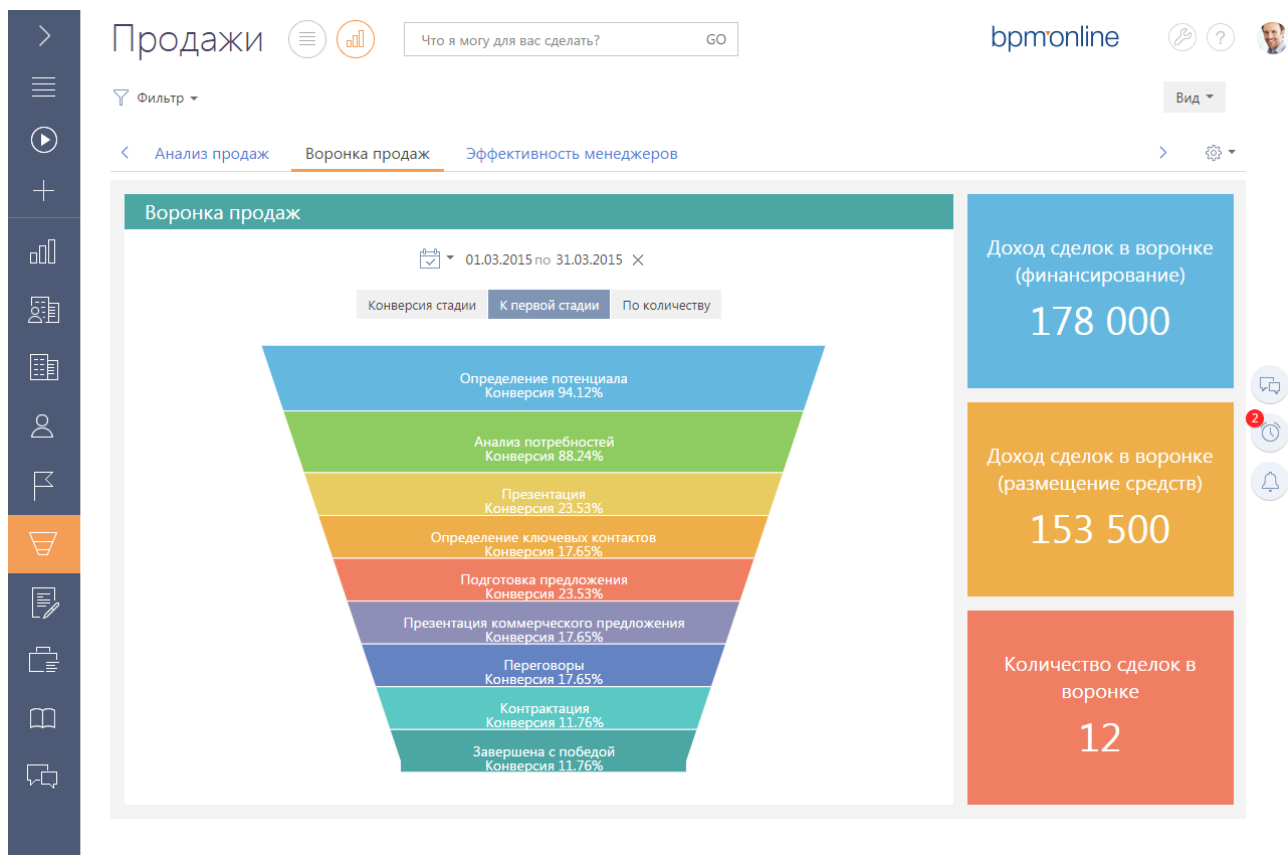


Рисунок 9 – Отображение воронки продаж в amoCRM

Преимущества:

- автоматическая фиксация всех заявок и запросов клиентов и добавление их в воронку продаж;
- добавление в соответствующие карточки входящих и исходящих писем, отправленных даже из привычного почтового клиента;
- полная интеграция с более чем 50 провайдерами телефонии для офиса. Возможность совершения звонков клиентам прямо из карточки. История звонков и записи разговоров сохраняются в карточке клиента;
- вся необходимая статистика по звонкам;
- уникальная воронка периодических покупок наглядно демонстрирующая текущее состояние всех постоянных клиентов: кто недавно совершил покупку, а кто собирается обратиться снова. И т.д.

В результате внедрения CRM:

- Компания, в лице руководства, получит возможность управлять продажами, на основе реальных показателей.
- Для руководителя работа менеджеров станет простой и прозрачной, а значит управляемой, появится возможность оценить эффективность работы отдела и каждого сотрудника в отдельности.
- Менеджеры по продажам получают инструмент планирования времени и управления клиентами. Получают возможность сохранения нужной информации о клиентах в одном месте со своевременными напоминаниями о дальнейших действиях. У них появится возможность экономить время, совершая все звонки и отправку электронных писем из одной программы, планируя действия по всем клиентам.

2 этап

Разработка корпоративной книги продаж

Корпоративная книга продаж представляет собой документ, в котором отражены все этапы работы с клиентами, принятые в компании стандарты этой работы и специфика продаж с учетом особенностей товара и компании.

На данный момент в компании ООО «Глобал центр» отсутствует корпоративная книга продаж. Разработка и внедрение книги позволит решить существующие проблемы:

- с контролем и отчетностью;
- планированием продаж и бюджетированием;
- мотивацией персонала. Отсутствие четкой системы мотивации ключевых показателей эффективности (KPI). Мотивация, состоит из оклада или процентной части. Она не стимулирует сотрудника активнее продавать и выполнять большее количество действий;
- организацией работы отдела продаж – она не регламентирована. Из-за этого бывают сбои, менеджеры могут меняться, приходить позже, нарушать правила трудовой дисциплины и т. д.;

- с длительностью обучения новых менеджеров. На все это до адаптации нового менеджера уходит около месяца;

Рекомендации по созданию книги продаж:

Книга может состоять из четырех основных блоков (табл. 9). Структура будет формироваться в зависимости от бизнес-функций и задач, которые выполняет отдел продаж.

Таблица 9 – Структура корпоративной книги продаж

1. Компания	2. Продукт
<ul style="list-style-type: none"> - история компании; - миссия компании; - цель компании; - сфера деятельности; - заслуги и достижения компании. 	<ul style="list-style-type: none"> - уникальное торговое предложение (УТП); - конкуренты; - описание товарных групп; - хиты продаж; - описание дополнительных услуг; - себестоимость; - принципы ценообразования; - программы лояльности; - скидочная политика;
3. Клиенты	4. Организация процесса продаж
<ul style="list-style-type: none"> - классификация клиентов; - описание клиентов, с которыми компания не может работать; - описание клиентов, с которыми компания не хочет работать; - точки касания клиентов; - каналы привлечения клиентов; - типовые коммерческие предложения; - перечень лиц, принимающих решения (ЛПР). 	<ul style="list-style-type: none"> - бизнес-процессы компании; - функционал сотрудников и руководителя отдела продаж; - должностные инструкции; - бюджетирование; - контроль и отчетность; - регламент телефонных звонков; - мотивация; - система найма менеджеров; - аттестация менеджеров.

Создание книги продаж – процесс достаточно трудоемкий. После того, как она будет написано, книгу нужно протестировать, замерить динамику изменений, скорректировать, и так несколько раз. Создать корпоративную книгу продаж компания ООО «Глобал Центр» может самостоятельно, путем совместных усилий коммерческого директора и руководителя отдела продаж. В крайнем случае, можно обратиться к компаниям, которые специализируются на этих услугах. В среднем, разработка корпоративной книги продаж занимает 1-2 месяца.

Книга продаж может быть в бумажной и электронной формах. Содержать видео-инструкции, объясняющие какие-либо рабочие моменты

(например, как вести себя при первых телефонных звонках), аудиозаписи телефонных разговоров, блок-схемы (бизнес-процессы), таблицы.

3 этап. Рекомендации на основе международного опыта

Из трех представленных в теоретической части методов, во внимание было принято два: геймификация и грейдинг. «Умная» воронка продаж не рассматривается, т.к. является инструментом интернет-маркетинга, а в исследуемой компании продажи через интернет не осуществляются и в будущем не планируются.

Данные методы будут рассмотрены ниже.

1. Инструменты геймификации. В компании применяется 2 показателя для оценки продавцов – объем продаж как основной, и нормы по усилиям (звонки) как ритмизирующий и дисциплинирующий. Каждый день менеджеры тратят время на ручной подсчет своих норм по усилиям, оценивая, нужно ли еще постараться или план уже выполнен и можно расслабиться.

После введения инструментов геймификации, те же самые нормы могут записываться в специальной программе. За каждый звонок, подписание договора, выставленный счет, занесение информации в базу данных, автоматически будет начисляться определенное количество баллов, и происходить учет в персональном рейтинге сотрудника. Помимо собственного рейтинга, сотрудники смогут видеть значения коллег. Все сотрудники будут находиться в равных условиях, т.е. состязаться по проценту выполнения личного плана. Ожидаемый эффект от мероприятия – стабильное перевыполнение норм, энтузиазм и мотивация «победить коллегу», снижение времени, которое тратилось на подсчет – теперь динамика считается автоматически.

Опубликованные достижения могут быть отмодерированы руководителем – т.е. если что-то не соответствует действительности, достижение может быть отменено и списан рейтинг. С использованием онлайн-табло снизятся споры в конце месяца о том, правильно ли зачтена норма.

Основные этапы успешного внедрения геймификации описаны на рисунке 10.

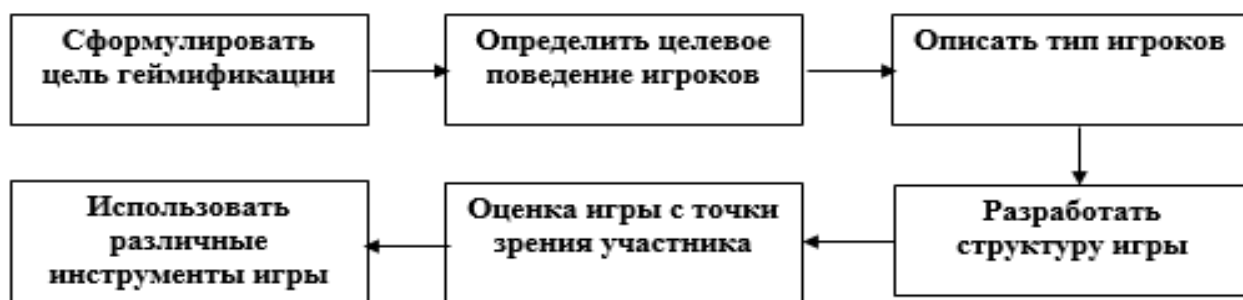


Рисунок 10 – Основные этапы внедрения Геймификации

Важнейшими элементами геймификации является использование механизма игры и формирование адекватной ожиданиям награды, которая способна мотивировать, вовлекать и побуждать к эффективным действиям. На рисунке 11 показано как будут выглядеть элементы геймификации в системе мотивации ООО «Глобал центр».

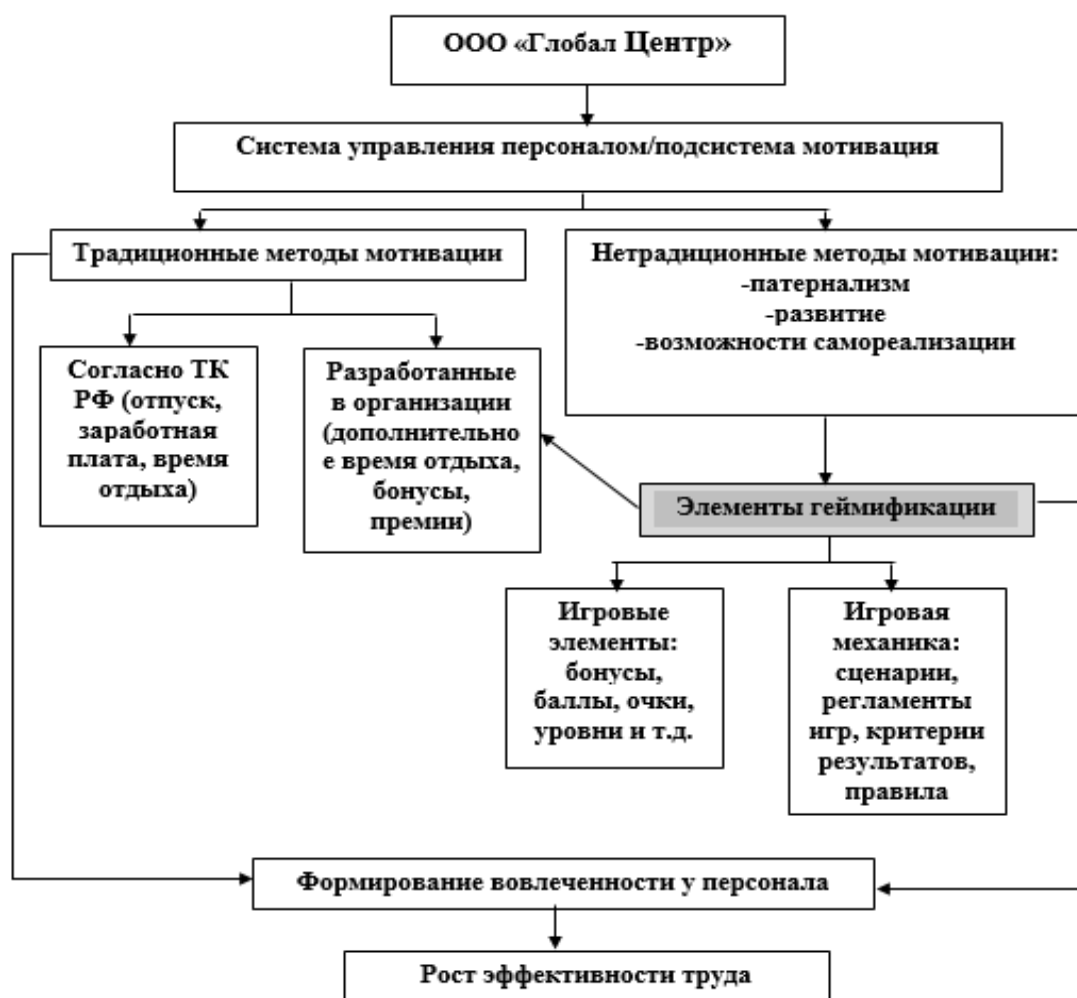


Рисунок 11 – Геймификация в системе мотивации персонала ООО «Глобал Центр»

К числу позитивных ожидаемых изменений в результате внедрения геймификации в мотивационную среду компании можно отнести повышение мотивации, повышение вовлеченности и удовлетворенности работников, снижение их текучести и повышение конкурентоспособности компании.

2) Внедрение грейдинговой системы

Система оплаты грейд, в первую очередь, удобна для средних и крупных организаций.

Часто в крупных компаниях существует множество должностей, что приводит к дополнительным проблемам. В таком случае есть необходимость размещать их в иерархической вертикали. Грейдовая система предполагает решение данной проблемы. Грейдовая система дает возможность

горизонтально строить свою карьеру. К примеру, повышение квалификации сотрудника повлияет на его зарплату, а должность не поменяется.

Рекомендации по внедрению элементов геймификации и системы грейдинга

Поскольку исследуемая компания небольшая – ее штат составляет всего 12 человек, а представленные методы, в основном, применимы для средних и крупных компаний, то целесообразность внедрения мероприятий в исследуемом предприятии остается под вопросом, в связи с отсутствием опыта внедрения в малые компании. Следовательно, их эффективность не может быть просчитана.

На наш взгляд, целиком внедрять систему грейдинга и инструменты геймификации нецелесообразно, однако стоит принять к рассмотрению их базовые принципы: игровые элементы из геймификации и оплату труда в соответствии с ценностью должности из системы грейдинга.

Возможно, разработка специального программного обеспечения для компании в рамках геймификации не нужна, но можно ввести игровые элементы в виде значков-наклеек на ноутбук, бейджей за заключенные сделки, за рекордную сумму сделки за всю историю компании/год/квартал, за самое большое количество новых клиентов за месяц, за самую высокую число звонков и т.д., тем самым повысив интерес у работников, их вовлеченность и мотивацию.

Ценность работы менеджеров часто недооценивается, хотя, на самом деле, для отдела продаж она крайне важна, т.к. обеспечивает начало воронки продаж. Недостигаемые показатели эффективности при большом объеме работы, в скором времени приводят к текучести кадров. Поэтому, мы не рекомендуем брать систему грейдинга целиком, но как альтернативу в совершенствовании системы мотивации персонала ее стоит иметь в виду.

Руководству предлагается принять во внимание данные рекомендации и самостоятельно провести обоснование внедрения данных мероприятий и возможности их адаптации на предприятии.

2.4 Расчет прогнозной эффективности предложенных мероприятий исходя из бюджета

Следующим шагом произведем расчет ориентировочного бюджета для разработанного плана мероприятий по совершенствованию работы отдела продаж ООО «Глобал Центр». Расчет будет осуществляться на основании предоставленных данных о заработной плате ответственных лиц, и затраченного на их выполнение времени. Расчеты и результаты представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Бюджет мероприятий по совершенствованию работы ООО «Глобал Центр»

№	Мероприятие	Ответственный	Трудозатраты, дни	Расчет	Итого затраты
1	Усовершенствование организационной структуры отдела продаж	Коммерческий директор	2	2*1 363,6	2 727
2	Корректировка существующей системы мотивации персонала	Коммерческий директор	14	14*1 363,6	19 087
3	Разработка и внедрение программы адаптации персонала	Руководитель отдела продаж	22	22*1 045,5 = 23 000	23 000
4	Внедрение CRM-системы	Аутсорсинг	30	75 000	75 000
5	Разработка и внедрение корпоративной книги продаж	Руководитель отдела продаж	22	22*1045,5 = 23 000	23 000
	Итого		142 814		

Ответственными за мероприятия были назначены коммерческий директор и руководитель отдела продаж. Рабочий график каждого составляет 8 часов в день, 5 дней в неделю – итого 22 рабочих дня в месяц.

Работы, напрямую связанные с внедрением CRM-системы, будут осуществляться сторонней организацией, занимающейся автоматизацией бизнес-процессов и отделов продаж, в бюджете будут учтены расходы на ее услуги.

Оклад коммерческого директора составляет 30 000 руб./мес., и, соответственно 1 363,6 руб./день. Оклад руководителя отдела продаж – 23 000 руб./мес. и 1045,5 руб./день. Услуги организации по внедрению CRM – 75 000 руб./мес. (30 дней). Для удобства, числа были округлены в большую сторону до целых.

Все вложения в мероприятия имеют разовый характер, что является плюсом для компании. На данный момент компания располагает достаточными средствами для реализации разработанных мероприятий. По результатам внедрения мероприятий планируется сокращение некоторых статей расходов предприятия, что положительно скажется на его прибыли.

Расчет экономического эффекта от предлагаемых мероприятий

1. Усовершенствование организационной структуры отдела продаж

На данный момент в отделе продаж ООО «Глобал Центр» работает 4 менеджера по продажам, средняя заработная плата каждого работника составляет порядка 20 000 руб./мес., следовательно, фонд оплаты труда составляет 80 000 руб./мес. и 960 000 руб./год

Вследствие усовершенствования организационной структуры предполагается появление новых должностей и изменение заработной платы.

Предполагаемая средняя заработная плата:

- Менеджер-оператор (1 человек) – 15 000 руб./мес.
- Менеджер по работе с постоянными клиентами – 18 000 руб./мес.

- Менеджер активных продаж – 20 000 руб./мес.

С изменением организационной структуры фонд оплаты труда уменьшится и будет составлять около 73 000 руб./месяц и 876 000 рублей/год.

Экономический эффект от данного мероприятия составляет разницу между действующим и предполагаемым фондом оплаты труда и составляет **84 000 руб./год**, что означает сокращение расходов, связанных с оплатой труда работников на 8,75%.

2. **Корректировка существующей системы мотивации персонала.** По данным предприятия ООО «Глобал Центр», в среднем за год из компании увольняется 6 человек. Основная причина заключается в том, что работника не устраивает действующая система мотивации персонала. После завершения мероприятия по корректировке системы мотивации планируется сокращение текучести кадров максимум до 2-х человек в год.

На сегодняшний день штат компании состоит из 12 человек.

- 1) Находим затраты на отбор персонала (Зот).

Рабочий график менеджера по персоналу – 8 часов в день, 5 дней в неделю, – итого 22 рабочих дня в месяц. Заработная плата составляет 15 000 руб./мес. и 681,8 руб./день.

- 2) Коэффициент текучести:

Рассчитаем эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный)

$$Эт = Зн * Р * (Кт1 - Кт2),$$

где Зн - затраты на новичка = Зот/Рот,

Зот - затраты на отбор персонала,

Рот - количество отобранных кандидатов,

Р - среднесписочная численность работников,

Кт - коэффициент текучести = число уволенных работников Рув/Р.

Коэффициент текучести:

$$Кт1 = 6/12 = 0,5$$

$$Кт2 = 2/12 = 0,2$$

- 3) Эффект от уменьшения текучести кадров:

$$\text{Эт} = 681,8 * 22 * (0,5 - 0,2) = 4\ 500 \text{ руб./мес.}$$

$$\text{В год: } 4\ 500 * 12 = 54\ 000 \text{ руб./год.}$$

Произведенные расчеты показали, что в результате изменения мотивационной системы персонала возможно сокращение расходов предприятия за счет сокращения текучести кадров.

Экономический эффект от мероприятия составляет **54 000 руб./год.**

3. Разработка и внедрение программы адаптации персонала. В компании ООО «Глобал Центр» отсутствует система адаптации персонала. В среднем, для того, чтобы ввести в должность и обучить одного нового сотрудника, уходит около месяца. В день руководитель отдела продаж тратит на новичка порядка 3-х часов (66 часов в месяц). Обучением занимается непосредственно руководитель отдела продаж. После разработки и внедрения программы адаптации предполагается сокращение срока обучения сотрудника до 2-х рабочих недель (10 дней) и 1,5 часа в день времени руководителя (15 часов).

Как говорилось ранее, в среднем за год из компании увольняется около 6 человек. Разумно предположить, что на их место принимается 6 новых сотрудников. Имея эти данные, можно рассчитать на сколько сократятся затраты на обучение сотрудников при внедрении программы адаптации.

Ввиду того, что заработная плата руководителя отдела продаж составляет 23 000 руб./мес. и 130,6 руб./день, имеем:

- Затраты на обучение 1 человека – $130,6 * 66 = 8\ 620$ руб./мес.
- Затраты на обучение 6 человек – $8\ 620 * 6 = 51\ 718$ руб./год.

После завершения мероприятия по внедрению системы адаптации предполагается сокращение затрат:

- Затраты на обучение 1 человека – $130,6 * 15 = 1\ 959$ руб.
- Затраты на обучение 6 человек – $1\ 959 * 6 = 11\ 754$ руб.

Результаты расчетов показали, как могут сократиться затраты на обучение сотрудников, при сокращении времени обучения и трудозатрат руководителя отдела продаж.

Экономический эффект от данного мероприятия равен разнице между затратами на обучение нового персонала без внедрения программы адаптации и после ее внедрения и составляет **39 964** руб./год. Затраты на обучение сотрудников сократятся на 22,8%.

4. Внедрение CRM-системы. Внедрение CRM-системы дает большое количество эффектов, но не все из них можно оценить до ее внедрения. Наиболее очевидным источником экономического эффекта является увеличение числа обслуживаемых одним менеджером клиентов в месяц, количества совершаемых им «холодных» звонков и снижением потерянных клиентов.

По данным компании ООО «Глобал Центр», время обработки менеджером одного заказа, в среднем составляет 1 час. Ожидается, что после внедрения CRM-системы время обработки сократится до 30 минут, за счет ускорения доступа к информации, автоматизации рутинных операций, сокращения времени на внутренние коммуникации и документооборот.

В связи с тем, что обработка одного заказа сократится в 2 раза, и за день будет обрабатываться большее количество заказов, появляется возможность сокращения должности менеджера в количестве одной штатной единицы.

Заработная плата одного менеджера по продажам составляет 20 000 руб./мес. или 240 000 руб./год.

Следовательно, в результате сокращения одного менеджера, экономический эффект от данного мероприятия будет равен сокращению расходов предприятия на сумму **240 000** руб./год, что на 31% больше, чем сумма, потраченная на данное мероприятие. Учитывая тот факт, что это не единственный эффект, который принесет данное мероприятие, можно сделать вывод о целесообразности внедрения CRM-системы.

5. Разработка корпоративной книги продаж. Как упоминалось ранее, руководитель отдела продаж тратит около 3-х часов в день (66 часов в месяц) на обучение нового работника. Помимо этого, около 22 часов в месяц уходит на консультации других сотрудников. Например, менеджеров, которые работают

недавно. Они уже не новички, но и не полностью освоились и могут попасть в нештатную ситуацию. В таком случае, может помочь корпоративная книга продаж, в которой разобраны примеры наиболее часто встречающихся сложных ситуаций и методы выхода из них.

Основываясь на данных о заработной плате руководителя отдела продаж и времени, затрачиваемом на консультации сотрудников, произведем расчеты:

- $22 * 130,6 = 2\,874$ руб./мес. – заработная плата за 22 часа.
- Путем математического вычисления находим, что 1 час стоит 130,6 руб., а 22 часа – 2 873, 2 руб./мес.
- Для удобства примем, каждый месяц за 30 дней, и найдем сумму $2\,873,2 * 12 = 34\,478,4 \approx 34\,479$ руб. в год

Результаты произведенных расчетов показывают, на сколько сократятся расходы организации за счет сокращения трудозатрат руководителя отдела продаж при внедрении корпоративной книги продаж.

Экономический эффект равен **34 479** руб./год.

Итоговый расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Экономический эффект мероприятий может быть:

- положительным – затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли;
- отрицательным – затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли;
- нейтральными – затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли.

Эффективность затрат на проведение мероприятий может быть определена с помощью показателя рентабельности предлагаемых мероприятий:

$$P = (\text{Э} / \text{Зр}) * 100\%,$$

где Э - экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

Зр - затраты на реализацию мероприятий, руб.

Итоги расчетов эффективности каждого мероприятия представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Эффективность мероприятий

№	Наименование мероприятия	Затраты на мероприятие, руб.	Эффект от мероприятия, руб./год	Эффективность мероприятия, %
1	Усовершенствование организационной структуры отдела продаж	2 727	84 000	308
2	Корректировка существующей системы мотивации персонала	19 087	54 000	28
3	Разработка и внедрение программы адаптации персонала	23 000	39 964	17
4	Внедрение CRM-системы	75 000	240 000	32
5	Разработка и внедрение корпоративной книги продаж	23 000	34 479	15
Итого		142 814	452 443	

Рассчитаем рентабельность предлагаемых мероприятий:

$$P = (452\,443 / 142\,814) * 100 \% = 316,8 \%$$

Таким образом, экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный и составит 316,8 %. При затратах на мероприятия в сумме 142 814 руб./год, произойдет увеличение прибыли на 452 443 руб. /год. За счет сокращения расходов организации в год.

Поскольку расчеты делались ориентировочно, но приближенно к действительности, эффективность после внедрения мероприятий в ООО «Глобал Центр» может отличаться, но, по нашему мнению, останется положительной.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3А3В	Хлюпиной Анне Викторовне

Институт	ИСГТ	Кафедра	ИП
Уровень образования	Бакалавр	Направление	38.03.02 Менеджмент (Международный менеджмент)

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:

- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)
- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)
- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)
- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)

1. Рабочее место менеджера отдела продаж ООО «Глобал Центр»
- Вредные производственные факторы:
шумы, освещение, электромагнитное излучение.
- Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.
- Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.
- Исходные данные для составления раздела: 1. Данные, предоставленные ООО «Глобал Центр»
2. Данные отчета по преддипломной практике.

2. Список законодательных и нормативных документов по теме

- ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»
- Трудовой кодекс РФ

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:

- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;
- системы организации труда и его безопасности;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы

1. Приоритетные направления деятельности ООО «Глобал Центр»;
2. Прямые и косвенные стейкхолдеры ООО «Глобал Центр»;
3. Структура социальных программ ООО «Глобал Центр»;
4. Программа по обучению и

<p><i>подготовки и повышения квалификации;</i> - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>	<p>развитию персонала ООО «Глобал Центр»; 5. Культурно-массовая программа; 6. Программа по охране здоровья сотрудников предприятия ООО «Глобал Центр»</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p>1. Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды; 2. Взаимодействие предприятия с местным сообществом и местной властью; 3. Ответственность перед потребителями продукции</p>
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<p>Наличие внутренних нормативных документов и регламентов организации в области КСО и их соответствия нормам трудового законодательства</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. МЕН	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАЗВ	Хлюпина А.В.		

Глава 3. Социальная ответственность ООО «Глобал Центр»

Законодательством Российской Федерации предусмотрен минимум социальной ответственности, который должно соблюдать каждое предприятие. Соблюдение этих обязательных условий позволяет компании осуществлять свою деятельность на легальном основании. Каждая компания так же вправе вкладывать дополнительные средства в социальную сферу, если она в этом заинтересована.

Далее будет рассмотрена программа социальной ответственности, реализуемая компанией «Глобал Центр».

Можно выделить несколько основных аспектов социальной ответственности. Так, компания несёт ответственность:

- Перед потребителями – за высокое качество продукции
- Перед сотрудниками – за достойные условия труда
- Перед обществом – соблюдение его ценностей, норм и правил, а также добросовестное ведение бизнеса.

Вполне очевидно, что в условиях конкуренции, работа по каждому из этих пунктов является необходимым условием преуспевания современной организации. Первый пункт наиболее очевиден: недостаток внимания к потребителю быстро приводит к снижению прибылей. Двум другим пунктам российские компании зачастую уделяют меньше внимания, и в этом их большая ошибка. Кратковременная эксплуатация и частая смена кадров, нежелание или неумение поддерживать лояльность сотрудников, свидетельствует о дилетантском подходе руководства, т.к. в кризисные моменты лишает организацию устойчивости и перспектив развития. Люди, не чувствующие связи с работодателем, уходят, как только появляется шанс зарабатывать больше. Что же касается взаимоотношений с обществом в целом, они существенно влияют на репутацию компании, следовательно, на доверие к ней. Доверие со стороны и партнёров, и потребителей, и сотрудников.

Анализ эффективности программ КСО ООО «Глобал центр»

1) Определение стейкхолдеров программы КСО

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенному местному населению, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структура стейкхолдеров ООО «Глобал Центр» представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Стейкхолдеры организации ООО «Глобал Центр»

Прямые стейкхолдеры	Косвенный стейкхолдеры
Собственники	Конкуренты
Работники	Население
Потребители	Органы федеральной и местной власти
Поставщики	

К **прямым** стейкхолдерам организации относятся:

- *Собственники предприятия* – люди, которые вложили в предприятие деньги, ждут финансовой отдачи. Они заинтересованы в росте прибыли предприятия и повышении его эффективности.

- *Работники.* Любой работник заинтересован в своей заработной плате и премиях, возможностях кадрового роста, условиях, на которых он нанят, социальных гарантиях, включая медицинскую страховку. Еще один важный интерес: уровень полномочий и ответственности, а также уровень удовлетворенности своей работой.

- *Потребители.* К ним относятся те, кто приобретает продукцию и использует в своей деятельности. Их интерес состоит в том, чтобы получить качественные товары по приемлемым ценам в короткие сроки. Гарантии безопасности и работоспособности товара также для него важны.

- *Поставщики.* Те организации, которые поставляют манометрическую продукцию и продукцию КИП для предприятия, заинтересованы в том, чтобы ООО «Глобал Центр» являлись их постоянным клиентом. Также любой поставщик заинтересован в более тесном контакте с предприятием, например, заключении эксклюзивного договора.

К **косвенным** стейкхолдерам относятся:

- *Конкуренты.* Организации, с аналогичным видом деятельности, используют на рынке любую возможность продать потребителю аналогичные нашим товары.

- *Население.* Прежде всего необходима продукция надлежащего качества по экономически обоснованной цене для удовлетворения соответствующих общественных потребностей

- *Органы федеральной и местной власти.* Ожидают выплаты налогов, которые обеспечивают регулярные поступления в городской бюджет, обеспечении местного населения новыми рабочими местами.

Квалифицированный и лояльный персонал – ключ к успеху и эффективности любого предприятия. Поэтому необходимо вкладывать значительные средства в развитие персонала, программы страхования, льготный отдых и медицинское обслуживание для работников и их семей. В компании ООО «Глобал Центр» все сотрудники имеют социальные пакеты и пользуются различными социальными программами, проводимыми в компании для своих сотрудников. У сотрудников своевременная оплата труда и специализированное обучение за счет компании, так же организовывается материальная помощь в связи с несчастными случаями и при чрезвычайных ситуациях (ограбление, пожар и т.д.).

2) Определение структуры программ КСО для ООО «Глобал Центр»

Таблица 13 – Структура программы КСО

Наименование мероприятия	Описание элемента	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат
Программы по обучению и развитию персонала	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	2017 год	Привлечение лучших сотрудников, поддержание работоспособности сотрудников,
Программа по охране здоровья сотрудников	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	2017 год	Повышение производительности труда, создание благоприятных условий для труда и отдыха, финансовая и моральная поддержка
Программа по охране труда	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	2017 год	Повышение эффективности работы сотрудников, снижение затрат компании
Культурно-массовая программа	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	2017 год	Повышение производительности труда и качества выполняемой работы
Программа лояльности клиентов	Социально-ответственное поведение	Клиенты	2017 год	Увеличение прибыли компании, повышение имиджа

Описание программ:

1. Программа по обучению и развитию персонала предприятия. Для реализации целей и задач Общества в области кадровой политики создана и действует система непрерывного обучения, позволяющая развивать компетенции работников в соответствии с требованиями к их должности, получать дополнительные знания и навыки. Помимо финансовой и моральной поддержки, персонал нуждается в профессиональном росте и продвижении, так что компания, заинтересована в повышении уровня своих специалистов,

именно поэтому она разрабатывает программы адаптации, обучения и ротации сотрудников на предприятии.

2. Программа по охране здоровья сотрудников предприятия. Периодические медицинские осмотры являются важной составной частью охраны труда. Сотрудникам выплачивается материальная помощь в связи с несчастными случаями, а также оказывается психологическая поддержка в трудных жизненных ситуациях. Компания стремится к созданию условий социальной защищенности, поддержанию стабильности и благоприятного психологического климата в коллективе, а также поддерживает семьи сотрудников. Особое внимание здесь уделено решению вопроса о личной и семейной безопасности.

3. Программа по охране труда. В компании реализуется «План мероприятий по улучшению условий труда на 2017 год», целью которого является приведение санитарно-гигиенических условий труда на рабочих местах в соответствие с нормами, а также создание для работников общества благоприятных социальных условий, установление оптимальных режимов труда и отдыха.

4. Культурно-массовая программа. Одним из направлений социальной политики ООО «Глобал Центр» является культурно – массовая работа, направленная на выявление и развитие творческого потенциала работников предприятия. Организация досуга в не служебное время. Кроме традиционных мероприятий: 23 Февраля, 8 Марта, День Победы, в ООО «Глобал Центр» ежегодно проводятся такие мероприятия как посещение театров, экскурсий, отдых на природе, соревнования.

5. Программа лояльности клиентов.

В компании действует система вознаграждений постоянных покупателей. Она помогает справляться с конкуренцией, привлекать и формировать круг постоянных клиентов. С каждым клиентом ведется индивидуальная программа и подбирается своя система, в зависимости от объемов заказанной продукции и времени сотрудничества.

Описанные в таблице 13 мероприятия КСО принесут ООО «Глобал Центр» значительную пользу и повысят эффективность ее деятельности.

3) Определение затрат на программу КСО ООО «Глобал Центр» и анализ ее эффективности

Таблица 14 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации на планируемый период
1	Обучение сотрудников	Руб./год	140 000
2	Проведение праздничных мероприятий	Руб./год	100 000
3	Приобретение путевок в детский лагерь	Руб./ед.	33 000
4	Приобретение оборудования в комнату отдыха сотрудников	Руб./год	15 000
5	Проведение обучения для студентов: Телемаркетинг. Техника «Холодные звонки»	Руб./ед.	3 000
Итого			291 000 руб.

Из таблицы 14 видно, что затраты на программы развития КСО направлены на повышение лояльности персонала и эффективности их работы. Всё это способствует проявлению личной инициативы и повышению потенциала сотрудника. Так же это позволяет держать производство под контролем, т.к. все сотрудники проходят должное обучение и становятся мастерами своего дела.

В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки развивать и нефинансовую составляющую (проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение). Также организации стоит разработать внутренние нормативные документы и регламенты, определяющие социальную ответственность перед своими работниками. И в последующем разместить материалы на официальном сайте,

после его разработки. Это будет популяризировать компанию как социально ответственную.

Вывод:

Социальная ответственность предприятия - это добровольный, выходящий за рамки законодательного минимума вклад компании в развитие общества, включающий ответственность делового партнера, работодателя, производителя и участника социальных отношений. Каждая компания вольна выбирать способы проявления социальной ответственности, соответствующие её позиции, задачам, возможностям.

Как уже отмечалось выше, компания ООО «Глобал Центр» значительные средства вкладывает в обучение персонала. В настоящее время становится все труднее продавать товары и услуги, а также удерживать клиентов, поскольку растет конкуренция на рынке внутри страны. Компании выгодно быть ответственным работодателем, вкладывать средства в создание комфортных условий труда, гарантировать безопасность на рабочем месте, а также предоставлять своим работникам социальную поддержку и материальную помощь, тем самым создавая условия для привлечения квалифицированного персонала и повышения производительности труда своих работников, а также улучшая показатели деятельности и конкурентоспособность своей компании.

Заключение

Отдел продаж – это двигатель любого бизнеса, именно он задаёт темп работы всей компании. Эффективность работы отдела продаж влияет на благополучие компании в целом и является важной составляющей успешного бизнеса, поэтому целесообразно уделять особое внимание его грамотной организации.

Особенностью современного этапа развития бизнеса в России является исключительная потребность применения системного подхода к управлению продажами в силу постоянно растущего уровня конкуренции среди предприятий. В связи с этим, одним из условий является построение эффективного отдела продаж. Вследствие этого, руководством была поставлена задача совершенствования отдела продаж ООО «Глобал Центр».

Проведя диагностику отдела продаж компании, был сделан вывод, что предприятие имеет некоторые трудности, связанные с организацией управления отделом продаж, которые могут негативно отразиться на его конкурентных преимуществах и, как следствие, привести к потере постоянных клиентов. Устранение существующих недостатков позволит компании эффективнее осуществлять операционную деятельность в отделе продаж.

Результатом выполнения поставленной цели стала разработка рекомендаций по совершенствованию работы отдела продаж ООО «Глобал Центр». Для достижения поставленной цели были выполнены следующие задачи:

- рассмотрены основные задачи отдела продаж на предприятии и мероприятия по его оптимизации;
- выполнен анализ международного опыта повышения эффективности отдела продаж;
- выполнен анализ организации процесса продаж на предприятии «Глобал Центр» и выявлены проблемы;

- разработан эффективный план мероприятий по совершенствованию работы отдела продаж;
- выполнено экономическое обоснование эффективности предложенных рекомендаций.

Результат экономической оценки эффективности предложенных мероприятий является положительным. Затраты на разработку и внедрение мероприятий меньше, чем ожидаемая от них прибыль. Рентабельность составляет 316,8 %. Общая сумма затрат на мероприятия составляет 142 814 руб./год.

Применение разработанных рекомендаций позволит ООО «Глобал Центр» сократить расходы, в результате чего произойдет увеличение прибыли на 452 443 руб. /год.

Ожидается, что совершенствование работы отдела продаж положительно скажется на росте и развитии продаж и станет частью системного подхода компании в области управления продажами, что позволит увеличить прибыль будущих периодов на 15-20% в год.

Список публикаций студента

1. Хлюпина А.В. Рекомендации продавцу для работы с клиентами, пребывающими в различных эмоциональных состояниях [Электронный ресурс] // Научный журнал. 2016. № 11 (12). с. 88-91. – режим доступа: URL: <http://scientificmagazine.ru/images/PDF/2016/12/Nauchnyj-zhurnal-11-12.pdf>

2. Хлюпина А.В. Автоматизация работы отдела продаж с целью повышения его эффективности. [Электронный ресурс] // Вопросы науки и образования № 5(6), 2017. с 74-76. – режим доступа: URL: <http://scientificpublication.ru/h/arkhiv-zhurnala-voprosy-nauki-i-obrazovaniya.html>

Список использованных источников

1. Адамс. С. Профессиональные продажи и коммерческие переговоры / С. Адамс; пер. с англ. А. Шалек – Мн.: Амалфея, 2009. – 224 с.
2. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с
3. Бакшт К.А. Построение отдела продаж. Ultimate Edition. – СПб.: Питер, 2015. – 368 с.
4. Вертоградов В. А. Как оценить эффективность внедрения crm-систем. Другой взгляд // Коммерческий директор. — 2006. — № 3. Режим доступа: <http://www.norbit.ru/press/articles/crm-23/703.html> (Дата обращения: 15.04.2017)
5. Вербах К., Хантер. Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. © Kevin Werbach and Dan Hunter, 2012. © Перевод, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов, Фербер», Москва, 2015 г.
6. Вертоградов В.А. Управление продажами / Владимир Вертоградов. - 2-е изд., перераб. и доп. - СПб. [и др.]: Питер, 2012. - 236 с.
7. Горелов Н.А. Вознаграждение работникам. Компенсационный менеджмент: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Экономика труда" / Н.А. Горелов. - СПб.: ЛИК, 2007. - 816 с.
8. Денисова И.Н. Управление продажами: Учебник / И.Н. Денисова. – М.: Издательство «Спутник +», 2015. – 267 с.
9. Дубин А.К., Кокорева Т.В., Крылов А.Н. Оценка результативности современного бизнеса // Материалы Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления – 2008», г. Москва, 25–26 октября 2008. – М.: ГУУ, 2008. – С. 32–35.
10. Иванов И.Н. Производственный менеджмент. Теория и практика: учебник / И.Н. Иванов [и др.]. – М.: Юрайт, 2014. – 574 с.
11. Карлик А.Е. Экономика предприятия: Учебник для вузов. 2-е изд., переработанное и дополненное. — СПб.: Питер, 2009. — 464 с.: ил.

12. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2012. — 208 с.
13. Кудинов А. CRM: Российская практика современного бизнеса. М., 2008. 374 с.
14. Крутов Д.И. Отдел продаж под ключ / Д.И. Крутов, С. Капустин. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 224 с.
15. Лукич Р.М. Управление продажами / Радмило М. Лукич. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 212 с.
16. Макеева А.В. Геймификация в бизнесе: проблемы использования и перспективы развития // Лидерство и менеджмент. — 2015. — Т.2 — № 3 — С. 169 — 190.
17. Наумов В.Н. Организация предпринимательства: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям 080300 "Коммерция" и 080111 "Маркетинг" / В. Н. Наумов.; под ред. Багиева Г. Л. - Москва [и др.]: Питер, 2010. - 377 с.
18. Недеров В.В. Создание отдела продаж. Алгоритм и правила
19. Петров Л. Н. Управление отделом продаж // — М.: Вильямс, 2011. — 336 с.
20. Рязанцев А. Повышение эффективности отдела продаж за 50 дней. — СПб.: Питер, 2015. — 256 с.: ил. — (Серия «Продажи на 100%»).
21. Сотникова Т.В. Отдел продаж «под ключ». Проект, организация, управление. — СПб.: Питер, 2009. — 400 с.: ил. — (Серия «Практика менеджмента»).
22. Темнышова Е.П., Кокорева Т.В., Крылов А.Н. Международный менеджмент: учебник / Е.П. Темнышова [и др.]. — М.: Юрайт, 2013. — 465 с.
23. Фатрелл Ч. Управление продажами: [пер. с англ.] / Чарльз М. Фатрелл. - 6-е изд. - СПб.: Нева, 2004 (ПФ Красный пролетарий). - 638 с.
24. Чемяков В.П., Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2007. — 127 с.

Приложение А (Справочное) Анкета для диагностики отдела продаж

Да – 1 балл, нет – 0 баллов

Таблица А.1 – Диагностика отдела продаж

Продажи	
Есть ли у Вас план продаж?	
Есть ли у Вас план активности для менеджеров? Установленное минимальное количество действий, которые они должны делать в день: звонки, встречи, письма, коммерческие предложения (КП) и т.п.	
Внедрены ли у Вас допродажи?	
Есть ли у Вас скрипты продаж?	
Ведется ли системная работа с текущей базой клиентов?	
Есть ли система по работе с потерянными/ ушедшими клиентами?	
Как Вы оцениваете профессиональные навыки своих продавцов с точки зрения активных продаж, проведения переговоров? (по 10-бальной шкале)	Если более 7, то 1 балл
Какова система контроля и отчетности компании? Какие показатели эффективности персонала отслеживаются?	Если есть – 1 балл
Проводится ли выборочный контроль? Прослушиваются ли периодически звонки? Как часто?	Если проводится три и более мероприятий – 1 балл
Проводятся ли системно еженедельные и ежемесячные совещания?	
Проводятся ли ежедневные и ежемесячные летучки в отделе продаж?	
В чем Вы ведете базу клиентов? Укажите используемую CRM-систему (при наличии)	

Введена ли в вашей компании система прогнозирования продаж? Насколько точны прогнозы? Планы чаще перевыполняются или невыполняются?	Если есть – 1 балл
Прописана ли линейка продуктов от самого дорогого до самого дешевого?	
Все менеджеры знают и умеют отрабатывать возражения клиентов?	
Прописаны ли возражения и ответы на них?	
Персонал знает стандартные потребности клиента и задает вопросы для их выяснения? Эти вопросы прописаны?	Если прописаны – 1

	балл
Персонал	
Есть ли проблемы с наймом?	Если нет – 1 балл
Прописан ли реальный функционал сотрудника в должностной инструкции или стандарте должности?	
Какова система адаптации (обучения) новых сотрудников? Сколько времени занимает этот процесс?	Если есть – 1 балл
Как часто менеджеры обучаются на тренингах и семинарах? Проводятся ли внутренние тренинги?	Если обучаются – 1 балл
Какова финансовая система мотивации менеджеров отдела продаж в компании? Есть ли штрафы/ депремирование?	Если есть штрафы – 1 балл
Есть ли нематериальная система мотивации менеджеров?	
Менеджеры знают уникальные торговые преимущества (УТП) компании и продукта? Прописаны ли они на бумаге?	Если прописаны и менеджеры их знают – 1 балл
Оцените уровень исполнительской дисциплины персонала (по 10-бальной шкале)	Выше 7 – 1 балл

Результаты:

0–12 баллов – полный хаос.

Эффективность отдела продаж на текущий момент очень невысокая. Отдел продаж крайне нестабилен, а сами продажи подвержены серьезным провалам, если несколько ключевых клиентов вдруг решат уйти (либо вы сами отдохнуть). Необходимо внедрять базовые принципы построения эффективного отдела продаж. Если вы еще не используете большинство технологий, у вас есть неограниченный потенциал роста прибыли.

12–22 баллов – хороший средний уровень.

Вы пытаетесь внедрять некоторые современные технологии эффективного отдела продаж и увеличения прибыли в своем бизнесе. Однако ваши действия не имеют системного характера, используемые системы слабо структурированы и регламентированы, что приводит к нестабильности продаж. Стоит выделять больше ресурсов и тратить больше сил на построение системы

продаж, системы привлечения клиентов и системы управления отделом продаж. Если их грамотно выстроить, бизнес принесет значительно больше прибыли.

22–27 баллов – стабильный отдел продаж.

Вероятнее, вы уже используете технологии эффективного отдела продаж, и они приносят плоды. Бизнес стабилен и дает регулярный доход. Однако у вас есть желание увеличить его продуктивность. Этого можно добиться, досконально проработав «пробоины» в системе продаж и управлении отделом продаж. Основные бизнес-процессы скорее всего, налажены, но многих деталей не хватает. Необходимо уделить внимание тонкостям и нюансам – и продажи начнут заметно расти.