

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 2 |
| I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ..... | 5 |
| 1.1 Сущность и содержание управления продажами | 5 |
| 1.2 Система и методы управления продажами | 22 |
| 1.3 Факторы, влияющие на управление продажами | 27 |
| II. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОДАЖ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (по материалам ООО «СК–Сервис») | 32 |
| 2.1. Общая характеристика торговой организации | 32 |
| 2.2. Анализ основных экономических показателей хозяйственной деятельности торговой организации | 52 |
| 2.3 Анализ управления продажами ООО «СК–Сервис» | 60 |
| III. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖ торговой организации..... | 65 |
| 3.1 Пути повышения продаж на предприятии | 65 |
| 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий..... | 76 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 79 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ | |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | |

Введение

Актуальность темы дипломной работы обусловлена тем, что эффективное управление продажами может привести организацию к прогрессу, а его отсутствие – к регрессу. Понятие «управление продажами» вошло в Российскую экономику сравнительно недавно. В данный момент это комплексная, многоплановая категория, до сих пор не сформировавшая одного подхода. Одни специалисты рассматривают его как вопрос управления, и прежде всего людьми, которые занимаются продажами. Другие считают, что это в первую очередь управление каналами распределения.

Можно сказать, что управление продажами включает как управление людьми, так и управление процессами в области продаж. Наука управления продажами формируется на стыке менеджмента, маркетинга и собственно искусства продаж. При этом под продажами понимается коммерческая деятельность, где каждый отстаивает свои интересы, играет свою роль, использует свои возможности, прилагая все усилия для того, чтобы условия обмена в этой сделке были для него наиболее благоприятными.

В наше время развиты два направления продаж: B2B и B2C.

Сегмент продаж B2B – расшифровывается как «business to business» бизнес для бизнеса. Данное понятие означает продажу услуг или товаров для нужд компаний, то есть люди покупают не для самоиспользования, а для улучшения работы их собственного бизнеса. Таких компаний множество.

Сегмент продаж B2C – происходит от английского «business to consumer» (дословно — «бизнес для потребителя»)[34]. Данный термин означает продажи товаров и услуг физическим лицам, то есть клиент покупает что-то необходимое для своего личного использования.

Цель эффективного управления продажами заключена в следующем: чтобы своевременно предложить покупателям номенклатуру услуг, которая

будет соответствовать, деятельности предприятия в целом и полностью удовлетворяла их потребности.

Целью дипломной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию управления продажами сервисного предприятия ООО «СК–Сервис».

Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- 1) изучены теоретические основы управления продажами;
- 2) проведен анализ управления продаж на предприятии;
- 3) разработаны мероприятия по совершенствованию управления продажами на предприятии;

Объект исследования в работе является система управления продажами на сервисном предприятии. Предмет исследования определён путь усовершенствования системы управления продажами в организации.

Методологической и теоретической основой дипломной работы, решаемых и поставленных в ней задач являются научные работы в области теории управления, менеджмента, маркетинга, законодательные акты, а так же нормативно–правовые документы, регулирующие коммерческую деятельность в современных условиях и материалы полученные автором непосредственно на исследуемом предприятии.

Практическая часть дипломной работы заключается в разработке рекомендаций, применение которых поможет предприятию эффективно управлять продажами.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения. В первой главе я изучила теоретические основы управления продажами на предприятии. Вторая глава – провела анализ структуры предприятия и рентабельность предприятия ООО «СК–Сервис». Третья глава – разработка рекомендаций и пояснение мер, которые позволят обеспечить рост продаж в исследуемом предприятии.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и содержание управления продажами.

В литературе организация и управление продажами понимают как подбор менеджеров и их обучение, организация работ в отделах продаж организация документооборот, взаимодействия между подразделениями, принимающими участие в работе с клиентами [11.с. 18–19].

Под управлением продажами можно понять функцию коммерческого предприятия, ориентиром является сохранение ее качества в условиях изменения внешней среды и достижение поставленных целей.

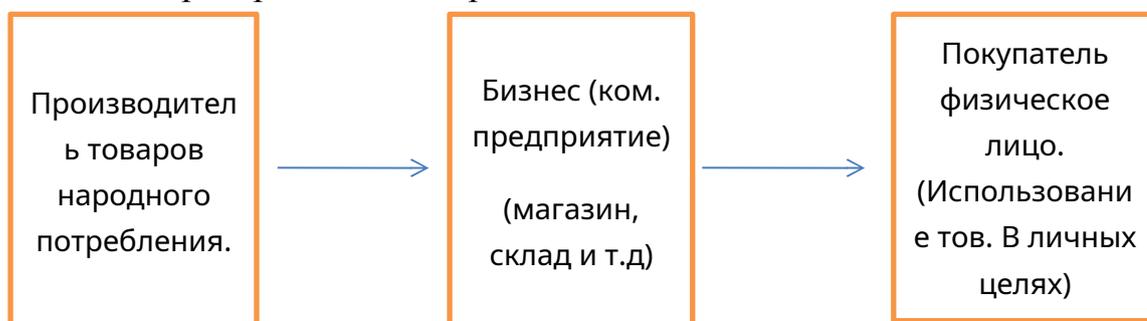
Управление продажами может быть осуществлено с использованием принципов оптимизации и директивности. Первый принцип основан на комплексе взаимодействия на организацию в целом, а каналы сбыта, направлены на достижение экстремально возможного значения выбранного показателя продаж в конкретных условиях. Наиболее рационально используют привлекаемые ресурсы и осуществляются организационные усилия.

Любое коммерческое предприятие работает на получении прибыли, а для получения желаемой прибыли необходимостью является привлечение клиентов. При отсутствии клиентов, предприятие существовать не сможет. Потребитель он же клиент определяет тип продаж, который осуществляется компанией. Существует два вида продаж B2B, B2C. Рассмотрим представленные сегменты поближе.

Сегмент продаж B2C – происходит от английского «business to consumer» (дословно — «бизнес для потребителя»)[34]. Данный термин

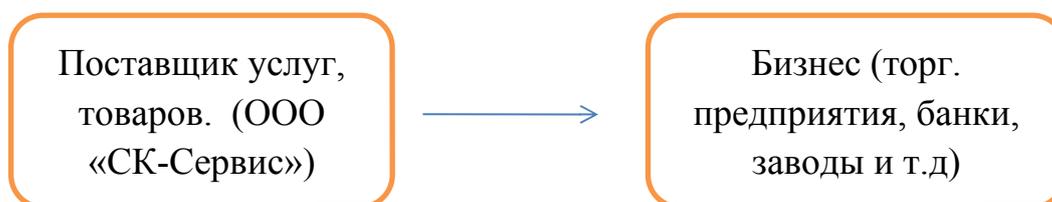
означает продажи товаров и услуг физическим лицам, то есть клиент покупает что-то необходимое для своего личного использования.

Рассмотрим рис.1 схема продаж в сегменте b2c.



Сегмент продаж B2B – расшифровывается как «business to business» бизнес для бизнеса. Данное понятие означает продажу услуг или товаров для нужд компаний, то есть люди покупают не для самоиспользования, а для улучшения работы их собственного бизнеса. Таких компаний множество. Рассмотрим на рис.2 сегмент продаж b2b.

Рис. 2 схема продаж в сегменте b2b.



Цели, которые ставятся на рынке b2b, схожи с целями рынка b2c, но средства стимулирования сбыта используются разные. На рынке b2b особо важной частью считается маркетинг отношений. Говоря о маркетинге отношений, следует упомянуть, что с точки зрения потребителей по отношению к материальным и финансовым выгодам (подарки, скидки,

бонусы) и не материальным вознаграждениями воспринимаемая ценность выше у последних. [42]

Не денежные вознаграждения (признание, сервис, престиж, статус) в большей степени обеспечивают долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество, основанное на глубоких партнерских отношениях. Предполагаю, что подарки не материальные, персонализированные потому как отдалены от коммерческих отношений, а приближены к социальным отношениям.

В программу по стимулированию сбыта можно включить целую серию (подборку) действий, эти действия должны иметь длительную продолжительность и не являться временным тактическим решением, проводимым от случая к случаю. Выбирая конкретные шаги по стимулированию сбыта, важно учесть фактор освещения проводимого мероприятия, а именно: продолжительность, освещение, влияние сезонности, целевая аудитория и т.д.

Стимулировать сбыт компании в сегменте b2b можно разными способами, рассмотрим возможные:

Подарки покупателям наиболее распространенный метод для рассматриваемого сегмента, это одна из самых распространённых техник, работающая на привлечение новых клиентов и поддержания сотрудничества с клиентами постоянными. Так же подарки с логотипом или названием компании оказывают повышение лояльности и узнаваемости марки. Подарок это посредник отношений и указывает на качество социальных связей. Для клиента так же важна персонализация подарка. Подарок всегда воспринимается положительно не зависимо от его ценности, так же при личном вручении появляется эмоциональное измерение, особенно если подарок вручать лично и в случае если это неожиданно. На закупку и оформление подарка может и часто влияет сумма сделки и продолжительность взаимовыгодного сотрудничества. Подарки привязанные к совершаемой

хорошей сделки, являются частью маркетинга отношений, т.е способствуют укреплению партнерских отношений. Подарки бывают ценные и полезные.

Таблица 9. Сравнительная характеристика подарков.

| | Низкая полезность в работе | Высокая полезность в работе |
|------------------|---|--|
| Высокая ценность | Туристические путевки, часы, круиз, автомобиль, велосипед и т.д. | Компьютерная техника, принтер, курсы повышения квалификации и т.д. |
| Низкая ценность | Элементы одежды с лейблом компании (бейсболки, борцовки, футболки и прочее) | Ежедневники, календари с символикой компании, калькуляторы, письменные принадлежности. |

Подарки с низкой ценностью должны содержать лейбл компании, что поможет потребителю лучше запомнить компанию благодаря частому использованию подарков с названием и телефоном компании. Такие подарки особенно полезны для предоставления нематериальных услуг. В некоторых странах подарки в честь конца года являются неотъемлемой частью партнерских отношений, стоит применять подарочную систему поощрения.

Дополнительная услуга в подарок.

Данная техника очень привлекательна для покупателя, суть данной техники заключается в том, что бы при выполнении какой либо услуги, предоставить сопутствующую услугу в подарок для покупателя. Например: при замене 28 светильников на объекте клиента, 2 можно заменить в подарок. Потери для компании ООО «СК–Сервис» не существенные, но клиент данное предложение оценит. Техника услуга в подарок чаще встречается на рынке широкого потребления, но как пробный вариант предлагаю использовать ее на предприятии ООО «СК–Сервис».

Так же по улучшению сбыта можно делать подарки не зависимые от транзакции сделки на момент вручения. Цель данной техники способствовать увеличению стоимости покупок и привлечению клиентов. Тап данной техники может иметь две формы: профессиональную и игровую. В основном на рынке b2b используется профессиональный тип, нежели игровой и применяется в

профессиональной среде. При покупке услуг на определенную сумму исполнитель он же продавец услуг предлагает посещение семинара или мастер–класса для сотрудника фирмы. Практика дарения подарков является важной составляющей в развитии партнерских отношений. Из–за отсутствия регламента и нормативов указания лимита ценности подарков существует тонкая грань между подарком как способа стимулирования клиента и видом коррупционной деятельности. Важно всегда и постоянно разграничивать виды подарков, то есть установить лимит стоимости подарка, выше которой такой подарок может восприниматься как взятка. Кроме этого существует иной подход, основанный на оценке полезности подарка для предприятия или человека, то есть в качестве подарка можно предложить стажировку, обучение или повышение квалификации сотрудника, что, несомненно, будет способствовать развитию его профессиональных навыков, знаний и компетенций.

Техника предоставления скидок имеет агрессивный характер стимулирования сбыта и помогает на определенный промежуток времени, сравнятся с конкурентами, имеющими более выгодные цены для клиента. Так же скидки могут помочь вывести на рынок новый ещё никому не известный продукт, вид услуг, заинтересовав клиента выгодной ценой. С данной техникой работать необходимо аккуратно, она может иметь и негативный эффект, а так же способствовать ухудшению образа компании. При злоупотреблении данной техники у потребителя (клиента) может сложиться впечатление о сильном завышении цен, если подрядчик способен предлагать большие и постоянные скидки. Не аккуратное использование техники скидок может привести к потере прибыли, снижению доверия и лояльности.

Все выше перечисленные составляющие мероприятий по стимулированию сбыта в целом должны быть в соответствии друг с другом. В связи, с чем предлагаю придерживаться тематики и политики компании ООО «СК–Сервис», не противоречить образу компании и другим коммуникациям,

не выходить за рамки выделенного бюджетирования для стимулирования сбыта.

Раньше было принято на всех предприятиях иметь ответственных инженеров за объект, при чем зоны ответственности у всех разделены, что не является рентабельным для предприятий. И наконец, пришла новая эра в обслуживании сегмента B2B, а именно показывать и рассчитывать рентабельность содержания рабочих мест, при минимальном выполнении работ. То есть получается, что магазины или офисы содержали своих постоянных сотрудников и оплачивали данные работы не зависимо от того, осуществлялись ли трудовозатраты данного персонала на объекте.

Что собственно и получается при просчете руководителем данных по оплатам и выполненным работам по своим объектам. Следовательно, в наше время для любого бизнеса действительно лучше работать с обслуживающими компаниями по разовым заявкам, что приносит экономию не только в выплате заработной платы своим инженерам, но и хорошей экономии, если поломки на торговых площадках были минимальны или их не было вообще. Таким образом, понимаем, что продажи на нашем предприятии настроены на b2b сегмент.

Субъектами продаж B2B являются организации и индивидуальные предприниматели. Они продают услуги, товары, технику и оборудование для профессионального использования, а так же могут продавать сырье для изготовления разных видов продукции. Из всего выше изложенного могу, подвести итог кто является, основным потребителем в сегменте продаж B2B.

Взаимодействие покупателя и продавца (деловых партнёров в B2B) состоит из трех элементов: прибыль (цель, преследуемая с обеих сторон), профессионализм и предпринимательство (это деятельность каждой из сторон). Представленные элементы определяют развитие данных субъектов.

Подробно рассматриваю отличия продаж в сферах B2C и B2B.

– в B2C покупатели, они же конечные потребители приобретают товар для своего удовольствия в отличии от заказчиков, они же юридические лица в B2B, единственной целью и приоритетом которых являются продвижение и выгода своей компании.

– в B2C потребитель выбирает товар или услугу берет в расчёт свои эмоции, чувства, желания, что невозможно сказать или подстроить под сегмент B2B. Предприниматель он же ЛПР (лицо принимающее решения) покупая товар или услуги, наоборот должен и будет рационально оценивать ситуацию заключать договора на сделки, которые приносят и должны приносить только прибыль.

– естественно и разница в скорости принятия решений о покупке существенная, обычные покупатели очень часто покупают продукцию спонтанно, просто захотел и купил, чего бы это не касалось. Профессионалы же в свою очередь, готовятся к покупке заранее: проводят тендеры, тщательно изучают предложения всех продавцов (подрядчиков), а так же их рекомендации и репутации, тщательно изучают поступившие предложения от продавцов (подрядных организаций). В крупных компаниях каждую подрядную организацию проверяет СЭБ (служба экономической безопасности) и многие получают отказ в сотрудничестве. В таких компаниях стараются минимально заключать договора по сотрудничеству на 3–5 лет.

– Обычный покупатель в единичном экземпляре приобретает товар, в то время как продажи в B2B сегменте совершаются оптом. Что касается услуг, то они работают по заключению договора на разовые работы, но и так же на абонентскую плату. Что способствует качественному обслуживанию и уверенности в постоянном контроле своих коммерческих предприятиях.

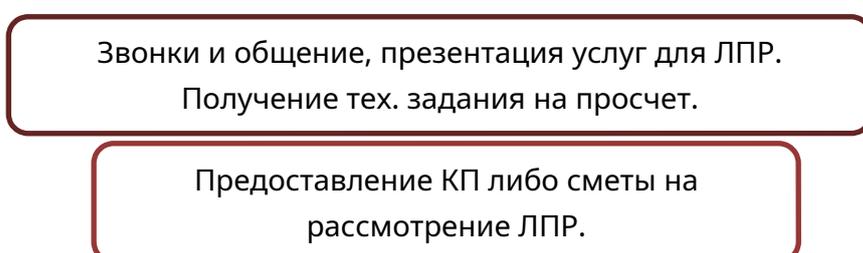
– кроме выше перечисленного, существует еще одно отличие в продажах B2B и B2C, техника активации продаж. Для продаж необходима и важна правильно выстроенная цепочка–система сбыта для чего требуется

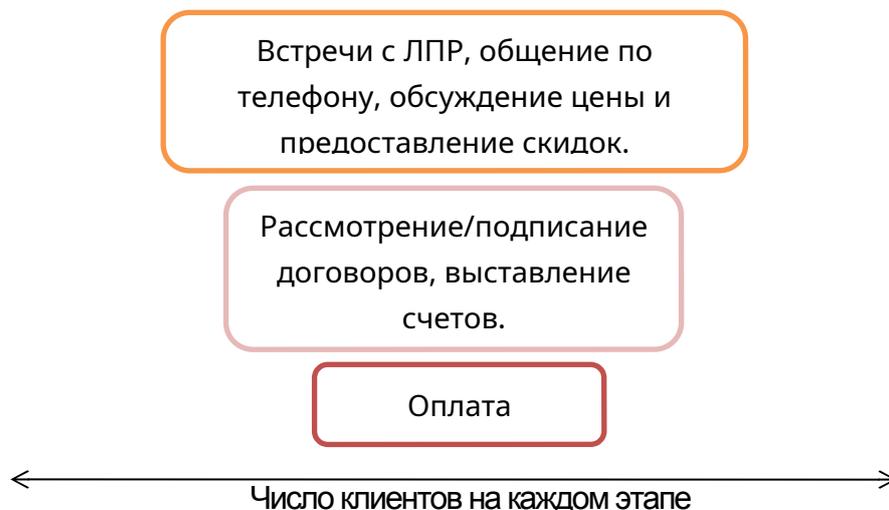
доскональное изучение процессов, предваряющие продажи. Конечным потребителям очень важно качество приобретаемых услуг и товаров, но помимо качества, немало важным является, и они ценят обслуживание и доставку. Для сегмента B2C очень важна правильность организации маркетинговой политики.

– Техника активации продаж. Отличия сегментов B2B и B2C рассматривают и предполагают разные способы стимуляции продвижения торговли. Что бы разработать и применить эффективную систему сбыта необходимо подробно изучить все процессы, предшествующие продажам. В первую очередь предпочтение нужно отдать маркетинговой политики, она наряду с комфортным обслуживанием и качеством потребительских свойств разных товаров признана и является самым главным рычагом активизации покупок в B2C.

– Маркетинг и реклама для сегмента B2B не так важен, данный сегмент может отлично работать на входящих звонках. Для представленного в пункте сегмента самым важным и главным является опыт продаж у сотрудника, предприятия который, заключает сделку с потенциальным клиентом. Профессионалам в сегменте B2B продать сложнее, так как необходимо убедить клиента, что их выбор должен быть сделан в пользу нашей компании, а так же предоставить доказательства того, что не только вы но и покупатель получит выгоду. Что необходимо прикреплять и сопровождать фактами, например это может быть представленные фото с подписью о приеме работ без замечаний от клиента. Что действительно является доказательством качественного выполнения заявки и в срок. Рассмотрим воронку продаж в сегменте B2B.

Рис.3 Воронка продаж в сегменте B2B.





Каждое коммерческое предприятие имеет критерии о том, что составляет процесс продаж, границами признают открытие и закрытие сделки. Почему то открытие сделки понимается в широком смысле, получается, что открытие сделки многим поднимется как начало действий по поиску потенциального клиента, а не предоставление его вниманию коммерческого предложения либо сметы.

Потенциальные покупатели находятся в самом верхнем слое представленной «воронки», а клиенты они же покупатели, заключившие сделку и заплатившие деньги на самом низу. Если же подвести итог (учёт) потенциальных клиентов с помощью «воронки» продаж, то однозначно увидим фрагменты неправильных продаж, что потребует оперативного вмешательства.

Управление продажами включает следующие элементы:

– определение целевых клиентов на которых будем направлять систему продаж (B2B сегменты, дополнительные и стратегические ниши, стратегия и тактика входа в новые ниши и заполнение их.);

– управляем каналами распределения, используем типы данных каналов, собираем информацию по потенциальным участникам канала (география расположения объектов и их количество). Планирование продаж, пакет

условий для каждого канала, стимулирование и уравнивание дистрибуторами, управление коммуникациями участников каналов, контроль дистрибьюторов, оценка всех участников канала.

– организация и управление отдела продаж это задачи и функции работников отдела продаж их структура, принцип распределения функций между сотрудниками данного отдела, постоянное планирование и контроль работы данных сотрудников, а так же обучение, отбор, наём и адаптация сотрудников. Сюда же входит мотивация сотрудников, оценка работы отдела продаж и расчёт стоимости совершенных продаж, регулирование издержек по продажам и на них, оценка личной эффективности сотрудников.

– Управление взаимоотношениями и навыки персональных продаж с системой поиска клиентов, работа на входящих клиентах, навыки эффективности продаж, уровень сервисного обслуживания, послепродажное обслуживание, учет и анализ персональных продаж.

- навыки персональных продаж и управление взаимоотношениями (система поиска потенциальных клиентов; навыки эффективной продажи; уровень сервиса, послепродажное обслуживание; учет и анализ персональных данных продаж);

В современных продажах (менеджменте) выделяют оперативное и стратегическое управление продажами, тактику и стратегию продаж.

Стратегия продаж – начало всей деятельности связанной с продажами. Она определяет цели, методы их достижения и промежуточные ориентиры помогающие контролировать процесс достижения целей. [38]

Рис. 4 Процесс разработки стратегии продаж.





У любого предприятия есть миссия, то ради чего оно создано и работает на рынке. На основе миссии выработываем стратегию развития организации, которая определяет последовательность шагов необходимых для достижения главных целей.

Стратегия развития – отправная точка для разработки стратегии маркетинга определяющей, что именно предприятие будет производить, кому и каким образом будет распространять, а так же устанавливать актуальную стоимость предложенных услуг и товаров.

Вот тут на основе стратегических маркетинговых заключений выработывается стратегия определяющая, организацию работы с клиентами компании, в результате чего клиент становится покупателем. Более подробно схема стратегии продаж изображена на схематичном рисунке 4 на стр.11.

Вырабатывая стратегию продаж, предприятие выделяет следующие аспекты:

- цели сбытовой деятельности (объём продаж, количество клиентов, доля рынка)

- целевая аудитория (клиенты они же ЛПР, расположение, максимальный и минимально возможный чек клиента, количество необходимых услуг).

– каналы сбыта (возможность движения товаров клиентам напрямую или через посредников и т.п.).

– бюджет продаж (планирование затрат предприятия для достижения цели в области продаж).

Важнейшая составляющая стратегии продаж является планом продаж. План продаж фиксирует ключевые показатели, которые должно достигать предприятие за указанный (обозначенный) период времени.

Подготавливая план продаж необходимо обязательно оценить его реалистичность, а так же реальные возможности в его достижении. Хорошо известную продукцию или предприятие на рынке, увеличение конкурентов не ожидаем, основным покупателем является постоянный клиент, они заранее могут назвать планируемый закупаемый объём, в таком случае для оценки плана достаточно оценить ресурсы отдела продаж, например: достаточно ли сотрудников для решения поставленных и принятых в работу задач. Хватает ли им компетенции и квалификации для улучшения результатов и т.д.

Задачи установленные в плане продаж должны быть:

- реалистичны и достижимы
- количественно измеримы
- конкретными с указанием результатов для достижения
- предусматривающие возможные изменения среды
- четкими и ясными по отношению к приоритету управления продажами
- критерии достижения намеченных результатов ясны
- четкими в вопросах ответственности за результат;

– касаться направлений деятельности, которые входят в сферу ответственности и компетенции персонала по данным задачам.

При планировании продаж учитываем прогноз роста рынка, динамику развития конкурентно–способных предприятий естественно собственные показатели компании за последние несколько лет. Полный и качественный отчет по продажам предприятия, отдельно взятых сотрудников, а так же его структурных подразделениях помогает спланировать продажи и корректировать план продаж в режиме «онлайн» (реального времени).

Разрабатывая стратегию продаж необходимо обозначать основные технологии продаж. Любые подходы к процессу продаж существенно отличаются друг от друга. Основными, выделяют четыре технологии продаж: агрессивное продвижение услуг и товаров, обслуживание, спекулятивная и консультативная продажи.

В процессе продаж необходимо четко различать план и прогноз продаж.

Прогноз продаж – величина объёма продаж, которую возможно достичь при выполнении условий и реализации определённых продаж. Прогнозов может существовать неограниченное количество, а используются они для поддержания принятия управленческих решений. План, как правило, один и напрямую или косвенно определяет многие управленческие решения.[29]

По итогу выше упомянутого получаем, что управление продажами подразумевает постановку тактических целей продаж. Формирование и контроль выполнения текущего плана мероприятий, управление ресурсами и их планирование, необходимые для текущего обеспечения продаж. Управление продажами определяем, как анализ, планирование и контроль движения услуг от подрядчика к клиенту, от производителя к потребителю ради достижения поставленных задач организации, такие как получение: прибыли, рост объёма потребления, увеличение объёма сбыта, а так же доли рынка и т.д.

Оцениваем характер фактора, направление влияния:

Выясняем каким образом соответствующий фактор влияет на продажи – в сторону уменьшения или увеличения? Это может обозначаться как отрицательная или положительная динамика, минус или плюс.

Оценка величины влияния:

Необходимо оценить величину влияния этого фактора на продажи. Величина влияния оценивается как в коэффициентах, так и в процентах. Приведу пример: +30% значит, возможное увеличение продаж на 30%, а 0,75 – возможность уменьшения продаж на четверть.

Пройдясь по всему списку можно получить общую картину потенциальной динамики продаж с учетом внутренних и внешних факторов. [14 с.59-62]

В сегменте b2b достаточное количество своих особенностей функционирования, для успешной работы данного сегмента, следует применять особые методы маркетинга. Первоочередность занимает проведение переговоров и мероприятий. Именно в сегменте b2b многое зависит от компетентности и правильно подобранного персонала, который занимается продажами.

Есть несколько пунктов, по которым мы однозначно понимаем, что работаем в сегменте b2b, а именно:

- потребитель использует купленную продукцию в качестве сырья;
- ваш товар является для клиента средством производства (например, станком или инструментом, упаковочным материалом, транспортом, офисной принадлежностью);

- услуги, оказываемые Вами, необходимы покупателю в его собственном бизнесе (например, перевозка, рекламные и маркетинговые услуги, консалтинг, HR-услуги);
- вашими клиентами являются другие фирмы, потребляющие ваш продукт – стройматериалы, энергию, печатные издания и т. д. – в каких-либо собственных целях.

Посмотрев на выше перечисленные пункты, можно однозначно определить в каком сегменте, находится предприятие.

Рассмотрим особенности рынка b2b

1. Отношения «клиент – поставщик»

В b2b сегменте предприятие выступает одновременно в двух ролях: как потребитель, и как поставщик услуг и товаров. Поэтому специфика продаж данного сегмента может внести дисбаланс в отношения между участниками рынка. Проявляется он так: решения по закупке на деньги, выделяемые предприятием, принимается его сотрудником единолично, с влиянием собственных интересов и пристрастий. От этого создаётся обширное поле для злоупотреблений, прежде всего «откатов». Помимо финансовых причин на то, что бы предпочесть того или иного поставщика b2b, у менеджеров всегда присутствуют личные соображения: антипатии, симпатии, амбиции и т.п. В данном сегменте приобретение услуг и товаров очень сильно зависит от менеджеров, а не от качества самих услуг или товаров.

2. Цель покупок

Назначение покупаемой продукции сильно разнятся в сегментах b2b и b2c. В b2b товары закупаются так, что бы фирма могла заработать и с их помощью, при этом минимизировав любые затраты, как денежные так и трудовые. В b2c сегменте производитель производит сбыт оптовыми партиями

своего продукта посредническими фирмами, ритейлерами или магазинами, которые реализуют данные товары в розницу в открытом доступе населению. Товары сегмента b2c в основном служат для решения проблем конечного потребителя, а так же для его комфорта и удовольствия.

3. Методы коммуникации

Однозначно, что в b2c покупателей большее количество, так как это физические лица, а не предприятия, которых в любом случае будет меньше по количеству, но и суммы чеков гораздо ниже, чем в сегменте b2b. Соответственно коммуникация с потенциальными клиентами в b2c преимущественно массовая, у продавцов данного сегмента физически не хватит времени общаться персонально с каждым покупателем, который заходит в магазин. В сегменте b2b принципиально иная ситуация здесь ограниченное количество возможных покупателей, поэтому на первое место выходит профессионализм менеджера. Количество успешных сделок определяется взаимодействиями с клиентами, а не рекламой и пиаром.

4. Процесс продаж

Работа специалиста по продажам в сегменте b2b должна быть точной и выверенной. Именно от его живого общения с разными представителями фирм–клиентов зависит, будет ли в итоге заключена сделка. Требования к специалисту по продажам в b2b сегменте заметно выше, чем в b2c.

Помимо выше перечисленного, есть еще одно важное отличие в сегментах продаж b2b и b2c – техника активации продаж. Согласно данной технике важна правильно выстроенная система сбыта, для этого требуется доскональное изучение процессов, предваряющие продажи. Конечным потребителям, безусловно, важно качество предоставляемых услуг и товаров, но помимо качества, ценят доставку и обслуживание. Техника активации продаж в рассматриваемых сегментах предполагают разные способы

стимуляции торговли. Для разработки эффективной системы сбыта надо подробно изучить процессы, предшествующие продажам.

В b2c сегменте главным рычагом активации покупок является качество потребительских свойств товаров, комфортное обслуживание, так же это касается маркетинговой части.

Так же рассмотрим, по каким каналам можем осуществлять продажи b2b:

1. Прямые продажи
2. Пассивные продажи
3. Продажи через интернет
4. Сетевые продажи
5. Дилерская сеть

Рассмотрим каналы по осуществлению продаж в b2b более подробно.

1 – прямые продажи

Самый распространённый канал в системе продаж в b2b считается прямые продажи, именно они подразумевают прямой контакт с покупателем, он же клиент.

2 – пассивные продажи

Качественно разработанная реклама способна привлечь клиентов, в результате чего они сами найдут поставщика и свяжутся с ним, для обсуждения деталей заказа, его выполнения и произведения оплаты. Так же к данному пункту, можно смело отнести тот факт, что некоторым предприятиям и не нужна качественная реклама, тут может сработать метод

«сарафанного радио». Такая ситуация происходит довольно часто, поэтому очень часто пассивными продажами в b2b называют входящими.

3 – торговля через интернет

До недавнего времени торговля через интернет была развита и осуществлялась только в сегменте b2c (физическим лицам), но в последнее время данный вид продаж стал и является актуальным и для b2b сегмента. Продажи через просторы интернета снижают затраты на развитие, а так же способствуют росту пассивных продаж в рассматриваемом сегменте.

4 – сетевые продажи

Сервисные наработки в области оповещения клиентов так же увеличивают продажи в сегменте b2b. Клиентов с временным интервалом, установленным для каждой компании индивидуально, периодически обзванивают. Проводят данную процедуру для того, что бы донести информацию о новшествах и изменениях в компании, некоторые компании по предоставлению услуг звонят клиентам для напоминания о себе и выяснения каких либо «болей» клиента. В непринуждённой беседе клиент сам рассказывает о своих проблемах, с чем, конечно же, именно мы и справимся.

5 – дилерская сеть

Данный канал сбыта позволяет осуществлять продажи в сегменте b2b в разных городах и странах. Самостоятельное развитие сети очень дорогое удовольствие, поэтому новые партнеры и сети франшизы – отличное решение для развития бизнеса в сегменте b2b.

Возможности сказать, что какой-то канал продаж в b2b является, предпочтительнее других нет, потому как у каждого есть как недостатки, так и преимущества. Любая отдельно взятая компания на рынке b2b лучший

метод продаж для себя определяет, основываясь на своём опыте. К тому же самое важное, многое зависит именно от специфики продаваемых товаров или услуг.

В сегменте b2b технология активных продаж состоит из 7 этапов, но их количество так же индивидуально в каждой компании. Рассмотрим подробнее:

1 этап:

Необходимо изучить потенциального клиента как можно лучше, для этого изучаем информацию в интернете, тематических журналах, возможно от своих постоянных клиентов, которые знают нашего потенциального клиента и из любых других источников. Так же необходимо выяснить количество торговых площадей в интересующих нас регионах, нужды компании и конкурентов. Общаться необходимо с ЛПР или с тем человеком, который непосредственно занимается закупками.

2 – этап:

Данный этап решающий, потому как менеджер в сегменте b2b общается с клиентом или ЛПР напрямую. В результате заказчик принимает решения о покупках и дальнейшем сотрудничестве. Для успешного совершения продажи необходим индивидуальный подход к приобретателю, нужно войти в доверие и общаться в благоприятной обстановке.

3 – этап:

После общения с покупателем наступает третий этап продаж в сегменте b2b, на данном этапе выявляются потребности организации в предоставляемых товарах или услугах. Необходимо составлять список вопросов, они помогут получить нужную и важную для вас информацию.

4 и 5 – этапы:

Эти этапы объединены и заключаются в презентации и обработке возражений клиента. Для того, что бы клиент купил продукцию или услугу предоставляемые организацией, необходимо убедить его в том, что предоставляемые услуги или товары способны решить и решат его проблемы и задачи. Если клиент сомневается, то необходимо выяснить, что его смущает и отработать его высказанные и скрытые возражения.

6 – этап:

В данный этап включается именно покупка. Не игнорируем этот шаг продаж, потому, что так закрывается ряд потенциальных клиентов.

7 – этап:

Включает в себя работу с компаниями, которым не удалось продать продукцию. Сюда можно отнести рассылки, холодные звонки и т.д.

1.2. Система и методы управления продажами.

Управление продажами – это не разовые мероприятия, это работа направленная на создание системы продаж, которая может и должна эффективно функционировать не зависимо от условий которые нас окружают. Организации отдела продаж в компаниях уделяется второстепенное внимание, в то время как отдел продаж является ключевым элементом любой организации не зависимо от профиля его деятельности.

Система управления продажами необходима для удержания существующих клиентов, а так же для привлечения новых. Основное условие для привлечения клиентов является наличие качественного товара или услуги. Только при условии их ценности для клиента, можно получить от него денежные средства. [15 с.48-50]

Масштабное влияние на уровень продаж оказывают прайс–листы и верное применение тактик маркетинга. В таких случаях процент увеличения продаж приятно порадует. Обычно это происходит без дополнительных расходов и с минимальными затратами на рекламу, а в некоторых случаях вообще без затрат на рекламу. Практика показывает, что существенный доход приносят постоянные клиенты, их же называют теплыми. Именно к теплым клиентам в первую очередь стоит обращаться, предлагая услугу или товар.

В системе управления продажами существуют следующие элементы:

– определение целевых клиентов, на которых направлена система продаж.

– целевые сегменты (потребности, требования, каналы покупки и поставки), цена.) Покупателей на рынке B2B огромное количество. Промышленную продукцию покупают юридические лица, среди которых:

1. Промышленные компании – производящие продукцию. Они покупают товар для своего производства. Такие компании – самые частые заказчики в секторе B2B. Выбирая продавца, первое, на что обращают внимание промышленные предприятия, это качество товаров.

2. Больницы, государственные и муниципальные предприятия, и иные образовательные и институциональные образования. Для них самым важным является – цена. Купят, то что дешевле не зависимо от качества.
3. Розничные и оптовые торговые компании и палатки. Если работать на рынке перепродаж, следовательно, перепродажа услуг и продукции предприятиям которые продадут ее еще кому бы то ни было и так далее, до тех пор, пока продукт или услуга не окажется у конечного потребителя. Переходя, от одного дистрибьютора к другому продукт и соответственно его стоимость могут незначительно меняться. Подводя итог данного пункта, делаем вывод, о том, что чем больше компаний окажется, задействованы в этой цепочке, тем дороже стоимость товара или услуге на выходе. Поэтому на рынке перепродаж товаров или услуг большее и особое внимание уделяют стоимости.

– стратегические и поддерживающие ниши

– стратегия, а так же тактика выхода в новые ниши.

Очень часто в компаниях встречается отсутствие понятия «целевой клиент». Любой желающий может стать клиентом компании и неважно есть ли выгода от таких клиентов для компании. Далекое не во всех компаниях ведут расчёт эффективности продаж, затраты на них и даже себестоимость продукции [21, С.48-50].

На основании перечисленного выше понимаем, что компания работает со всеми подряд клиентами без разбора. С точки зрения эффективности бизнеса не любое увеличение продаж идет на пользу. Увеличивать продажи нужно, но это должно быть выгодно только определённой группе клиентов, целевому сегменту. Данный момент часто упускают, в следствии чего возникает ситуация, когда в результате увеличения объёма продаж у компании опускается чистая прибыль. Получается, что целевым клиент может стать только в том случае, если выгоды от прироста продаж перекрывают издержки

на поиск и привлечение клиентов, оформления сделок, обслуживание и другие расходы.

Целевой клиент – тот клиент, потребность которого организация может выполнить в полном объёме, используя при этом свои стратегии. Простыми словами сотрудничество с целевыми клиентами выгодно обеим сторонам. Гораздо проще и лучше для организации отказаться от нецелевого клиента порекомендовав ему, куда обратиться не плохо для компании предоставить контакты для ускорения обращения клиента в нецелевую компанию, нежели обслужить его не качественно (например, из-за отсутствия свободного времени.), чем можно вызвать нарекания и негативные отзывы на собственной репутации. Есть и другой вариант развития такого положения, что клиент сам откажется от сотрудничества с компанией, при условии завышения ценовой политики или не выносимых условий труда [23 с.123-125].

Более передовые предприятия всерьёз занимаются оптимизацией клиентской базы. Прежде всего, необходимо разработать условия сотрудничества с клиентами, выгодные как компаниям, так и целевым клиентам.

Для предприятий реализующих оптовую торговлю аналогичным образом должна быть решена, и проблема выбора целевых поставщиков.

Используемые каналы распределения:

- используемые типы каналов распределения
- сбор информации по участникам канала (дистрибуторам, дилерам и т.д.)
- сбор информации по потенциальным участникам канала (дилерам, дистрибуторам и т.д.)
- потребности требования, каналы покупок, категория цены, условия на которых планируют и хотели бы работать.

Управление каналами;

- планирование продаж по каналам между участниками одного канала

- пакет условий для каждого канала
- управление стимулирования дистрибуторов, бонусы, акции, обучение и т.д.

- управление коммуникациями – постоянный обмен информацией и её сбор об участниках каналов.

- контроль над дистрибуторами – ПДЗ, оплаты, контроль цены и качества обслуживания.

- оценка/корректировка участников каналов (условий АКБ) [38, С.26-28].

Организация и стратегия отдела продаж

- функционирование и задачи отдела продаж

- штат и структура отдела продаж

- принципы распределения функционирования отдела продаж (по группам клиентов, по сетям клиентов, территориальное распределение, а также по товарным линиям и т.д.).

- техническая поддержка отдела продаж

Управление отделом продаж;

- повседневный контроль и регулярное планирование работ отдела продаж и персонала данного отдела

- отбор, обучение и найм новых сотрудников с помощью в его адаптации на новом рабочем месте

- обмен опытом, общее подведение итогов

- оценка работы отдела, расчёт стоимости продаж, регулирование издержек от продаж

- мотивация сотрудников

- личная эффективность сотрудника и её оценка

Навыки персональных продаж и управление взаимоотношениями;

- система поиска клиентов

– навыки эффективных продаж (определяем тип заказчика, потребности «боли», подстраиваемся под него, навыки проведения презентаций, навыки проведения переговоров с контрагентами и заказчиками и заключение сделки)

– уровень сервиса, после продажное обслуживание

– учет и анализ данных персональных продаж

Корректировка системы продаж;

– оценка и корректировка всей системы продаж

Несмотря на все выше перечисленное большое внимание и повышенный интерес к управлению продажами описать предоставляется мало возможным. Соответственно в российском бизнесе до сегодня хорошо развиваются и развиты отдельные элементы системы. Для достижения эффективности всех элементов, необходимо пройти ещё очень долгий путь. Поэтому большая часть российских предприятий начинали строить систему продаж с самых простых элементов, оставляя сложные элементы на потом (на будущее). Это и является, в какой-то мере особенностью российского бизнеса, начинать с самого простого, с того, что кажется легким, понятным и результат прибыли не заставит себя долго ждать. Поэтому российскому бизнесу по сей день, не понятны такие управленческие термины как миссия, стратегия и множество других, многим они представляются слишком общими и не сулящими практической пользы. Тоже происходит с системой управления продажами. На хорошем уровне и с хорошей скоростью продолжают развиваться и развиваются элементы организации работ отдела продаж, управление таковым отделом и навыки персональных продаж. Концептуальные направления – определение целевого клиента, каналы распределения, а так же каналы распределения и управления ими, в российском бизнесе функционируют достаточно слабо [38 с.50-53].

1.3 Факторы, влияющие на управление продажами.

Работа руководителя отдела продаж на предприятии подразумевает работы по планированию продаж на ближайшие периоды, а так же годовые планы к которым стремиться каждый руководитель отдела продаж, что тут говорить каждый менеджер стремится к выполнению поставленного плана. Всегда присутствует необходимость учитывать влияние разных факторов, которые оказывают свои воздействия, как отрицательные, так и положительные.

Пользуясь списком факторов влияющих, на управление продажами руководитель отдела продаж редко вспоминает, какие ещё факторы могут влиять на продажи. Учёт влияния внутренних и внешних факторов становится регламентной и стандартизированной процедурой [18 с.28-29].

Проводя оценку характера, направление влияния – каким образом соответствующий фактор влияет на продажи. В сторону уменьшения или увеличения продаж? Динамика может обозначаться, как положительная, так и отрицательная [30 с.52-55].

Далее можем оценить величину влияния фактора.

Необходимо дать оценку величины влияния рассматриваемого фактора на продажи. Величину влияния можно оценить в процентном соотношении, так и с использованием коэффициентов. К примеру, +30% означает то, что продажи могут увеличиться на 30%, или 0,75 то, что продажи могут уменьшиться на четверть. Таким образом, пройдясь по всему списку, получаем общую картину потенциальной динамики продаж с учетом внутренних и внешних факторов [14 с.59-62].

Рассмотрим подробнее список факторов, влияющих на продажи и их краткое содержание, для уменьшения возможности возникновения смысловых понятий и разночтений, они могут возникать при ознакомлении с привычными терминами.

Факторный список, влияющий на продажи.

1 – общая динамика рынка

2 – сезонная динамика продаж

3 – законодательство

4 – конкуренты

5 – ценообразование

6 – клиенты

7 – каналы сбыта

8 – персонал

9 – активность компании на рынке

10 – наценка

Под фактором общей динамики рынка подразумевается, насколько происходит развитие или сокращение рынка, и на сколько. К примеру, можно рассматривать статистические данные, что рынок растет на определенное количество %. Делим примерную сумму на 12 месяцев и получаем примерную динамику за месяц [47 с.83-85].

– сезонная динамика продаж

Сюда входят изменения продаж в зависимости от сезона, месяцев и поры года. Считается самым известным фактором, его вспоминают в первую очередь при анализе и планировании продаж [31 с.71-74]. Данный фактор характерен для многих услуг и товаров. Приведу примеры, летом очень хорошо поднимаются, строительные, кровельные и фасадно–ремонтные работы. К новому году, а у нас это конец года стремительно растет спрос на оргтехнику, смартфоны и

различные виды оборудования, в особенности это касается периода, когда государство спешит реализовать свой бюджет. После новогодних праздников, самое интересное, достается программистам, после очередных изменений в законопроектах они обновляют ПО.

– законодательство

Изменения законодательства в анализируемый период. Все изменения в законопроектах могут повлиять и оказывают влияние на продажи, это необходимо оценить и учитывать в первую очередь.

– конкуренты

Любые действия конкурентов, всегда могут оказать влияние на продажи отдельно взятых организаций, при чем как в положительную, так и в отрицательную стороны. К примеру, появление новых конкурентов на рынке, так или иначе, часть клиентов отвалится в их сторону. Так же и наоборот, любая из компаний прекращая свою деятельность, автоматически передаёт своих клиентов, конкурентам. Так же конкуренты проводят рекламные развития, кто то меняет структуру, снижают цены или проводят ребрейдинг компании многое другое.

– ценообразование

Изменения ценовой политики, в цене. Может включать в себя пункт – товарный ассортимент, а можно его выделить отдельно. А может выделяться отдельно. Проявляться это может в повышении, а так же в понижении цен и изменение ценовой политики в целом и др.

– клиенты

АКБ, ХКБ, дилеры, покупатели, посредники и т.д. Так же к ним можно отнести все изменения, которые произошли среди клиентов и партнеров в общей цепочке сбыта. Количество может как уменьшаться, так и

увеличиваться, так же может изменяться соотношение разных групп покупателей и количество отгрузок (сделки, продажи) и их величина... [40 с.46-47].

– каналы сбыта

В данном факторе можем выделить изменение способов продажи товаров, услуг товаропроводящих сетей. Так же под каналами сбыта можем понять розничную и оптовую торговлю, торговые точки, дилерские сети и т.д.

– персонал

Приход новых сотрудников или увольнение, изменение структуры предприятия, штата и т.д. Качество подготовки и компетенции менеджеров по продажам, а так же торгового персонала, маркетинга и сбыта.

– активность компании на рынке

К указанному фактору можем отнести виды активности компании, предприятий на рынке. Возможно это рекламные компании по продвижению услуг и продуктов, мероприятия по маркетинговой части, акции по стимулированию продаж, скидки, конкурсы, лотереи и т.д. [19 с.73-75].

– наценка

Сюда ходит именно тот процент разрешенной наценки, которую предприятие в сегменте b2b имеет право установить при перепродаже спецсредств или строительных материалов при выполнении любого рода услуг.

Подведём итог по взаимовлиянию факторов:

Важно знать и заранее оценивать взаимовлияния различных факторов на продажи, т.к это одна из задач для которой нет однозначного решения. Именно по этой причине на практике, используют способы простого

перемножения числовых коэффициентов. Применяют данную систему для того, что бы ни вдаваться в подробности. Чаще всего, типовой перечень факторов используется при планировании с целью учесть возможные воздействия на будущие продажи.

Так же список факторов можно использовать и для анализа прошлых продаж. К примеру, фактические продажи оказались ниже запланированных, выражаясь простым языком, не выполнен план продаж, что оказало влияние на упадок продаж. В данном случае список факторов накладывается на сложившуюся ситуацию, как матрица возможных причин.

II. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОДАЖ СЕРВИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «СК–СЕРВИС»

2.1. Общая организационно-правовая характеристика предприятия и виды его деятельности

Объектом отчета по практике является предприятие ООО «СК-Сервис».

Адрес: г. Иваново, ул. Лежневская, д. 158Б

Телефон: +7(4932) 26-33-16

ООО «СК-Сервис» успешная, многопрофильная, динамично развивающаяся аутсорсинговая компания, в сферу деятельности которой входит:

- Строительство и ремонт, начиная с восстановительных работ и заканчивая отделкой под ключ;
- Техническое обслуживание коммерческой недвижимости: электротехнические и сантехнические работы, мелкий бытовой ремонт (слесарные работы);
- Обслуживание систем вентиляции и кондиционирования (продажа, установка и пуско-наладочные работы);
- Диагностика и обслуживание систем противопожарной безопасности;
- Производство, монтаж и обслуживание наружной рекламы;
- Все виды остекления (только по г. Иваново);
- Услуги по запросу клиента.

ООО «СК-Сервис» — это помощь в обслуживании коммерческих объектов любого бизнеса, индивидуальный и продуманный подход к каждому клиенту, работа с соблюдением стандартов и проверенные, квалифицированные сотрудники. ООО «СК-Сервис» реализует свою

деятельность на всей территории России под брендом «Российская Сервисная Компания».

ООО «СК-Сервис» - это команда профессионалов. Одна из немногих компаний, которая предоставляет своим клиентам персонального менеджера, для принятия заявок в работу в любое удобное время для клиента, независимо от выходных, праздничных дней и мероприятий, персональный менеджер клиента всегда на связи для этого менеджером компании обеспечивается корпоративная связь, а так же предоставляется рабочий телефон. В случаях если персональный менеджер он же руководитель группы сервисного обеспечения не сможет принимать заявки, то клиенту пишется официальное письмо о временной смене персонального менеджера с указанием сроков отсутствия постоянного менеджера.

Кроме этого, ООО «СК-СЕРВИС» проводит первичный анализ объекта и подбирает оптимальный набор услуг.

ООО «СК-Сервис» является одной из ведущих в России по комплексному обслуживанию объектов коммерческой недвижимости.

ООО «СК-СЕРВИС» предлагает комплекс мероприятий, который включает в себя работы по мониторингу технического состояния офисных или торговых помещений и поддержание полной работоспособности объекта и его отдельных систем. ООО «СК-СЕРВИС» предлагает своим Клиентам:

Специалисты «СК-Сервис» обеспечат эффективную эксплуатацию коммерческой недвижимости по всем направлениям.

Все работы производятся на основании предоставленных и согласованных смет с клиентом. Без согласования стоимости работ с клиентом ни одна задача не выполняется, в исключительных случаях согласование клиента может приниматься письменном виде по эл.почте.

Для удобства ООО «СК-Сервис» предоставляет своим клиентам заключение договорных отношений с ежемесячной абонентской платой.

В абонентскую плату входит не ограниченное количество выездов мастеров на торговую точку наших клиентов, ежемесячное техническое обслуживание электрического щита и помещения (протяжка торгового оборудования, замена ламп, светильников, частичная покраска стен в торговых залах и подсобных помещениях до 5кв.м, также замена напольной плитки и т.д.) Каждой принятой в работу заявке присваивается статус в ООО «СК-Сервис» их три – срочная, важная, текущая.

Основными клиентами компании «СК-Сервис» являются сети магазинов федерального масштаба, банки, складские и офисные помещения. Ключевые бренды, с которыми мы сотрудничаем – это Zolla, Линзмастер, Адамас, Буду мамой, Золотой, Орматек, Oodji, Имаджинариум, Рэдмонд, Кораблик, Дж.Симфония, Билайн, Санлайт, Саломон, Инсити, Яндекс Такси, Хоум кредит, Аскона, СБ (Иван. обл) и др.

Структура целенаправленно вырабатывается и воспроизводится в силу того, что она:

- позволяет рационально разделить и специализировать труд персонала по функциональным и содержательным задачам;
- формирует важнейшие каналы отношений и связей внутри коллектива, а также работников с потребителями;
- определяет задачи и обязанности каждого работника;
- определяет взаимоотношения между ними, а также их профессиональные роли.

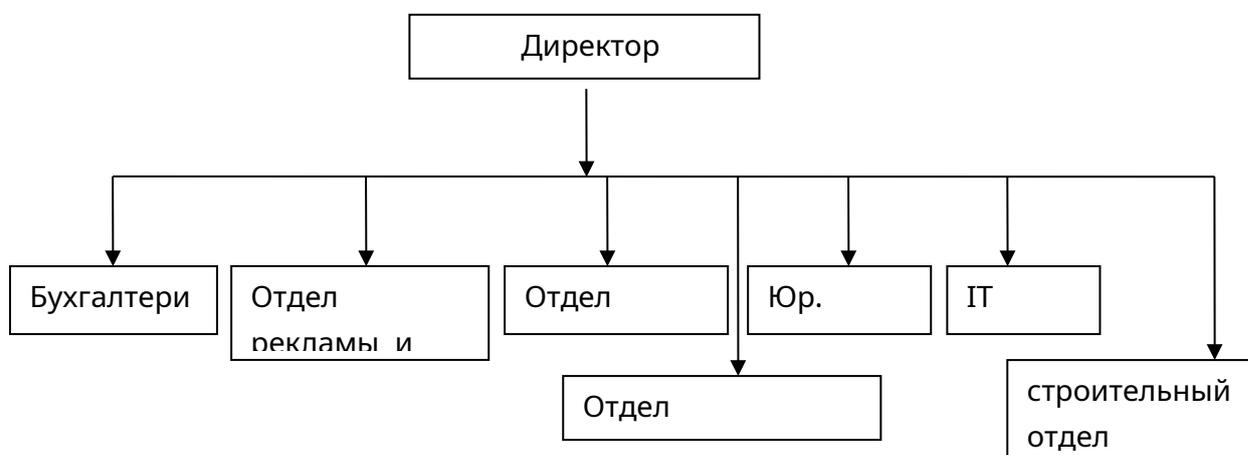
Структура устанавливает взаимоотношения уровней управления и функциональных подразделений, которые позволяют наиболее эффективно достигать целей организации.

Образование структуры – это следствие разделения труда между специалистами разных его видов. Так, труд разделен между технологами,

механиками, экономистами и др. При производстве любого продукта работа разделяется на многочисленные малые операции, что тоже представляет собой конкретную специализацию труда.

На предприятии ООО «СК-СЕРВИС» присутствует линейно-функциональная организационная структура управления. Схематично она представлена на схеме 1.

Схема 1. Организационная структура ООО «СК–Сервис»



Суть функциональной организованной структуры управления состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый руководитель или исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

В ООО «СК-Сервис» директор занимается общим руководством организации, отвечает за технику безопасности и охрану труда, определяет направления развития предприятия.

Директор службы сервиса отвечает за работу с кадрами, обучение стажеров, маркетинговую деятельность, ведет бухгалтерию, рентабельность отдела, отвечает за экономические вопросы организации.

Бухгалтерия состоит из 6 рабочих единиц. Каждый человек выполняет свою роль. Главный бухгалтер ведет все налоговые отчеты имеет право подписи директора на основании доверенности. Заместитель главного бухгалтера – выполняет те же функции, но контролирует оборот ДС, выдачу аванса работникам, хранит документы сотрудников и печати организации в сейфе. Бухгалтер по работе с клиентами выставляет счета, распечатывает закрывающие документы к счетам (акт, ТН, счет-фактура, УПД, сводный акт и акт сверки), передает на подпись гл.бухгалтеру и готовит к отправке по указанию руководителя группы. Бухгалтер по работе с закрывающими документами контролирует поступление закрывающих документов, просчитывают отпускные и больничные, так же специальная единица выделена для работы с кадрами и оформлением больничных листов.

Отдел бухгалтерии подчиняется главному бухгалтеру, а он в свою очередь директору.

Все отделы подчиняются непосредственно директору предприятия.

Проанализируем состав предприятия ООО «СК-Сервис»

Численность персонала за 2018 год в среднем составляет 15 человек.

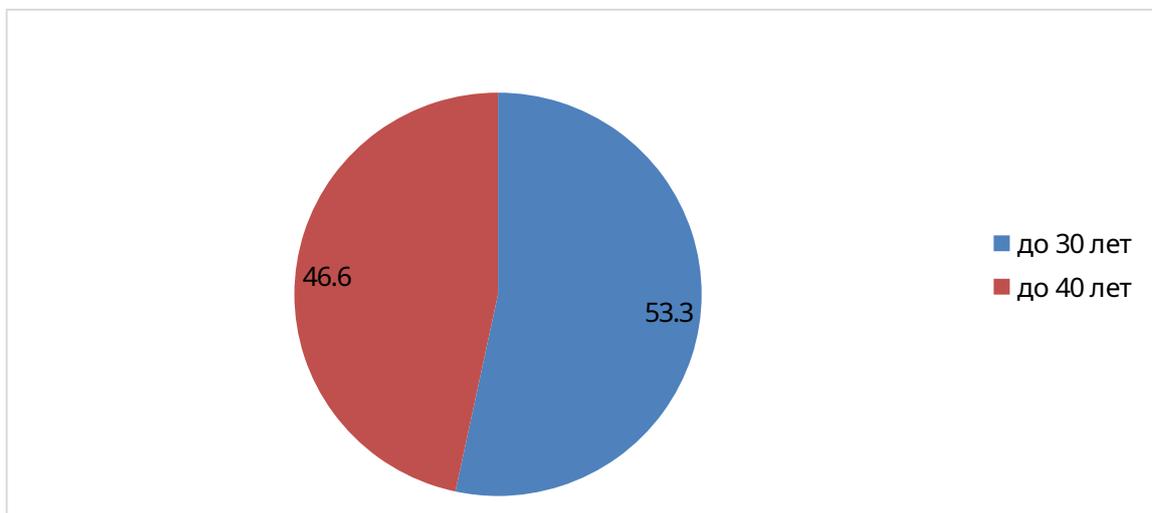
Рассмотрев возрастную структуру персонала, делаю следующий вывод в таб.2.

Таблица 1 Возрастная структура персонала ООО «СК-Сервис».

| Возраст | 2018 год | |
|--|------------------|-----|
| | Количество, чел. | % |
| Среднесписочная численность персонала, в т. ч. | 15 | 100 |

| | | |
|-----------------|---|------|
| До 30 лет | 8 | 53,3 |
| От 30 до 40 лет | 7 | 46,6 |

Рис. 5 Возрастная структура персонала в ООО «СК-Сервис».



Из представленных выше таблицы 1 и рисунка 5 следует, что предприятие ООО «СК-Сервис» не разграничивает сотрудников по возрастному признаку. Для директора предприятия ООО «СК-Сервис» действительно возрастной признак не важен, важно качество выполняемых работ в соответствии с должностью.

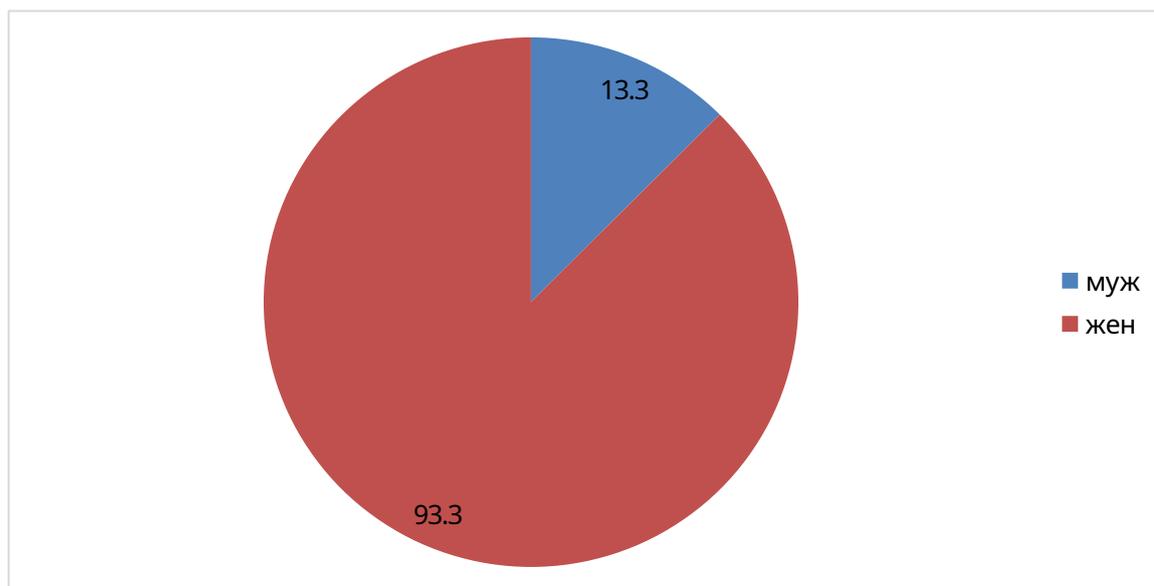
Рассмотрим распределение персонала по половому признаку таб. 2.

Таблица 2 Структура персонала ООО «СК-Сервис» по гендерному признаку.

| Пол | 2018 год | |
|--|------------------|-----|
| | Количество, чел. | % |
| Среднесписочная численность персонала, в т. ч. | 15 | 100 |

| | | |
|---------|----|------|
| мужчины | 2 | 13,3 |
| женщины | 14 | 93,3 |

Рис. 6 Структура персонала ООО «СК-Сервис» по гендерному признаку.



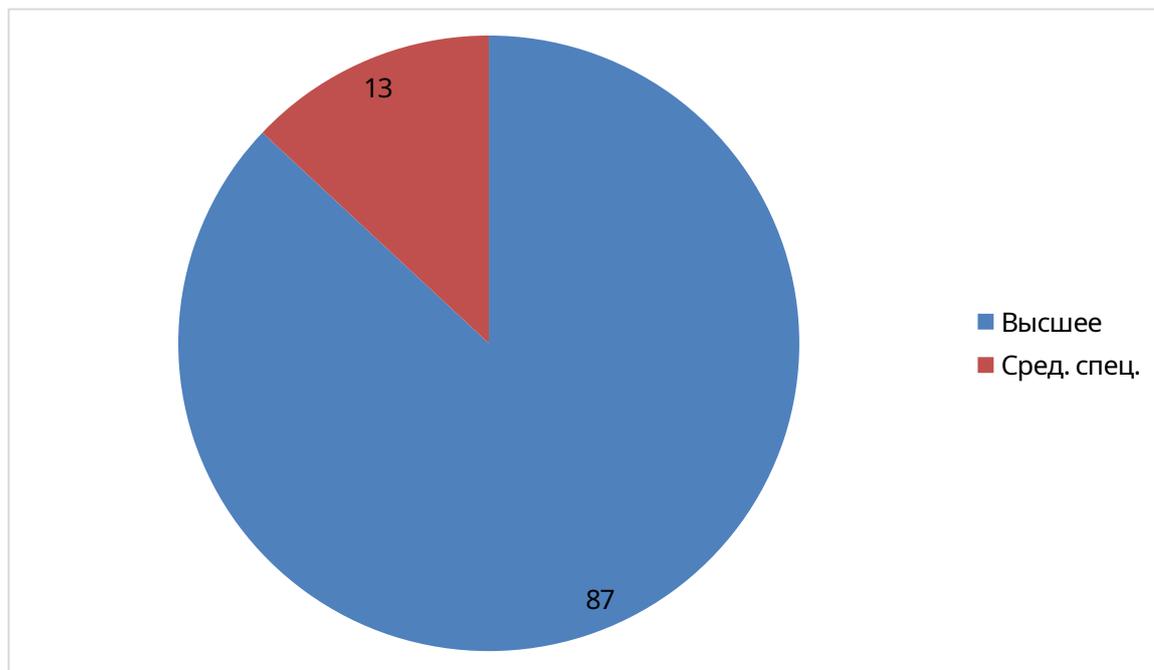
Из представленных выше таблицы 2 и рисунку 6 следует, что на предприятии большая часть персонала женщины.

Далее из представленных рисунка 7 и таблицы 3 виден уровень образования персонала в ООО «СК–Сервис».

| Образование | 2018 год | |
|--|------------------|-----|
| | Количество, чел. | % |
| Среднесписочная численность персонала, в т. ч. | 15 | 100 |
| Высшее | 13 | 87 |
| Среднее специальное | 2 | 13 |

Таблица 3 – структура предприятия ООО «СК–Сервис» по уровню образования.

Рисунок 7 – Структура персонала ООО «СК–Сервис» по уровню образования в процентном соотношении.



Из представленных данных следует, что 87% сотрудников ООО «СК–Сервис» имеют высшее образование, а 13% персонала имеют средне специальное образование.

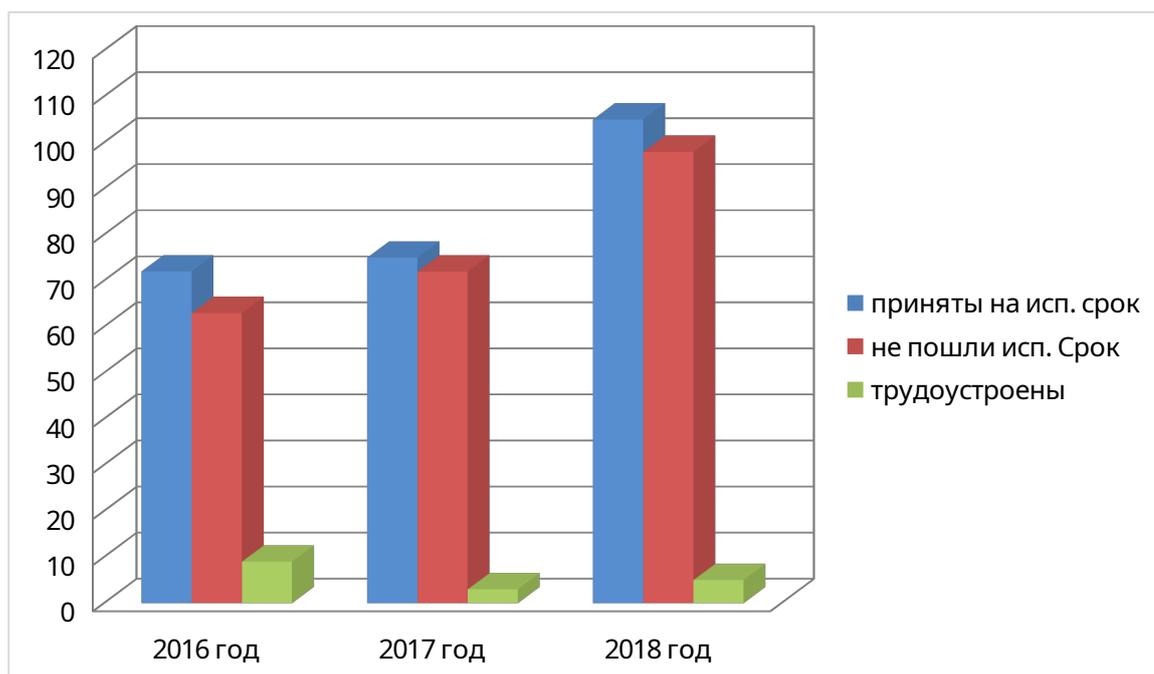
На предприятии ООО «СК–Сервис» постоянная текучка кадров, связано это с режимом многозадачности и контроля работ мастеров после работы в офисе. Новым специалистам очень сложно привыкнуть к ранним и поздним звонкам на объекты, а так же контроль работ в выходные и праздничные дни. Все это связано со спецификой работ на предприятии, к сожалению это один из минусов предприятия. В связи с недостатком менеджеров предприятие не может открыть отдел продаж, и вынуждено работать не в полную силу только на входящие обращения.

В 2016 году было обучено и принято на работу с испытательным сроком 72 человека, из них не прошли испытательный срок 1 месяц – 63 человека, 9 человек были трудоустроены и уволены по собственному желанию в 2016 году с интервалом в месяц два уволены 4 человека.

В 2017 году было обучено 97 человек, из них 22 не прошли аттестацию. Принято на работу с испытательным сроком 75 человек, не прошли испытательный срок 72 человека, 3 человека трудоустроены и работают.

В 2018 году было обучено 122 человека из них 17 не прошли аттестацию. Принято на работу с испытательным сроком 105 чел, не прошли испытательный срок 98, 7 человек трудоустроены и работают по сей день. Рассмотрим данную проблему на рисунке 6.

Рисунок 11. Текучка кадров в ООО «СК–Сервис».



Рассмотрев рисунок 11 наглядно видно, что одной из проблем предприятия ООО «СК–Сервис» является текучка кадров. Что действительно очень влияет на прием и выполнение задач, а соответственно на продажи оказываемых услуг и прибыль предприятия.

При отсутствии штатных менеджеров по сервисному обеспечению, соответственно и клиентов развивать сложно, каждый раз персональный менеджер переживает, что недостаточное количество менеджеров при большой нагрузке помешает выполнить поставленную задачу от клиента качественно, быстро, без замечаний и точно в срок.

Работники сервисного предприятия ООО «СК–Сервис» – основной субъективный фактор повышения производительности труда и повышения эффективности его деятельности. От обеспеченности ООО «СК–Сервис» трудовыми ресурсами и надлежащего их использования зависят своевременность и объём выполнения всех видов работ, что во многом определяет величину прибыли, что является важнейшим результатом и показателем в любой коммерческой деятельности.

Проанализировав систему мотивации сотрудников ООО «СК–Сервис» могу, пояснить следующее: заинтересованность всех категорий работников в эффективности своего труда, является важнейшим условием достижения эффективности деятельности предприятия.

Руководство предприятия ООО «СК–Сервис», понимая это, применяет множество способов для мотивации своих сотрудников.

В ООО «СК–Сервис» используются материальные и нематериальные методы мотивации и стимулирования работников.

К материальным стимулам относятся:

1. Заработная плата – окладная часть для руководителей плюс проценты от валовой прибыли группы, для специалистов так же существует окладная часть плюс сдельная часть за количество закрытых задач. Так же для них ежемесячная премия по прибыльности менеджера от руководства, данная премия не имеет границ (считается по прибыльности отдельно взятого специалиста.) Положение об оплате труда согласовывается сторонами.

Размер заработной платы работников ООО «СК–Сервис» определяется в соответствии с окладной частью и надбавками, утвержденными Положением о персонале.

2. Премирование сотрудников осуществляется ежемесячно в соответствии с утвержденными Положениями о премировании сотрудников компании за выполнение поставленного директором плана, просчета прибыли каждого сотрудника на предприятии, выполнение особо важных задач, открытие новых направлений и привлечении мастеров и менеджеров к сотрудничеству в компании. Так же имеется ежегодное премирование менеджеров по количеству закрытых задач.

3. Трудовое и организационное стимулирование – работникам устанавливаются надбавки бальной системе мотивации менеджеров к тарифной ставке за профессиональное мастерство, классность, срочность выполненных работ.

4. Программы обучения персонала реализуются за счет создания условий для профессионального роста работников путем реализации такой системы подготовки кадров, чтобы каждый работник, как уже работающий, так и вновь принятый, имел возможность повысить квалификацию по своей специальности за счет средств и обучения от предприятия.

Работа с персоналом в ООО «СК–Сервис» так же заключается в формировании благоприятного морально–психологического климата в офисах, лояльности руководства к сотрудникам предприятия, сплочению коллектива, адаптации сотрудников на новых должностях.

В ООО «СК–Сервис» любому заказу, независимо от его объёма и статуса уделяется повышенное внимание всех сотрудников фирмы.

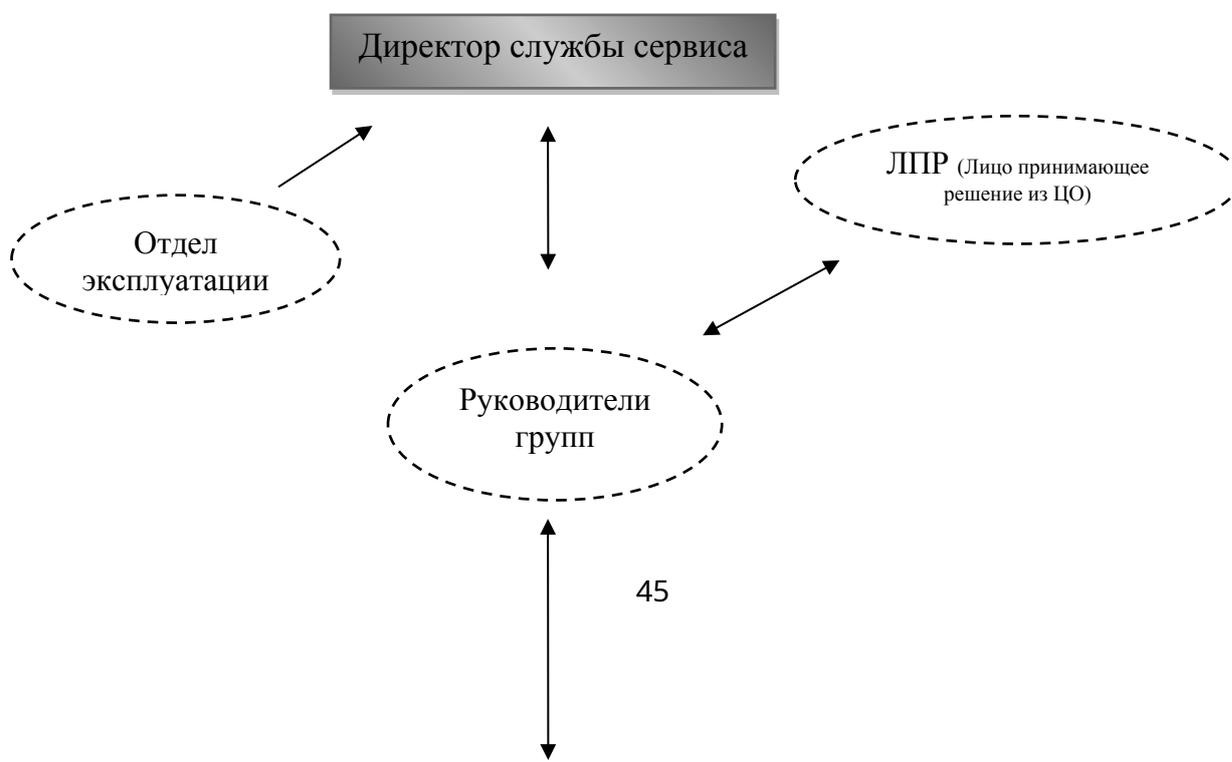
Процесс исполнения каждой принятой задачи в работу контролирует персональный менеджер клиента он же руководитель группы сервисного обеспечения в ООО «СК–Сервис» через CRM–систему Vitrix24. Руководитель группы владеет всей информацией по поставленной задаче. На каждом этапе

выполнения информирует клиента о проделанной работе посредством официального письма с вложением фото–видео отчетов с описанием выполненной работы на данном этапе и отправляет клиенту.

По ходу прохождения практики в ООО «СК-Сервис», могу сделать вывод, что организация представляет собой сложную организационно–производственную систему не только управления, но и концепции работы в отделе эксплуатации. Предназначенную для решения проблем и осуществления операций. Лица ответственные за принятие решений, руководители групп(персональные менеджеры), менеджеры сервисного отдела, мастера(исполнители поставленных задач) объединены между собой системами взаимодействия.

Существуют два типа взаимосвязей: формальные, отражающие организационную структуру организации, и неформальные, возникающие на основе реализации интересов между отдельными менеджерами и специалистами. Рассмотрим отдел эксплуатации более подробно рис.4.

Рисунок 8 – Организационная структура отдела эксплуатации ООО «СК-СЕРВИС»



ЗАДАЧ



Отдел эксплуатации состоит из директора службы сервиса, которому подчиняются руководители групп. Руководители групп напрямую общаются с ЛПР (лицо принимающее решение федеральной сети магазина), от которого поступают заявки на выполнение работ в магазинах торговых сетей.

Руководители групп, в свою очередь ставят задачу на менеджера службы сервиса, который напрямую ему подчиняется. Менеджеры службы сервиса общаются и с магазином (директором/управляющей), это вопросы, связанные с непосредственным выполнением заявки (уточнение, согласование и подтверждение работ), и с мастерами (исполнителями), которые эту работу выполняют.

Руководителю групп поступают заявки от ЛПР на выполнение работ в магазинах любого города. Руководитель группы распределяет эти заявки между менеджерами. После принятия заявки в исполнение менеджер занимается организацией данной работы.

Каждая заявка принятая менеджером ведется строго по стандарту компании с изменениями от 11.03.19г. Стандарт компании является неотъемлемым, самым важным документом в работе сервисного отдела. Методом проб и ошибок он часто обновляется, вносятся поправки для улучшения качества обслуживания и упрощения работы менеджеров. Но неизменными остаются 5 пунктов ведения заявки, рассмотрим ведение заявки в схеме 2 и далее в кратком описании каждый пункт.

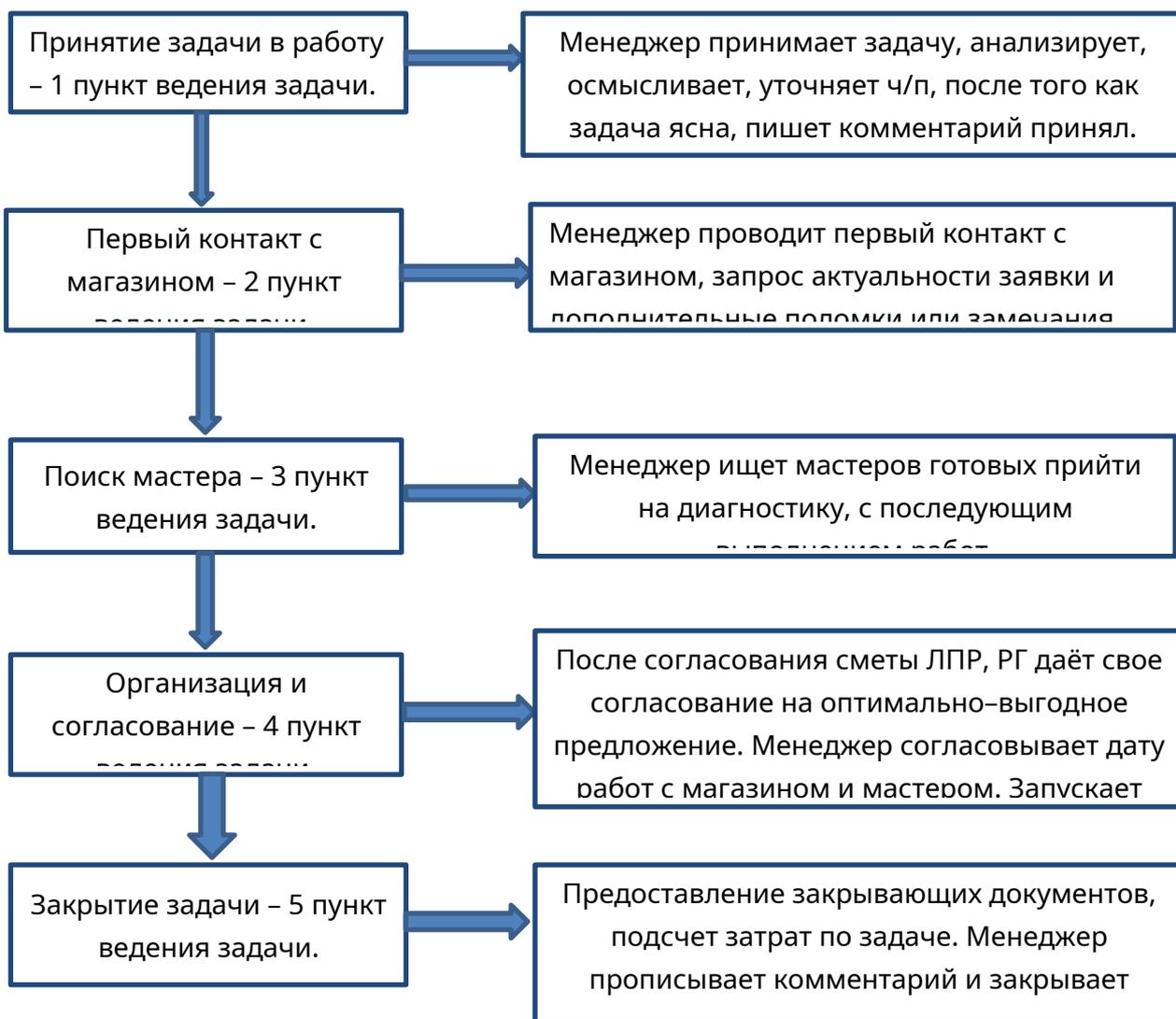


Схема 2. ведение задачи – 5 пунктов.

Как указано в схеме 2 все задачи менеджер ведет именно в этой последовательности. Рассмотрим каждый пункт немного подробнее.

1. Принятие задачи в работу.

Все заявки поступают от ответственного лица (ЛПР) к руководителю группы. Руководитель группы, в зависимости от сложности заявки или загруженности менеджера, распределяет их и создает задачу на её исполнение в ПК Битрикс24. Менеджер в течении 20 минут анализирует задачу и принимает в работу. Если ему что-то непонятно, уточняет все вопросы у постановщика

задачи, и только после этого приступает к её исполнению. В каждой задаче есть необходимый для заполнения чек-лист (чек-лист подразумевает под собой планирование конкретных действий, соответствующих выполнению конкретного этапа задачи в аналогичной последовательности). Как правило, чек лист состоит из одинаковых пунктов:

- ✓ Принятие задачи в работу;
- ✓ Первый контакт с магазином;
- ✓ Поиск мастера;
- ✓ Организация и согласование работ;
- ✓ Закрытие заявки.

Эти пункты практически повторяют этапы работы над заявкой. Но напротив каждого пункта указан срок исполнения! Цель составления чек листа, в том, чтоб менеджер четко планировал свои действия по датам, а так же при необходимости коллегам было понятно, на каком этапе приостановлено исполнение задачи.

2. Первый контакт с магазином.

После принятия заявки в работу менеджер в первую очередь связывается с магазином. Для уточнения актуальности и деталей заявки производит первый контакт с магазином, уточняет детали заявки и оставляет свои контакты для связи.

3. Поиск мастера.

После общения с магазином, необходимо найти 3 мастера/организации, для выполнения работ. Для этого начинается поиск по имеющейся активной базе мастеров (таблица Google), в случае отсутствия такового или его занятости, необходимо произвести поиск нового мастера через «поисковики».

4. Организация и согласование работ.

После первого выхода мастера у менеджера есть детальный отчет о выявленных проблемах с приложенными фотографиями. А так же комментарий с каким мастером он желает сотрудничать. Руководитель группы согласовывает работу с мастером и стоимость, далее производим запуск в работу.

5. Закрытие задачи.

Подтверждается выполнение работ в магазине актами, письмом на электронную почту менеджера и т.д. После окончания всех работ необходимо: представить все подтверждающие документы и произвести расчеты с мастерами/организациями. Подсчитать затраты в задаче и записать их последним комментарием в битрикс24.

Все этапы обязательны к исполнению в любой заявке именно в указанном порядке, независимо от объемов работ и их сложности. Это принцип качественной отработки заявки, а значит и принцип качественного сервиса в ООО «СК-Сервис».

ООО «СК–Сервис» продает услуги, поэтому предпочтение отдаётся мастерам, работающим по безналичному расчету.

Проведу SWOT-анализ предприятия ООО «СК–Сервис»

Методика SWOT-анализа исключительно эффективный и доступный способ оценки состояния проблемных и управленческих ситуаций в организации. Изучение посредников, поставщиков, окружающих условий и конкурентов позволяет определить возможности фирмы для достижения маркетинговых целей. На основе анализа производства, финансов, кадров и других ресурсов в организации определяет, какие ресурсы есть в наличии, а какие необходимо приобрести. Так же сможет ли производство обеспечить надлежащее количество и качества предоставляемых товаров и услуг. Изучение возможностей организации направлено на раскрытие потенциала, сильных и слабых сторон деятельности. [31 с. С.97]

SWOT-анализ заключается в характеристике:

- внутренней среды (с выделением сильных и слабых сторон);
- внешней среды (с выделением возможностей и угроз) предприятия.

Проведем SWOT-анализ организации ООО «СК–Сервис», выявим сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы.

Таб. 4 Матрица SWOT-анализ организации ООО «СК–Сервис»

| Сильные стороны (S) | Слабые стороны (W) |
|--|--|
| 1. Широкий спектр услуг 2. Устойчивость связей с поставщиками 3. Эффективная ценовая политика 4. Работа по всей России 24/7 5. Свое рекламное производство | 1. Маркетинговая политика 2. Текучка кадров 3. Не стабильные объёмы реализации услуг 4. Отсутствие штата в регионах |
| Возможности (O) | Угрозы (T) |
| 1. Развитие новых клиентов 2. Охват большей части территории России 3. Стать холдинговой компанией 4. Увеличение клиентской базы 5. Предоставление скидок | 1. Появление плагиата компании 2. Потеря доверия клиентов от некачественно предоставленных услуг 3. Изменение предпочтения покупателей |

Проработаем стратегию, как воспользоваться возможностями (SO):

S_1O_1 – занять наибольшую долю рынка, сделать акцент на качестве предоставляемых услуг.

S_2O_2 – внедрение новых товаров от надежных поставщиков по всей территории России.

S_3O_3 – сокращение издержек и эффективность ценовой политики, дает шанс в ближайшие 5 лет, стать холдинговой компанией с открытием филиалов по территории России.

S_4O_4 – увеличиваем клиентскую базу с оптимальным графиком работ 24/7 и индивидуальным подходом для каждого клиента.

S_5O_5 – для увеличения продаж на рекламном производстве необходимо предоставлять всевозможные скидки, акции, подарки клиентам.

Рассмотрим стратегию, что может помешать воспользоваться возможностями (WO):

W_1O_1 – вероятность не достижения поставленной цели в отсутствии качественной маркетинговой деятельности.

W_2O_2 – обхвату всей территории России может помешать текучка кадров, так как малого количества менеджеров не достаточно для увеличения объёмов работ.

W_3O_3 – не стабильные объёмы реализации услуг, а именно спад в меньшую сторону с легкостью помешает стать ООО «СК–Сервис» холдинговой компанией.

W_4O_4 – отсутствие штатных сотрудников в регионах так же может помешать увеличению клиентской базы, от мастеров зависит реакция выполнения задач с приоритетом срочности например в сезон кондиционирования.

Рассмотрим стратегию, за счет чего можно снизить угрозы (ST):

S_1T_1 – избежать угрозы плагиата и конкуренции можно с помощью постоянного увеличения и расширения спектра предоставляемых услуг.

S_2T_2 – устойчивость связей с поставщиками не даст возможности выйти компании из доверия клиентов.

S_3T_3 – эффективная и гибкая ценовая политика с индивидуальным подходом к каждому клиенту даёт минимальный шанс к изменению предпочтения клиентов.

Рассмотрим так же самые большие опасности для организации (WT):

W_1T_1 – появление аналогичной компании, с сильным штатом и сильной маркетинговой политикой.

W₂T₂ – от кадров компании зависит контроль и качество выполняемых услуг и доставки нужного товара, одна из сильных угроз для компании не выполнение задач в указанный срок, может действительно нарушить и пошатнуть доверие клиентов.

W₃T₃ – от изменения предпочтения клиентов и их плановых расходов очень сильно зависит объём реализации услуг.

Проведя SWOT-анализ в организации ООО «СК–Сервис» понимаем, что у исследуемой организации почти одинаковое количество сильных и слабых сторон. Несмотря на количество слабых сторон, положение фирмы не считается тяжёлым.

Не большим минусом для организации является отсутствие грамотного отдела маркетинга направленного не на потребителя, а именно на себя. Реклама, как известно, стимулирует рост сбыта и клиентскую базу.

Большим минусом компании можно считать постоянную текучку кадров, что увеличивает трудозатраты руководителей и отнимает много времени на обучение работы по специфике компании.

Большими плюсами компании являются: круглосуточная работа, прием и выполнение заявок в любое время по всей территории России, клиентоориентированность, индивидуальный подход к каждому клиенту, а так же свое производство.

Исходя из проведенного анализа делаем вывод, что организации ООО «СК–Сервис» стоит уделить внимание на повышение квалификации персонала, а так же на качество обучения, следует ввести аттестацию с интервалом не реже 6 месяцев, а так же возможно ввести КПК.

ООО «СК–Сервис» не может не обращать внимания на конкурентов. Знание конкурентов, их товаров и методов работы на рынке может помочь повысить конкурентоспособность предприятия даже при небольших изменениях в работе. Конкуренция присутствует почти во всех сферах деятельности, это самый очевидный фактор внешней среды предприятия.

Несмотря на свою очевидность, это наименее изученный фактор. Важность наблюдения за деятельностью конкурентов определяется тем, что это в некотором смысле зеркальное отображение собственной деятельности предприятия. Анализ конкурентов необходим для определения границ, в пределах которых возможно стратегическое продвижение конкурентов, а также для оценки возможной реакции и стратегического потенциала конкурентов. Осуществление такого анализа связано с обработкой обширной информации, которую необходимо добыть, обобщить и на ее основе сделать соответствующие выводы. Естественно, что создание системы по изучению конкурентов требует немалых вложений средств.

[<https://studfiles.net/preview/5080253/page:8/>]

Проводя анализ конкурентов, важно учитывать следующие факторы:

- выявляем сильные и слабые стороны исходящих от них угроз
- прогнозирование будущих решений и стратегий конкурентов
- предсказание реакции конкурентов на стратегию и действия фирмы
- определяем влияние конкурентов на преимущества фирмы

Так же при анализе конкурентов используют количественные (фактические) данные и качественные (субъективные) данные.

Количественные данные – собираем сведения о том, какие фирмы являются конкурентами, что реализуют, каким образом и на каких рынках, их основные клиенты, осуществление продвижения их товаров.

Качественные данные – известность предприятия, квалификация персонала, качество предоставляемых услуг и товаров, система управления, стратегия деятельности на рынке, а так же неформализуемые параметры, которые достаточно сложно оценить. Данные с такой информацией всегда будут субъективными. На практике деятельность конкурентов анализируем по тем же признакам и направлениям, что и собственную деятельность предприятия. Источники сбора информации могут быть самые разные

статистические данные, прайс–листы, СМИ, годовые отчеты фирм, мнения экспертов и т.д. Проведем анализ конкурентов ООО «СК–Сервис».

Таб. 5 Анализ конкурентов ООО «СК–Сервис»

| Наименование данных | «СК–Сервис» | «Алекс–холод» | «Нижегород – Сервис» | «ЕСС» |
|------------------------------------|--|---|---|--|
| Существование на рынке | с 2012 года | с 2006 года | с 2009 года | с 2018 года |
| Специализация | Аутсорсинг, стройка, ЭТЛ, сплит-системы, сервис магазинов оптики и одежды. | Обслуживание сплит–систем и холодильного оборудования, ремонты. | Сплит-системы, двери «dogma», сервис продуктовых магазинов | Кровельные, строительные и отделочные работы, сервисное обслуживание любых объектов. |
| Предоставляемые услуги | Комплексное обслуживание ком.предприятий под ключ от начала строительства до прекращения деятельности и закрытия торговых помещений. | Комплексное обслуживание сплит–систем на торговых предприятиях, а так же холодильного оборудования с доставкой. | Комплексное обслуживание, действующих торговых предприятий. | Кровельные и фасадные и строительные работы коммерческой и не коммерческой недвижимости. |
| География работы | РФ | Иваново | Нижегородская и Ивановская области, и близ лежащие районы. | РФ |
| Доля рынка по Ивановской области | 0,63 % | 0,06% | 1,65% | 0,03% |
| Слабые стороны | Отсутствие ответственности у исполнителей по РФ. | Маленький штат | Отсутствие четкого распределения обязанностей в компании. | отсутствие штата сотрудников |
| Маркетинговая и рекламная политика | Низкий уровень | Высокий уровень | Средний уровень | отсутствует |

Проведя анализ конкурентов, можем сделать следующий вывод, что конкурентно способным предприятием по Ивановской области в отношении продаж можно считать компанию ООО «Нижегородсервис». Данная компания лидирует не только по выручке, но и по масштабу объёма работ на территории Ивановской области, обслуживает такие сети как магнит и

пятёрочка, занимающие не малую нишу по количеству объектов на вверенной территории области.

2.2 Анализ экономической деятельности предприятия

По ходу прохождения преддипломной практики мне удалось вести аналитику предприятия, работать с дебиторской задолженностью, а так же изучить финансовую деятельность предприятия ООО «СК–Сервис». В результате анализа совместно с начальником отдела эксплуатации, могу сделать следующие выводы по экономическому состоянию предприятия.

Характеризуя деловую активность предприятия за 2018г., можно сказать, что показатели повышаются. При относительно не высоком темпе увеличения основного капитала, выручка повысилась почти в четыре раза.

Проведем анализ основных экономических показателей ООО «СК–Сервис» 2017 – 2018 годы.

Исследуемое предприятие относится к малым предприятиям, состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства с 3 октября 2012 г..

Учетная политика ООО «СК–Сервис» осуществляется в соответствии с Федеральным законом «О бухгалтерском учете», «Положением по ведению по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ», «Положением по бухгалтерскому учету» (ПБУ), «Планом счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий», Налоговым и Гражданским кодексами РФ.

ООО «СК–Сервис» состоит в налоговом органе на учете по месту нахождения в Инспекции Федеральной налоговой службы.

Валовой доход – показатель, характеризующий финансовый результат торговой деятельности и определяемый как превышение выручки от продажи товаров и услуг над затратами по их приобретению.

Расчет показателей валового дохода в исследуемом периоде осуществлялся следующим образом:

$$\text{ВП} = \text{выр.} - \text{с/ст.} \quad (1)$$

где, ВП – валовая прибыль;

выр.– выручка от реализации услуг;

с/ст. – себестоимость реализованных услуг;

$ВП_{2017} = 79761,0 - 64531,0 = 15230,0$ тыс. руб.

$ВП_{2018} = 98625,0 - 78762,0 = 19863,0$ тыс. руб.

Провожу анализ издержек обращения, которые представляют затраты по доведению услуг от покупки до продажи, выраженное в денежной форме.

Динамика и структура издержек ООО «СК–Сервис» представлена в таблице 5.

Таблица 6 – Динамика и структура издержек ООО «СК–Сервис» за 2017–2018 года.

| Показатели | 2017 год | | 2018 год | | Отклонение | |
|----------------------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|----------------------------|------------------|
| | тыс. руб. | уд.вес, % | тыс. руб. | уд.вес, % | абсолют. откл. (руб) | Темп роста, % |
| Заработная плата | 1980,0 | 67,2 | 2459,6 | 67,3 | 479,6 | 1,24 |
| Отчисления во внебюджетные фонды | 369,2 | 12,5 | 529,8 | 14,5 | 160,6 | 1,43 |
| Реклама | 103,4 | 3,5 | 107,9 | 2,9 | 4,5 | 1,04 |
| Коммунальные услуги | 380,6 | 15,4 | 412,9 | 11,3 | 12,7 | 1,08 |
| Транспортные услуги | 112,7 | 3,8 | 142,4 | 3,8 | 10,0 | 1,26 |
| Итого | 2945,9 | 100 | 3652,6 | 100 | 667,4 | 6,05 |

Просчитав данные в таблице 6 могу сделать следующий вывод, общая величина издержек предприятия в 2018 году возрасла по сравнению с 2017 годом на 6,05%. В структуре издержек так же произошли незначительные изменения, данные не могут оказать существенное влияние на конечный результат деятельности.

Хорошим показателем можно выделить то, что темпы роста издержек обращения не опережают темпы роста выручки от реализации услуг, что не может свидетельствовать о неэффективности системы управления расходами.

Перейдем к анализу прибыли предприятия. Прибыль от продаж услуг представляет собой разность между доходами и расходами по обычным видам деятельности, т. е. между выручкой от продажи услуг (за минусом НДС), себестоимостью покупки услуг и коммерческими расходами.

Расчет показателей прибыли в исследуемом периоде рассчитывается следующим образом:

$$\text{П/пр} = \text{ВП} - \text{ИП} \quad (2)$$

где, П/пр – прибыль от продаж, руб.,

ВП – валовая прибыль, руб.,

ИП – издержки предприятия, руб.

$$\text{П/пр}_{2017} = 15230,0 - 2945,9 = 12284,1 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{П/пр}_{2018} = 19863,0 - 3652,6 = 16210,4 \text{ тыс. руб.}$$

ООО «СК–Сервис» работает по упрощенной системе налогообложения (УСНО). Объект налогообложения – доходы минус расходы. Вычисленная разница между доходами и расходами умножается на ставку налога равную 15 процентам. Отмечу, что предприятия применяющие, упрощённую систему налогообложения освобождаются, от уплаты налога на прибыль (ст.346 НК РФ), в статье «налог на прибыль» указана сумма упрощенного налога, подлежащего к уплате.

Расчет налоговых отчислений в исследуемом периоде осуществляется следующим образом:

$$\text{Налог УСНО}_{2017} = (15230,0 - 2945,9) * 15\% = 1842,6 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Налог УСНО}_{2018} = (19863,0 - 3652,6) * 15\% = 2431,56 \text{ тыс. руб.}$$

Более значимым показателем при анализе эффективности деятельности предприятия ООО «СК–Сервис» является показатель рентабельности, данный показатель показывает, сколько прибыли предприятие получило с каждого рубля проданной услуги и единицы товара. Показатель рентабельности

рассчитывается как на основе прибыли до налогообложения, так и на основе чистой прибыли предприятия.

Рассчитаю чистую прибыль ООО «СК–Сервис» за 2017–2018 годы.

Прибыль от продаж минус налог УСНО:

$$\text{ЧП} = \text{П/пр} - \text{Налог УСНО} \quad (3)$$

$$\text{ЧП}_{2017} = 12284,1 - 1842,6 = 10441,5 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{ЧП}_{2018} = 16210,4 - 2431,56 = 13778,84 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 7. Техничко–экономические показатели предприятия ООО «СК–Сервис» 2017 – 2018 годы в тыс. руб.

| Наименования | 2017г | 2018г | Отн. в тыс. руб. | Отн. в % |
|-------------------------------|---------|----------|---------------------|----------|
| Выручка (продажа) | 79761,0 | 98625,0 | 18864,0 | 10,5 |
| Себестоимость (покупка) | 64531,0 | 78762,0 | 14231,0 | 0,9 |
| Валовая прибыль (маржа) | 15230,0 | 19863,0 | 4633,0 | 13,2 |
| Затраты (ио) | 2945,9 | 3652,6 | 706,7 | 10,7 |
| Прибыль до налогообложения | 12284,1 | 16210,4 | 3926,3 | 13,7 |
| УСНО 15% | 1842,6 | 2431,56 | 588,96 | 13,8 |
| Чистая прибыль | 10441,5 | 13778,84 | 3337,34 | 13,7 |
| Рентабельность | 13 | 13,9 | × | × |

Расчет показателей рентабельности продаж по чистой прибыли в расчетном периоде осуществляется:

$$\text{Р/пр} = \text{ЧП} \div \text{В} \times 100 \quad (4)$$

где, Р/пр – рентабельность предприятия;

ЧП – чистая прибыль;

В – выручка

$$Р/пр_{2017} = 10441,5 \div 79761,0 \times 100 = 13\%$$

$$Р/пр_{2018} = 13778,84 \div 98625,0 \times 100 = 13,9\%$$

Из полученных данных представленных в таблице 6, могу сделать вывод, что экономические показатели хозяйственной деятельности ООО «СК–Сервис» за 2017 – 2018 годы характеризуются следующим:

– тенденцией к увеличению выручки от предоставляемых услуг в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 18891,0 тыс. руб. или на 10,5%;

– ростом прибыли от продаж в 2017 году по сравнению с 2018 годом на 4633,0 тыс. руб. или на 13,2%;

– соответственно показатель чистой прибыли в 2018 году вырос на 3337,34 тыс. руб. или на 13,7% сравнивая уровень с 2017 годом.

Можно сделать вывод, что:

– во первых: повышается экономический потенциал предприятия;

– во вторых: по сравнению с темпами увеличения экономического потенциала, объем реализации повысился более высокими темпами, т.е., ресурсы предприятия используются эффективно;

– в третьих: прибыль увеличилась гораздо более высокими темпами, чем выручка от предоставления услуг, что свидетельствует, как правило, об относительном снижении издержек обращения.

Прибыль от продаж услуг увеличилась под влиянием следующих факторов: рост продажных цен, снижение себестоимости, изменение объема реализации, изменение структуры реализации.

Анализируя рентабельность деятельности ООО «СК-Сервис», можно сказать, что по всем рассмотренным показателям рентабельности наблюдалось увеличение.

Таким образом, в целом деятельность предприятия можно признать хорошей. В дальнейшем необходимо совершенствовать экономическую деятельность ООО «СК-Сервис», для преумножения результатов.

ООО «СК-Сервис» имеет прайс-лист с указаниями стоимости часто оказываемых услуг. Все не входящие в прайс-лист стоимости предоставляемых услуг берутся на основании среднерыночных стоимостей для предоставления сметы клиенту.

На предприятии ООО «СК-Сервис» при разработке ценовой политики можно выделить следующие ценообразования: сохранение стабильного положения на рынке при умеренной рентабельности, ограничение потенциальной конкуренции, завоевание лидерства по показателям доли рынка, увеличение объема продажи услуг, максимизация товарооборота.

ООО «СК-Сервис» – клиентоориентированная компания, использует активную ценовую стратегию, т.е не придерживается пассивному следованию за лидерством в ценах, а разрабатывает свою стратегию, учитывая собственные интересы.

На разные услуги предприятие устанавливает цены, которые достаточно отделены друг от друга. Потребитель должен видеть не только ценовые различия между подрядчиками, но и качество предоставляемых услуг по актуальной стоимости для клиента, иначе они будут рассматривать нижнее значение цены как самую подходящую для себя подрядную организацию, исходя из того что «между подрядными организациями нет различий».

В верхнем диапазоне цены больше дистанцируются, так как потребительский спрос становится менее эластичным. При этом потребители получают ассортимент, из которого они могут выбирать; минимизируется

путаница, можно делать сравнение в пределах желательного диапазона цен; существуют различия и альтернативы по качеству.

В целом предприятие придерживается стратегии средних цен, поскольку нет возможностей для реализации стратегии высоких или низких цен. Значительное снижение цен на услуги может привести к потере рентабельности отдела. Стратегия высоких цен не возможна, так как наше предприятие занимает рыночную нишу, где покупатели весьма чувствительны к повышению цен, т.к на каждую услугу выделяется отдельный бюджет. Предприятие потеряет значительную часть своих клиентов. Таким образом, стратегия средних цен в данный момент является вынужденной для предприятия.

Так же необходимо выделить ряд критериев эффективности, позволяющий определить уровень управления продажами. К критериям эффективности продаж можем отнести следующее:

- потребительская лояльность (клиентоориентированность)
- дополнительные условия
- индивидуальность цены для каждого предприятия (клиента)
- рыночная активность компании

Таб. 8 Критерии оценки уровня продаж на рынке ООО «СК–Сервис».

| Наименования | Характеристики | Баллы |
|---------------------------|--|-------|
| Покупательская лояльность | Дисконтная программа | 1 |
| | Скидки | 1 |
| | Бонусы | 0 |
| | Накопительная система | 0 |
| Дополнительные условия | Гарантии | 1 |
| | Сопровождение клиента до сдачи объекта | 1 |
| | Пост оплата | 1 |
| | Доставка материалов | 1 |
| | Срочные выезды на осмотр по заявке | 1 |
| | Закупка материалов | 1 |
| | Выезд на диагностику бесплатный | 1 |
| | Подготовка любой сопроводительной документации | 1 |

| | | |
|---|---------------------------------------|---|
| Рыночная активность компании | Сайт компании | 1 |
| | Реклама телевизионная | 0 |
| | Брошюры | 0 |
| | Визитки | 0 |
| | Вывеска | 1 |
| | Рекламные щитки, баннеры. | 0 |
| Цены | Индивидуальные | 1 |
| | Прайсовые | 1 |
| | Возможность рассмотреть прайс клиента | 1 |
| | Принятие стоимости работ от клиента | 1 |

Рассмотрев таблицу 8 критериев оценки уровня продаж, можем сделать следующий вывод. По бальной системе предприятие ООО «СК–Сервис» набрало 16 баллов, из чего следует, что в исследуемом предприятии уровень продаж выше среднего.

Расшифруем бальную систему критериев уровня продаж:

10 и ниже баллов – низкий уровень продаж

10 – 14 баллов – средний уровень продаж

15 –17 баллов – уровень продаж выше среднего

18 – 20 баллов – высокий уровень продаж.

2.3 Анализ управления продажами на предприятии.

Основной задачей, стоящей перед каждым предприятием, занимающимся торговой деятельностью является выявление и превращение покупательной способности потребителя в реальный спрос на определенный товар и полное удовлетворение этого спроса для обеспечения намеченных фирмой показателей прибыли [39 с.128].

Торговля на исследуемом предприятии очень отличается от всех остальных предприятий по продажам, поиск клиентов отсутствует, работа по продажам происходит только на входящих звонках.

Каждого клиента от обращения до оплаты сопровождает персональный менеджер он же руководитель группы. Так как компания ООО «СК–Сервис» работает удаленно, то и не удивительно нарушение привычных нам этапов в алгоритме продаж. В ООО «СК–Сервис» отсутствует маркетинговая часть, в основном компания пользуется рекомендациями своих клиентов. ООО «СК–Сервис» не имеет возможности назначить встречу с будущим клиентом и провести открытую презентацию предоставляемых услуг, поэтому данная презентация проходит по телефону. ООО «СК–Сервис» работает строго после заключения договора и 50% предоплате от клиентов, соответственно и этапы в алгоритме продаж существенно сокращаются.

Алгоритм продаж на предприятии заключается в следующих этапах, представленных в рис 9.

Рисунок 9. Алгоритм этапов продаж в ООО «СК–Сервис».



Клиент он же покупатель судит о работе предприятия, прежде всего по качеству обслуживания, скорости решения поставленной задачи и качеству

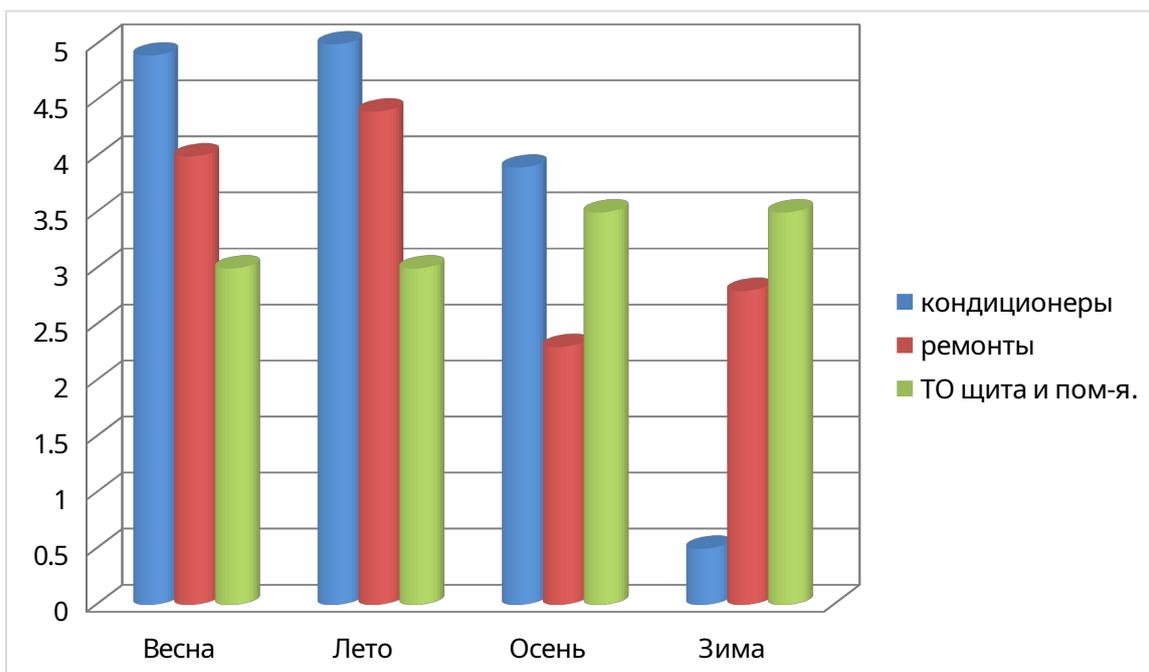
предоставляемых услуг, а так же по уровню культуры обслуживания. От работы с клиентом зависят многие экономические показатели, в ООО «СК–Сервис» это предоставление объёмов разовых работ, так же предоставление торговых площадей на абонентское обслуживание, так же оформление вывесок в магазинах и самое важное, это стройки, на что нацелен каждый персональный менеджер клиента. В данной компании хорошую маржу приносят крупные объекты. При этом естественно, каждый клиент может выразить свое недовольство и не принимать объект до устранения замечаний.

Основная задача персонала заключается в том, чтобы процесс оформления сделки проходил в доброжелательной атмосфере. У покупателя всегда есть альтернатива, т.к. во многих компаниях проводят закрытый тендер. Клиент собирает три коммерческих предложения, и одно из них на не большом совете руководителей становится, подписанным и если данное предложение, было дороже, но предоставили выполнение работ Вам, значит, Вы заинтересовали клиента, одарив его теплотой и заботой.

Рассмотрим один из факторов влияющих на продажи в ООО»СК–Сервис»:

1 – сезонная динамика продаж.

Рис.10. Сезонная динамика продаж на предприятии ООО «СК–Сервис»



Согласно представленной диаграмме по критерию сезонности продаж можно сделать вывод, весной и летом увеличиваются продажи по ремонтам и техническому обслуживанию сплит-систем, техническое обслуживание электро-щитов и помещений держится на среднем уровне всегда, остается неизменным, но есть к чему стремиться необходимо охватывать клиентов и брать большинство торговых точек на тех.обслуживание.

Осенью замечаем значительный спад по ремонтам и обслуживанию сплит-систем, т.к в данный период начинаем настраивать фанкойлы в ТЦ на работу в зимний период, так же в связи с ухудшением погодных условий происходит упадок заявок по ремонтным работам на улицах. (крыльцо, фасад, входные двери и все, что связано с наружными работами).

Зимой согласно рисунку 10, мы видим полный спад по обслуживанию сплит-систем, в зимнем периоде мы обслуживаем тепловые завесы, и контролируем отсутствие пыли на фильтрах фанкойлов, в магазинах, которые на ежемесячном ТО щита и помещения. Так наблюдаем небольшой прирост по ремонтному обслуживанию, данный вид отделочных и ремонтных работ производим внутри помещения.

Анализ управления продаж на предприятии ООО «СК–Сервис» позволяет констатировать следующее:

- 1) Сезонность оказывает большое влияние на продажи;
- 2) Текучка кадров не позволяет расширять объём работ по клиентам, а так же запустить рекламные акции для привлечения новых клиентов.
- 3) Работая на входящих обращениях клиентов, компания не теряет свою рентабельность;
- 4) Компания работает с 3 этапами продаж так как в большинстве случаев клиент вносит предоплату на договоренных условиях;

III. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

3.1 Пути повышения продаж на предприятии

При работе с клиентами стоит упускать из вида тот факт, что клиенты работают не только с нами, но так же и с другими подрядчиками–конкурентами ООО «СК–Сервис». Заказчики отлично знают, как обстоят дела на рынке постоянно мониторят и сверяет предложенные нашей компанией стоимости не только с другими подрядчиками, но и с просторами интернета. Кто и по какой цене выполнит нужную услугу для клиента, в какие сроки осуществят поставку материалов, стоимость доставки и владеют довольно многой другой интересующей их информацией.

С помощью обратной связи с клиентами можно узнать о конкурентах, их планах и много полезной информации. В первую очередь полученная информация поможет определить конкурентов. Используя полученные данные можно сформировать уникальное торговое предложение для клиента.

Обратная связь не менее полезна и внутри самой компании. С помощью обратной связи с клиентами можно так же легко выяснить проблемы компании, слабые стороны, желания сотрудников, а так же неудобства для клиентов. Для получения обратной связи по работе с клиентами необходимо составить чек–лист например из 10 вопросов которые необходимо задать клиенту для получения обратной связи:

- 1 – как быстро Вы дозваниваетесь до персонального менеджера?
- 2 – устраивает ли качество и скорость выполнения заявок?
- 3 – на что стоит обратить внимание при выполнении заявок?
- 4 – устраивает ли скорость выполнения срочных заявок?
- 5 – готовы ли Вы продолжать сотрудничество с персональным менеджером компании?
- 6 – устраивает ли качество обратной связи от менеджера?
- 7 – устраивает скорость предоставления сметных расчетов по заявкам?
- 8 – оцените по 10 бальной шкале сервис компании ООО «СК–Сервис»
- 9 – можете ли Вы порекомендовать компанию ООО «СК–Сервис» другим торговым как надежного подрядчика?
- 10 – есть ли у Вас вопросы?

Так же не маловажной является обратная связь от исполнителя поставленной задачи от клиента, в компании ООО «СК–Сервис» это мастер который выходит на объект для выполнения поставленной задачи. Как известно, основные недовольства и большой поток жалоб поступает от магазинов, а именно от управляющих контролирующими непосредственно выполнение работ на объекте.

Для исключения некачественного исполнения заявок, а так же контроля связующего звена между мастером и торговой точкой. Им в компании ООО «СК–Сервис» является менеджер отдела сервисного обеспечения, необходимо периодически связываться с мастерами для получения обратной связи, а так же разработать опросный лист для магазинов заполнять данную анкету

предоставляется по желанию управляющей или директора магазина. Разработала анкету по получению двойной обратной связи по качеству обслуживания курирующего заявку менеджера, исполнителя заявки (мастера) и тут же результат по выполненным работам. Задам 10 вопросов в виде теста

Анкета по качеству обслуживания ООО «СК–Сервис».

1. Известны ли Вам имя и контакты менеджера ответственного по Вашей заявке..... Да Нет
2. Осуществлялась ли доставка, материала для выполнения работ в магазин с участием менеджера ООО «СК–Сервис»..... Да Нет
3. Менеджер сообщил Вам предполагаемую дату поставки заказанного материала..... Да Нет
4. Готовы ли Вы к сотрудничеству в дальнейшем с данным представителем ООО «СК–Сервис»..... Да Нет
5. Для проведения работ в вашем магазине/ТЦ, есть необходимость оформления пропуска на мастера..... Да Нет
6. Данные на мастера для оформления пропуска менеджером ООО «СК–Сервис» были предоставлены вовремя..... Да Нет
7. Устроило ли Вас качество выполненных работ мастером ООО «СК–Сервис»..... Да Нет
8. Готовы ли Вы к дальнейшему сотрудничеству с мастером ООО «СК–Сервис» выполнявшим заявку..... Да Нет
9. Исполнитель заявки(мастер) прибыл в указанное время на объект (без опозданий)..... Да Нет
10. Оцените качество обслуживания по шкале от 1 до 10..... _____

Благодарим за уделенное время. Ваше мнение, очень важно для нас!

Замечания: _____

Предложения: _____

Если в анкете есть вопросы, которые для Вас не подходят, оставьте, их без ответа.

С помощью разработанной выше анкеты можно получить ответы на все интересующие вопросы, проанализировать и улучшить работу не только с клиентами, но и с представителями клиентов. Данная анкета позволит показать клиенту, что мы заинтересованы в улучшении качества обслуживания, а так же нам не безразличны мнения сотрудников участвующих в контроле и приеме выполнения работ.

Уверена, что для клиентов компании ООО «СК–Сервис» это будет приятно и неожиданно, что намного увеличит предпочтение работать с нашей компанией.

Внимание, как известно самая важная часть взаимовыгодного сотрудничества оно же играет большую роль в желании сотрудничать именно с нашей компанией.

Так же можно запустить рекламные акции, очень распространенное и эффективное рекламное мероприятие. Предложенная услуга призвана воздействовать непосредственно на покупателей. Рекламные акции стимулируют продажи, являются одним из мощных инструментов оживления торговли.

В последнее время одним из наиболее распространенных способов выделить свой бизнес на фоне конкурентов и привлечь внимание потребителей к продукции (работам, услугам) является проведение различных рекламных акций с отправкой подарков клиентам.

Рекламные акции - это рекламные мероприятия, призванные повысить покупательский спрос на продукцию рекламодателя. Рекламные акции помогают рекламодателю эффективнее реализовывать свои услуги.

Сувенирная реклама используется для охвата заранее намеченной аудитории потребителей путем бесплатной раздачи сувениров в знак расположения рекламодателя к потенциальному покупателю [15, С.141].

Рекламные сувениры необходимы для создания и поддержания стиля, бренда и имиджа организации во время продвижения на рынке своего товара.

Сувенирная продукция с логотипом, без сомнения, привлечет внимание покупателей.

Собрание руководителей ООО «СК–Сервис» решили провести акцию для увеличения, охвата количества обслуживания торговых точек клиентов. При покупке услуги по техническому обслуживанию сплит–систем, диагностика оборудования с предоставлением ТЗ по ремонту в подарок. Информация о данной акции рассылается в официальном письме с разработкой брошюры.

1) Создание рекламной продукции

Типография Диана предоставляет широкий спектр услуг в области полиграфии, рекламы и дизайна. Изготавливает полиграфическую продукцию любой сложности и любого тиража (г. Иваново, ул. Тимирязева, д. 1). Типография специализируется только на качественной цифровой полиграфии, при этом сочетая короткие сроки и низкие цены [41].

Типография «Диана» изготавливает листовую продукцию (листовки, визитки, буклеты, бланки, наклейки), карманные, настенные, квартальные календари, различные сувениры с логотипом, текстиль, баннеры, таблички для офиса, пакеты ПВД и бумажные, ежедневники.

Директор ООО «СК–Сервис» готов финансировать внедрение рекламной продукции для предоставления клиентам в сумме 43 190 тыс. руб.

Таблица 10. Расчет затрат на рекламное представление компании для клиентов.

| Средство рекламы | Кол-во | Стоимость |
|--------------------|--------|-------------------------------|
| Ручки с логотипом | 50 | 50шт. × 217 руб. = 10850 руб. |
| Брелки с логотипом | 50 | 50 шт. × 120 руб. = 6000 руб. |

| | | |
|--------------------------|----|--------------------------------|
| Настольный календарь | 50 | 50 шт. × 69,9 руб. = 3495 руб. |
| Ежедневники с логотипом | 50 | 50 шт. × 427 руб. = 21350 руб. |
| Визитки (ламинированные) | 50 | 50 шт. × 29,9 руб. = 1495 руб. |
| ИТОГО: | | 43190 тыс. руб. |

Предполагается, что при осуществлении данного мероприятия продажи вырастут на 3%.

2) Создание и разработка интернет – сайта.

В последнее время использование наружной рекламы не достаточно для качественного продвижения товаров и услуг на современном рынке. Альтернативным решением данной проблемы является создание сайтов, которые могут охватить в интернете аудиторию заинтересованных потребителей.

Согласно статистическим данным около половины жителей нашей страны при поиске товаров или услуг пользуются просторами всемирной паутины. Поэтому компаниям и предприятиям осталось только заявить о своем продукте при помощи собственного интернет – ресурса. Уже давно доказано, что организация, владеющая собственным раскрученным сайтом, значительно выигрывает у своих конкурентов, не имеющих его.

Начальным этапом применения высокотехнологичных методов в своем бизнесе является создание сайта, поскольку именно он станет площадкой, с которой будет осуществляться информирование потребителей и дальнейшее увеличение продаж. Но владение страницей в интернете не всегда хватает для эффективного ее применения в своих целях, поскольку перед запуском в сеть с ним необходимо произвести комплекс работ по оптимизации. Эта задача необходима для лояльного отношения к интернет–ресурсу поисковыми системами, работающими по определенному алгоритму. Однако и этого недостаточно, так как для выдачи ресурса на первую страницу при

ранжировании необходимо осуществить продвижение сайта, успешным результатом которого станет размещение сниппета страницы в ТОП 10 заголовков. Ведь в большинстве случаев заинтересованный в товарах и услугах пользователь сети пользуется именно первыми десятью сайтами, выданными поисковой системой в ответ на запрос.

Сайт является компьютерной программой. Поэтому создание сайта – это разработка специальной компьютерной программы. Организация может разработать сайт собственными силами или обратиться в специализированную организацию.

Интернет-агентство IT-Studio (<https://it-studio.ru>) профессионально разрабатывает корпоративные и промо-сайты, интернет-магазины, стартапы, web-сервисы и мобильные приложения и на постоянной основе будет заниматься интернет-продвижением и обслуживанием. (г. Иваново, пл.Пушкина, д13, оф.301 «КВАДРОСИТИ» [43].

Команда Интернет-агентства IT-Studio решает проблему привлечения новых покупателей или клиентов путем разработки, оптимизации, продвижения и дальнейшей поддержки сайта на лидирующих позициях. Применяемые ими методы разработки структуры, дизайна и продвижения будущего инструмента маркетинга отвечают существующим сегодня алгоритмам работы поисковых систем (Google, Яндекс и т.д.). На всех этапах создания и продвижения сайтов в Иваново они держат связь с заказчиком, чтобы в конечном итоге заказчик получил эффективный инструмент продвижения своего продукта.

Интернет-агентство IT-Studio предлагает создание высококачественных сайтов с учетом всех основополагающих элементов:

- Стильного и оригинального дизайна.
- Функционально удобных и быстро - реагирующих сайтов.
- Экономически эффективных сайтов, направленных на получение прибыли.

– Готовности к продвижению в сети.

Директор ООО «СК–Сервис» готов к финансированию предложенного мероприятия, создание и разработку интернет – сайта в сумме 140000 руб.

Таблица 11. Расчет затрат на создание и разработку интернет–сайта организации ООО «СК–Сервис».

| Наименование затрат | Сумма, руб. |
|-----------------------------|-------------|
| Разработка сайта | 37000,0 |
| Обслуживание сайта (за год) | 42000,0 |
| Продвижение сайта (за год) | 64000,0 |
| Итого | 143000,0 |

Предполагаю, что при осуществлении данного мероприятия по созданию и продвижению интернет–сайта аутсорсинговой компании ООО «СК–Сервис» продажа и распространение услуг увеличиться на 5%.

Но я уверена, что увеличение продаж в компании ООО «СК–Сервис» можно увеличить только с помощью увеличения штата квалифицированных и верно обученных менеджеров. Огромную роль на рассматриваемом предприятии играет выполнение, и закрытие заявок, именно сроки решения задач влияют на желание клиента дать и доверить выполнение последующих заявок. От этого делаем расчет, что физически 1 менеджер компании в среднем может и должен закрывать 90–120 заявок. На данном этапе работы компании только на входящих обращениях от клиентов отдел сервисного обеспечения в месяц закрывает 560–610 заявок при 6 менеджерах.

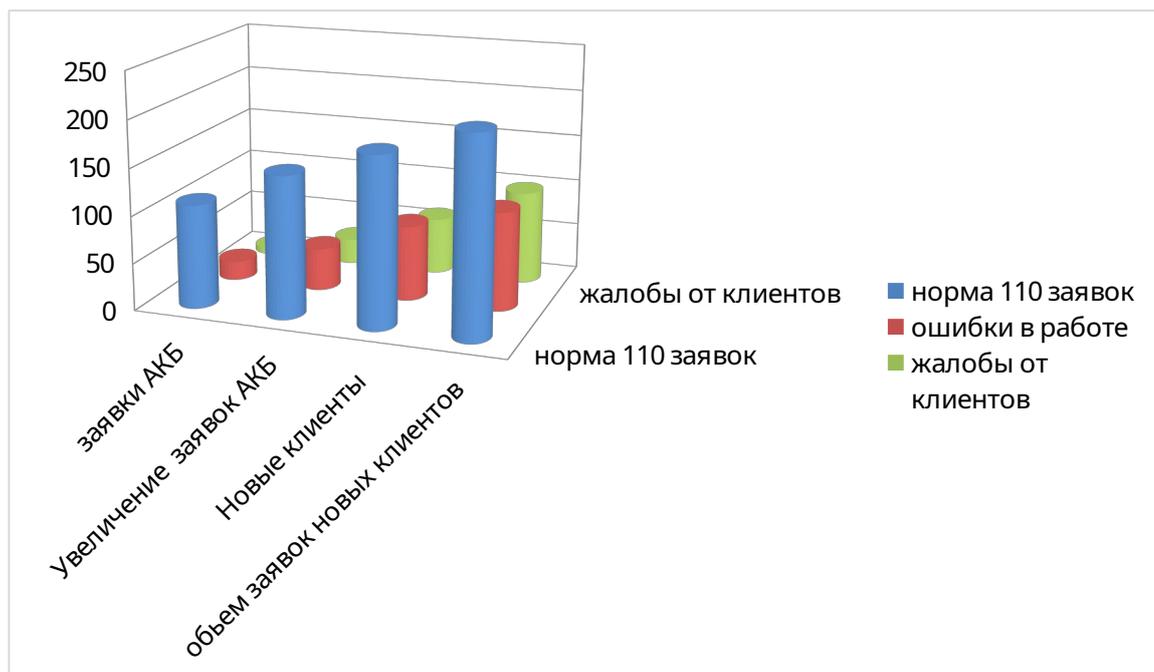
$$610 \div 6 = 101$$

получается 101 заявка на одного менеджера, менеджеры работают в штатном режиме. Увеличив поток заявок от увеличения продаж, к примеру до 900–920 заявок в месяц, автоматически увеличим нагрузку на менеджера

$$920 \div 6 = 153$$

153 заявки на 1 менеджера, то есть менеджер вынужден будет работать свыше нормы в режиме повышенной многозадачности, что повлечет за собой нарушение последовательности действий, далее отсутствие контроля, и невыполнение заявок в указанный клиентом срок. Именно по этой причине от компании ООО «СК–Сервис» могут начать отказываться клиенты.

Рисунок 12. Влияние работы менеджера на продажи в ООО «СК–Сервис»



На рисунке 12 изображена диаграмма трудозатрат и ошибок менеджера при увеличении нагрузки в работе, явно можно рассмотреть, что при увеличении объёма работ существующих клиентов может негативно сказаться на работе компании. В компании ООО «СК–Сервис» возможность развития и увеличения продаж очень сильно зависит от правильной количественной нагрузки менеджеров.

Так же для увеличения клиентской базы необходимо увеличение штата не только менеджеров, но и руководителей групп, сметчиков и помощников руководителей.

Единственным и правильным решением увеличения продаж в ООО «СК–Сервис» вижу расширение штата, а именно создание новой группы

сервисного обеспечения в полном составе: руководитель, сметчик, помощник руководителя, менеджеры.

Соответственно для создания группы предложу внедрить в обучающий процесс в виде записи видео уроков, с аттестацией с периодичностью 1 раз год.

ООО «СК–Сервис» как известно из анализа предприятия является аутсорсинговой компанией работающей на всей территории России. Работа службы сервиса индивидуальна и необычна. Стандарт компании по работе с клиентами, мастерами и между собой не перестаёт изменяться и дополняться все новыми и новыми правилами, все те правила, что вносятся в стандарт, пишутся методом проб и ошибок.

Так же известно самым главным аппаратом зарабатывания денег являются исполнители в ООО «СК–Сервис» это менеджеры отдела сервисного обеспечения, от них зависит скорость выполнения заявок с качественно подобранным мастером.

Важно построение правильной модели обучения, аттестация для приема на работу, КПК а именно расписать и спланировать данный процесс.

Предложения: проводить первичное обучение не обязательно должен руководитель группы, коуч или любое заинтересованное лицо. При этом не каждый коуч сможет произвести качественное обучение персонала из-за необычной специфики работы. Для улучшения первичного обучения предлагается провести запись видео блоков, по каждому пункту стандарта компании над чем в данный момент мы с руководителями совместно трудимся. Каждый видео блок должен быть качественно записан в студии звукозаписи и видеосъёмки. Коммерческий директор, начальник службы сервиса, а так же руководители группы выбирают себе по 2 блока из стандарта, отрепетировав проводят лекцию перед камерой.

Каждый обучающийся стажер, заполняет анкету в виде небольшого теста, прослушав блок, дается несколько минут для мини–аттестации.

Пройдя весь процесс обучения, стажер сдает устный экзамен руководству. Коллективно определяются стажеры, которые прошли обучение.

Для повышения квалификации персонала можно использовать ту же схему, но сделать данное тестирование в виде электронной аттестации, постоянно обновляя вопросы.

Данную программу для тестирования персонала может создать любой программист, к примеру, можно разработать заказать данную программу по стоимости от 130000,0 тыс. руб.

Проводить курсы повышения квалификации менеджеров, а так же ввести ежемесячный разбор инцидентов с персоналом на общем собрании, данное мероприятие послужит не только примером как делать нужно и как нельзя, но и внесет много ясности в подобных ситуациях у менеджеров.

Раз в год необходимо проводить курсы повышения квалификации, для чего так же необходимо разработать программу в виде электронных тестов для ускорения процесса сдачи экзамена.

К сожалению, специфика работы не позволит покупать курсы повышения квалификации, в каком либо обучающем центре. Данная программа может быть разработана и создана только совместными усилиями руководящего состава.

Однозначно, количество заявок и качество их выполнения растет при том условии, что выполняем в срок, качественно и быстро. Следовательно, для того, что бы охватить большой объем работ в ООО «СК–Сервис», а тем самым увеличить продажи требуется только выполнение заявок. Для этого необходимо найти способ избежать текучки сотрудников на предприятии ООО «СК–Сервис». С чем на данном этапе очень сложно справиться, режим работы в постоянном режиме многозадачности очень сложно дается людям.

Не каждый может научиться планировать свое рабочее время на выходные, оставлять минимум работающих задач. Предприятие, не может заставлять сотрудника работать 24/7, поэтому остаются те, кто действительно

может работать в ритме многозадачности и постоянного контроля за мастерами, вот такие менеджеры остаются в ООО «СК–Сервис» надолго.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Проведем оценку экономической эффективности предложенных нами в главе 3.1. мероприятий, а именно: совершенствование сайта предприятия, рекламные акции и обучение персонала.

Совокупные затраты указаны в таблице 3.3.

| Мероприятия | Затраты руб. |
|--|---------------|
| Рекламное представление для клиентов | 43190 |
| Разработка, продвижение и обслуживание сайта | 143000 |
| Система обучения и тестирования персонала | 130000 |
| ИТОГО: | 316190 |

Таблица 3.3 Совокупные затраты для стимулирования сбыта.

Совокупные затраты на мероприятия по оптимизации корпоративной культуры ООО «СК–Сервис» равны 316190 рублей.

Далее, проведем оценку планируемой выручки от внедрения этих мероприятий.

Планируется, что совершенствование сайта даст в первый год небольшое увеличение выручки в размере 3%, в дальнейшем увеличение дохода будет на уровне статистической границы повышения дохода у предприятий, работающих с интернет сайтами (до 16%) (таблица 3.4).

| Показатели | 2018 | План | Абсолютное отклонение | Относительное отклонение % |
|----------------------------|---------|-----------|-----------------------|----------------------------|
| Выручка (продажа) | 98625,0 | 101583,75 | 2958,75 | 3 |
| Себестоимость (покупка) | 78762,0 | 82124,86 | 3362,86 | 4,2 |
| Валовая прибыль (маржа) | 19863,0 | 20458,89 | 595,89 | 3 |
| Издержки обращения | 3652,6 | 3762,1 | 109,578 | 3 |
| Прибыль до налогообложения | 16210 | 16696,3 | 486,3 | 3 |

| | | | | |
|--------------------------------|----------|----------|--------|-----|
| Налог УСНО (15%) | 2431,56 | 2504,59 | 73,03 | 3 |
| Чистая прибыль | 13778,84 | 14512,40 | 773,56 | 5,6 |
| Рентабельность продаж по ЧП | 13% | 14,2% | 26,1 | × |

Таблица 3.4 Планируемые показатели ООО «СК–Сервис» в тыс.руб.

Анализ плановых показателей проведен по сравнению с имеющимися данными за 2018 г. Благодаря мероприятиям по совершенствованию корпоративной культуры выручка предприятия вырастет на 3%. Издержки обращения тоже увеличатся на 3%, но в итоге прибыль от продаж вырастет на 3%, хотя чистая прибыль увеличится на 5,6%.

Рентабельность продаж вычисляется по формуле:

$$P = \text{ЧП} / \text{В} \times 100, \quad (1)$$

Где P – рентабельность продаж,

ЧП – чистая прибыль,

В – выручку.

В 2018 году она составляет 13,9%, а в плановом 14,2%;

Рентабельность продаж в планируемом году увеличиться до 14,2%, но полученная чистая прибыль позволит предприятию окупить в первый год затраты на совершенствование корпоративной культуры.

Из внедренных предприятий видим увеличение прибыли, как и запланировано на 3%, но как и ранее утверждаю, что самое наилучшее решение по увеличению продаж как являлось так и будет являться увеличение штата сотрудников, ни одна реклама не заменит качественного и быстрого выполнения задач. Это и есть самая лучшая реклама при работе в сегменте B2B продаж, именно работа над выполнением задач дает большую популярность компании среди нуждающихся в обслуживании компаний.

Самое неправильное действие является увеличение продаж на предприятии, и быть не готовым к шквалу заявок. С помощью данных мероприятий можно с легкостью потерять бизнес.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании выше изложенного материала можно сделать следующие выводы по данной дипломной работе. Управление продажами включает в себя как управление людьми, так и управление процессами в области продаж.

Выделяем следующие положительные тенденции в области управления продажами. В целом внимание и интерес к данной отрасли растет, больше компаний начинают использовать такой инструмент управления, как планирование продаж, так же больше внимания стали уделять повышению профессионального уровня специалистов по продажам и представителям компаний, повысилась внимание к вопросам ориентированности на клиента и поддержания отношения с постоянными клиентами.

В то же время в российских организациях пока недостаточно проработаны многие аспекты управления продажами: довольно часто в компании отсутствует само понятие «целевой клиент», система распределения у многих компаний недостаточно эффективна. Несомненно, все больше компаний используют планирование продаж, но пока планирование осуществляется в общем виде, распределение функций в отделе продаж также очень часто далеко от оптимального. Все еще редко используются схемы мотивации сотрудников отдела продаж, основанные на показателях эффективности. До сих пор, несмотря на то, что тренинги продаж стали традиционными, лишь немногие продавцы умеют грамотно рассказать о товаре, ответить на вопросы, проявить активность, но при этом не быть навязчивыми. Немногие компании могут похвастаться отлаженной системой учета информации о продажах.

Изучая основные технико–экономические показатели предприятия ООО «СК– Сервис», можно прийти к выводу, что система управления предприятия является линейной. В линейной структуре управления каждый руководитель

обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности.

Изменение численности персонала постоянно импульсирует, в период с 2017г. по 2018г. Был проведен большой поток персонала, которые покидали компанию по абсолютно разным причинам, но самая веская причина для большинства сотрудников режим многозадачности и постоянного контроля мастеров. Численность персонала на данном этапе достигла 15 постоянных работников компании.

На основании проведенного анализа в организации «СК–Сервис», мы можем сделать следующий вывод о том, что за последние два года предприятие расширило сферы своей деятельности. За последние три года не изменился руководящий аппарат управления. В целом отношение численности руководящего аппарата к числу специалистов соответствует стандартным нормам управляемости. Отношение показателей – сбалансированы, значит состав коллектива предприятия становится более стабильным и может выполнять заявки от клиентов на том же уровне 120 заявок одного менеджера, с увеличением штата, автоматически увеличатся продажи и как следствие будет приносить больше прибыли предприятию.

Выручка в 2017 году относительно 2018 года выросла на 10,5%. В 2018 году относительно 2017 года себестоимость покупки выросла на 11,4%, прибыль от продаж в 2018 году относительно 2017 года возросла на 13,2%, за счет расширения взятых торговых помещений на техническое обслуживание, а так же увеличением выигранных тендеров по строительным объектам.

Производительность труда в 2017 году по сравнению с 2018 годом выросла остается на прежнем уровне, потому как физические ограничения человека влияют на скорость закрытия заявок и принятия в работу новых. В 2014 году производительность труда по сравнению с прошедшим годом выросла на 0,3%, что во многом предопределено ростом денежной выручки.

Анализируя значения показателей рентабельности продаж по прибыли и по чистой прибыли в исследуемом периоде можно сделать вывод, что увеличение исследуемых показателей 2018 году связано с ростом продаж, валового дохода и прибыли от продаж. Показатели рентабельности чистой прибыли можно оценить, как довольно высокие, так как в этом же здании работает прямой конкурент ООО «Алекс–Холод». Рассмотрены варианты повышения эффективности управления продажами организации ООО «СК–Сервис». Основными мероприятиями в этом направлении должны стать мероприятия по стимулированию продаж.

Основным фактором повышения эффективности продаж в организации ООО «СК–Сервис» должна стать система удовлетворенности покупателя, а именно быстрое принятие заявок в работу, качество выполнения поставленных задач, а так же стоимость для возможности быстрого согласования сметы.

В качестве основного способа совершенствования системы управления продажами организации «СК–Сервис» предложено проводить мероприятия в двух направлениях – привлечение и стимулирование покупателей, и повышение квалификации персонала магазина.

В первом направлении привлечением клиентов будут служить рекламные акции, подарки с символикой компании и разработка интернет–сайта ООО «СК–Сервис».

Повышение квалификации персонала в магазине будет проходить за счет проведения специальных тренингов, что поможет добиться прекрасных результатов в области продаж, по результатам которых гарантировано улучшение прибыльности организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по повышению продаж в организации «СК–Сервис» увеличат число новых бизнес–партнеров, повысят конкурентоспособность предприятия.

Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ: официальный текст по состоянию на 02 ноября 2013 г. / СЗ РФ. 1994. № 32. Ст.3301.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ: официальный текст по состоянию на 02 ноября 2013 г. / СЗ РФ. 2000. № 32. Ст. 3340.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (изменениями и дополнениями от 28 февраля 2008 № 13-ФЗ) // СЗ РФ. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3.
4. О бухгалтерском учете: Федеральный закон от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ [Текст]: официальный текст по состоянию на 02 ноября 2013 г. / СЗ РФ. 1996. № 48. Ст. 5639.
5. Федеральный закон Российской Федерации «О защите прав потребителей» от 20.05.1997 г.
6. О защите прав потребителей: Закон Российской Федерации от 7 февраля 1992 г. № 2300-1: официальный текст по состоянию на 02 июля 2013 г. / СЗ РФ. 1996. № 3. Ст.140.
7. Об основах регулирования торговой деятельности: Федеральный закон от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ [Текст]: официальный текст по состоянию на 30 декабря 2012 г. / СЗ РФ.2010. № 1. Ст. 2.
8. О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках: Закон Российской Федерации от 22 марта 1991 г. № 948-1 (с

изм. и доп. от 9 октября 2002 г. № 122-ФЗ) // Ведомости СНД и ВС РСФСР. 1991. № 16. Ст. 499.

9. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ (с изм. и доп. от 6 декабря 2013 г. № 401-ФЗ) // СЗ РФ. 2007. № 31. Ст. 4006.

10. Постановление Правительства РФ от 19 июля 2007 г. № 455. Положение о лицензировании производства лекарственных средств и в Положении о лицензировании фармацевтической деятельности.

11. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие. - М.: Дело и сервис, 2012. - 256 с.

12. Алексеев Н. Управление предприятием в кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления, 2017. - № 6.

13. Артеменко В.Г., Остапова В. В. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / В.Г. Артеменко, В.В. Остапова – М.: Омега-Л, 2012 - 436с.

14. Баркан Д.И. Управление продажами: Учебное пособие. Высшая школа менеджмента СПбГУ. - СПб.: Издат. дом С.-Петербур. 2011. - 908 с.

15. Бланк И.А. Управление торговым предприятием: Учебник. - М.: Тандем, 2012. – 328 с.

16. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. - М.: Экономика, 2011. – 284 с.

17. Борисов Г.П., Акулова В.Е. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учебник. - М.: Экономика, 2011. – 320 с.

18. Вартанов А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 326 с

19. Вертоградов В.А. Управление продажами / В.А. Вертоградов - М.: Олма-пресс Инвест, 2012. – 240 с.
20. Волкова О.И. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА –М, 2012. – 520с.
21. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.: Учебник. – М.: Гардарика, 2016.
22. Гержа Е.Н. Малые предприятия – вопросы становления и развития // Деньги и кредит. - 2012. - № 2. - С. 10.
23. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, 2015.
24. Грибов, В. Д. Экономика предприятия: Учеб. пособие для вузов: Практикум [Текст] / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов.-3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2013.
25. Грузинов В.П. Экономика предприятия и предпринимательства. –М.: СОФИТ, 2014.
26. Захарова Л. Стереотипы в принятии решений маркетинговой службы предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2012. - №2.
27. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 2016.
28. Инновационный менеджмент / Под ред. Л.Н. Оголевой. - М.: ИНФРА-М, 2013.
29. Кабушкин Н.В. Основы менеджмента. – М.: Норма-М, 2012.
30. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник – Москва, Инфра-М, 2011.

31. Леви М. Основы розничной торговли. Леви М. / Пер с англ. С-Пб.: Питер, 2013 г. – 696 с. С.97
32. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М-СибиСК-Сервисное соглашение, 2016.
33. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: ИНФРА-М, 2016.
34. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. –М.: Дело, 2012.
35. Основы предпринимательской деятельности: Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент / Под ред. В.М. Власовой перер. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2011.
36. Переверзин М.П. Менеджмент: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012.
37. Тренев, Н. Н. Предприятие и его структура. Диагностика. Управление оздоровления : Учеб. пособие [Текст] / Н. Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2012.
38. Уткин Э.А. Этика бизнеса: Учеб. для вузов. – М.: Зерцало, 2010.
39. Чарльз М. Фатрелл С.128 Управление продажами
40. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. М.: Интел-синтез, 2013.
41. Фомченкова, Л.В. Оценка конкурентного потенциала промышленного предприятия [Текст] / Л.В.Фомченкова //ЭКО. – 2015. - №10. – С. 179-186.
42. <https://businessman.ru>
43. <https://cyberpedia.su>
44. <https://kakzarabativat.ru/marketing/loyalnost-klientov/>

45. <https://studfiles.net/preview/4170838/page:4/>
38. <https://шпаргалки.com/ekonomika-predpriyatiya/otsenka-ryinochnoy-aktivnosti-101663.html>
39. <https://www.rusprofile.ru/id/1666214>
40. [https://studfiles.net/preview/5080253/page:8/\]](https://studfiles.net/preview/5080253/page:8/)
41. <http://www.iv-xpress.ru/>
42. <https://it-studio.ru>
43. <http://profi-studio.ru/studio/>
44. <https://moluch.ru/th/5/archive/44/1557/>