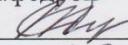


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономической безопасности и экспертизы  
Направление подготовки 38.03.06 Торговое дело  
Направленность (профиль) образовательной программы Коммерция

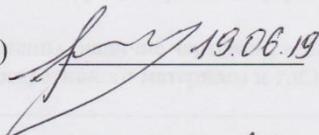
ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

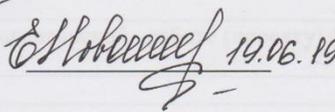
Зав. кафедрой

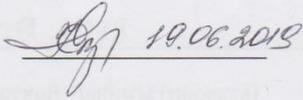
 Е.С. Рычкова  
«19» 06 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование процесса продажи товаров и обслуживания клиентов в организации (на примере компании «Еврокровля»)

Исполнитель  
студент группы 575-об (А)  19.06.19 В.А. Попов

Руководитель  
доцент, к.т.н.  19.06.19 Е.С. Новопашина

Нормоконтроль  19.06.2019 Н.Б. Калинина

Благовещенск 2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет экономический

Кафедра экономической безопасности и экспертизы

Специальность 38.03.06 Торговое дело

УТВЕРЖДАЮ  
Зав.кафедрой



Е.С. Рычкова

« 5 » 09 2018 г.

**ЗАДАНИЕ**

К выпускной бакалаврской работе (проекту) студента Попова Вячеслава Андреевича

1. Тема выпускной бакалаврской работы: Совершенствование процесса продажи товаров и обслуживания клиентов в организации (на примере компании «Еврокровля») (утверждена приказом от 15.04.2019 г. № 847-уч).

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 19.06.2019.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебная и методическая литература, интернет ресурсы.

4. Содержание выпускной бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов:

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) \_\_\_\_\_

6. Консультанты по выпускной бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) \_\_\_\_\_

7. Дата выдачи задания 05.09.2018

Руководитель выпускной бакалаврской работы (проекта)

(Ф.И.О., должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) 05.09.2018



(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 69 с., 23 таблицы, 35 источников

CRM – СИСТЕМА, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ, ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТОВ, ПРОДАЖИ ТОВАРОВ, ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ.

Объектом бакалаврской работы является процесс продажи товаров и обслуживания клиентов в торгово-производственной компании «Еврокровля».

Предметом исследования является совокупность методов и технологий, определяющих эффективность процесса продаж и обслуживания клиентов.

Целью данной работы является - на основе теоретической базы провести анализ и определить пути совершенствования процессов продаж товаров и обслуживания клиентов в торгово-производственной компании «Еврокровля».

Для реализации данной цели были сформулированы следующие задачи:

- изучить современные подходы в организации процесса продажи товаров, использовать зарубежный опыт;
- определить основные направления совершенствования продаж товаров и обслуживания клиентов в компании «Еврокровля»;
- проанализировать организационно-экономическую характеристику торговой компании «Еврокровля»;
- выявить основные проблемы процессов продаж и обслуживания клиентов в компании «Еврокровля»;
- предложить меры по совершенствованию процессов продаж товаров и обслуживания клиентов;
- дать экономическое пояснение и рассчитать коммерческий эффект от предложенных действий по совершенствованию процессов продаж и обслуживания клиентов.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты совершенствования процесса продажи товаров	8
1.1 Современные подходы организации процесса продажи товаров	8
1.2 Оценка эффективности организации процесса продажи товаров	16
1.3 Методы совершенствования процессов продажи и обслуживания клиентов	18
2 Анализ организации процесса продаж и обслуживания клиентов в торгово – производственной компании «Еврокровля»	26
2.1 Организационно экономическая характеристика торгово – производственной компании «Еврокровля»	26
2.2 Анализ эффективности организации процесса продажи товаров и обслуживания клиентов в торгово – производственной компании «Еврокровля»	33
2.3 Основные проблемы в процессах продажи и обслуживания клиентов в торгово – производственной компании «Еврокровля»	40
3 Меры по совершенствованию процесса продажи товаров и обслуживания клиентов	46
3.1 Содержание мер по совершенствованию процесса продажи товаров и обслуживания клиентов в торгово – производственной компании «Еврокровля»	47
3.2 Экономическое обоснование предложенных мер по совершенствованию процессов продажи товаров	53
Заключение	63
Библиографический список	65

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность настоящей бакалаврской работы посвящена совершенствованию процесса продажи товаров и обслуживания клиентов в организации на примере компании «Еврокровля», реализующей фасадно-кровельные строительные материалы и комплектующие, в том числе доборные элементы отделки частного и промышленного домостроения.

Коммерческая деятельность при продаже товаров имеет специфические особенности, которые стоит учитывать в процессах обслуживания клиентов.

Быстроизменяющаяся роль среды рыночной экономики Российской Федерации претерпевает значительные изменения, поскольку именно торговые операции в коммерческих компаниях относятся к конечному звену экономической активности субъектов рынка, тем самым обуславливая финансовый рост, удовлетворяя нужды и запросы конечных потребителей, с помощью грамотной организации процессов продаж и обслуживания клиентов.

На сегодняшний день, розничные и оптовые продажи, вследствие увеличения конкурентоспособности многих компаний на рынке, приобретают все большую значимость для организаций, специализирующихся не только на продаже дорогостоящих и сложнотехнических товаров, но и товаров постоянного спроса, так как они напрямую зависят от обслуживания клиентов в организации. Необходимо отметить, что процессы продажи товаров не могут сосуществовать отдельно от систем обслуживания клиентов в компании.

Таким образом, грамотная организация процессов продажи товаров и обслуживания клиентов компании способствует росту товарооборота, полному удовлетворению нужд и потребностей покупателей и коммерческой прибыли, что, несомненно, приводит к экономической эффективности предприятия, увеличивая узнаваемость и повышая репутацию компании, так и в целом увеличивая свою конкурентоспособность на рынке.

Целью данной работы является - на основе теоретической базы провести анализ, выявить проблемы и определить пути совершенствования процессов продажи товаров и обслуживания клиентов в торгово-производственной компании «Еврокровля».

Объектом бакалаврской работы является процесс продажи товаров и обслуживания клиентов в торгово-производственной компании «Еврокровля».

Предметом работы является совокупность методов и технологий, определяющих эффективность процесса продаж и обслуживания клиентов.

Для реализации данной цели были сформулированы следующие задачи:

- изучить современные подходы в организации процесса продажи товаров, использовать зарубежный опыт;
- определить основные направления совершенствования продажи товаров и обслуживания клиентов в компании «Еврокровля»;
- проанализировать организационно-экономическую характеристику торговой компании «Еврокровля»;
- выявить основные проблемы процессов продаж и обслуживания клиентов в компании «Еврокровля»;
- предложить меры по совершенствованию процессов продажи товаров и обслуживания клиентов;
- дать экономическое пояснение и рассчитать коммерческий эффект от предложенных действий по совершенствованию процессов продаж и обслуживания клиентов.

При выполнении выпускной квалификационной работы были использованы теоретические методы: метод анализа систем знаний; методы сравнения, конкретизации, обобщения, аналогии, а также эмпирические методы: опытная работа, прогнозирование, экспертной оценки.

Информационной базой исследования послужили законодательные акты и нормативные документы, регламентирующие коммерческую деятельность в сфере производства и реализации строительных материалов, статистические данные, а также данные бухгалтерского и оперативного учета деятельности

объекта исследования, учебные издания по организации коммерческой деятельности, публикации в периодических изданиях и электронных ресурсах по проблемам организации продаж и обслуживания клиентов.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ ПРОДАЖИ ТОВАРОВ

## 1.1 Современные подходы организации процесса продажи товаров

В наши дни, в условиях рыночной инфраструктуры, российский бизнес находится в таких условиях, в которых спрос большинства товаров и услуг превышает предложение от клиентов на них и, вследствие чего, существенным фактором тех или иных отдельно взятых субъектов рыночной инфраструктуры становится опыт и профессионализм кадрового персонала компании, их компетентность в вопросах продаж, четкое понимание нужд и запросов клиента, ясное мышление и сплоченность.

В современных рыночных реалиях, ввиду ожесточенной конкуренции между торговыми субъектами рынка и их быстрорастущем количестве находятся в острой борьбе за потенциальных клиентов компании. Ежедневно меняется стратегия продвижения торговых организаций, в последнее время ставя приоритет в клиенте на первое место, а не на производимый товар. Следовательно, идёт непрерывный поиск достоинств компании, которые должны были обеспечить финансовую устойчивость компании в современных рыночных реалиях.<sup>1</sup>

Одним из основных подходов организации процесса продажи товаров и обслуживания клиентов на современном этапе развития российской экономики является ее постепенное преобразование в так называемую «экономику потребителя». Изменения, которые заставляют субъекты рынка менять свою конкурентную позицию, в современных условиях деятельности, привели в конечном итоге к изменению клиента в целом. Он стал более избирателен, появилась возможность выбора продукта, отбора лучшего товара, наиболее подходящего по критериям клиента. В естественных условиях конкурентной борьбы, побеждают те предприятия, которые максимально быстро внедряют в свои процессы продаж наиболее

---

<sup>1</sup> Брагин, Л.А. Торговое дело: Экономика и организация: учебник. М.: ИНФРА-М, 1997. С. 187.

эффективные рыночные инструменты, позволяющие занять определенную долю рынка или его нишу.

В целом, процесс продажи товаров и обслуживания клиентов в торговой компании представляет собой систему взаимосвязанных между собой процессов, которые осуществляются продавцом для совершения торговой сделки. Стоит обозначить, что элементы цикла продаж изменяются от типа сделки или типологии торговли в организации.

В настоящее время, рыночные субъекты и объекты весьма многочисленны и включают в себя большое количество элементов, которые по-разному оказывают влияние на процесс продажи товаров, представляют либо благоприятные условия и возможности для торговых компаний, либо создают соответствующие угрозы и риски. Успешные процессы продажи товаров требуют значительного труда и повышенного внимания, скрупулезного исследования возможностей торговой компании, а также сигналов из окружающей среды. Эффективная интеграция вышеперечисленных путей в одно общее возможно лишь в одном случае, если субъект рыночной инфраструктуры может управлять такой системой по контролю деятельности компании. В этом смысле управление продажами необходимо рассматривать как один из видов организационной деятельности компании, которая направлена на установление конкретных целей и их достижения в процессе продаж, посредством молниеносного реагирования на изменения внешних условий, а также быстрой адаптации к ним.

На сегодняшний день имеют место быть различного рода альтернатив построения системы и процессов владения рынком, но, наиболее весомый момент из них осуществляют те, систему которых определяет управленческая структура предприятия. Рисунок 1 наглядно показывает блок-схему процесса управления продажами в торговой организации. <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Платонов, В.Н. Организация торговли: учеб. пособие. – Минск: БГЭУ, 2002. С. 190.

Проектирование реализации продукции предполагает под собой процесс определения целей и путей их достижения. Специальными функциями этого подпроцесса являются:

- распределение ресурсов;
- адаптация к изменениям в рыночной инфраструктуре;
- внутренняя координация изменений;
- стратегическое планирование.

Функции управления продажами представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Функции управления продажами

Кадровое обеспечение в общем понимании представляет собой процесс, который непосредственно связан с привлечением, развитием, обучением трудового коллектива.

Данный элемент процесса управления продажами субъекта рыночной инфраструктуры включает две задачи:

- планирование недостающих потребностей у торгового персонала;
- планирование трудовой занятости персонала.

Подготовка торгового персонала означает за собой меры, которые воздействуют на формирование у персонала компании необходимой самой организации корпоративной культуры и умений, способствующих в конечном итоге к эффективной реализации товара, что приводит к росту экономических показателей.

Руководители представляют способность оказывать определенное влияние на персонал компании, разного рода лидеров мнений, направляя их совместные усилия к достижению поставленных целей и выполнения задач предприятия.

Оно предполагает руководство всеми подразделениями, отделами, группами лиц, участвующими в процессе продаж и обслуживания клиентов.

На сегодняшний день, стоит заметить, сущность управления продажами поясняется в особенно важных организационных функциях, такие как контроль, организация, планирование и мотивация.<sup>3</sup>

Важность одной детали нельзя не заметить, что на результативность реализации товара оказывает прямое значение, которое огромно из-за количества факторов разного происхождения. Их можно подразделять на две группы: ситуационно-управленческие и факторы стимулирующего характера.

К управленческо-ситуационным факторам относятся факторы управленческого, технологического и поведенческого характера.

Для эффективного управления процессом продаж организаций необходимо проводить анализ всех внешних факторов и внутренних элементов организации в отношении увеличения объема продаж и качества продукции, товара или услуги.

---

<sup>3</sup> Волгина О.Н.. Мотивация труда персонала предприятия: учебное пособие / Под общей ред. д.э.н., проф. Пушкарёва Н.Н. – М.: АП «Наука», 2007. С. 74.

Особую роль играют факторы стимулирующего характера, так как успех любого продукта в инфраструктуре рынка во многом определяется технологиями его продвижения и техникой его продажи.



Рисунок 2 - Элементы системы управления продажами в торговой организации

Стоит заметить, что различные зарубежные и отечественные создатели обуславливают управление продажами как руководством персоналом компании, так и процессами в области реализации товаров, и советуют

включать в эту систему следующие элементы, которые отражены на рисунке 2.<sup>4</sup>

На сегодняшний день не существует всесторонних и всеобъемлющих для всех правил о том, как внедрять систему КРІ в компании. Большинство авторов рекомендуют брать свои научные труды, основываться разного рода правилами и принципами. Уточненной информации, как необходимо внедрять настоятельные труды в российских организациях нет, так как и нет информации о результатах внедрения системы КРІ в компаниях, нет информации, проверенной эмпирическим путём.

В таблице 1, представленной ниже, приводится информация о методах, правилах и принципах разработки системы КРІ в российских компаниях, предлагаемых в настоящее время российскими авторами.

Таблица 1 – Принципы разработки системы КРІ в организации

Принципы	Объяснение
1	2
Принцип партнерства	Принцип объясняется повышением эффективности компании, посредством налаживания доверительных отношений между руководящими звеньями компании, членами локального наемного персонала, профсоюзными организациями, а также персоналом, клиентами и конечными потребителями.
Принцип перенесения усилий на главное направление	Приоритетная область в предприятии должна усиливаться сотрудниками, приносящими наиболее значимый эффект от деятельности.
Принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности	Система оценки ключевых показателей должна интегрироваться с отчетностью, быть привязанной к результатам работы. Также стоит уделить повышенное внимание контролю данных ключевых показателей эффективности.

<sup>4</sup> Кушнир, И.В. Стратегический менеджмент. М., 2010. С. 78.

Продолжение таблицы 1

1	2
<p>Принцип согласования производственных показателей со стратегией</p>	<p>Ключевые показатели эффективности должны быть привязаны к долгосрочным планам компании. Чтобы это осуществить, следует согласовать показатели, необходимые для достижения целей, грамотно сформулировав цели, миссию и ценности организации. Абсолютно каждый сотрудник должен ежедневно помнить о том, ради какой цели он трудится в организации и что он должен делать для того, чтобы ее достичь.</p>
<p>Принцип интеграции системы КРІ и бюджета организации</p>	<p>Основной смысл этого принципа заключается в том, что каждая отдельная компания, ставя себе цель, должна выражать конкретный результат, которого должны достичь все вместе в организации за определенный интервал времени. Финансирование должно быть основополагающим фактором к достижению поставленных целей. Целей невозможно достичь, если нет финансирования.</p>
<p>Принцип регулярного и своевременного сбора данных</p>	<p>Систематизируя данные в компании, необходимо понимать, что, достичь положительного результата можно только тогда, когда вся информация собирается в полном объеме, в определенные даты, которая актуальна и отображает достоверные данные. Для того чтобы достичь этого, мало энтузиазма, необходимо это подкрепить разработанной системой ключевых показателей эффективности.</p>

В конечном счете, необходимо отметить, что в настоящих условиях постоянно растущей конкуренции на рынке товаров и услуг в современной ситуации совсем недостаточно произвести товар лучше, чем конкуренты, нужно уметь его и выгодно продать. На сегодняшний день выигрывает та

торговая компания, которая ориентирована на решение вопросов клиента, на долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество с ним.

Системная составляющая процесса продажи товаров и обслуживания клиентов предполагает возможность и необходимость совершенствования каждого из ее компонентов. Между прочим, процесс персональных продаж в равной степени зависит от характера взаимодействия потребителя и продавца.

## **1.2 Оценка эффективности организации процесса продажи товаров**

Система KPI (key performance indicators – «ключевые показатели эффективности») в отделе продаж на сегодняшний день с успехом зарекомендовала себя, с тех пор как появилась в российском предпринимательстве более пятнадцати лет назад. Примерно от двадцати пяти до тридцати пяти процентов организаций, решившихся внедрять ключевые показатели эффективности, безусловно, получили работоспособную и высокоэффективную, полезную систему. Тем не менее, известность этой системы постоянно растет и все больше компаний, руководителей и консультантов говорят о необходимости внедрения системы ключевых показателей эффективности в отдел продаж на предприятии.

Основной проблемой при разработке и внедрении системы ключевых показателей эффективности является то, что эта система предполагает существенные изменения во всей структуре управления компанией. При этом ей необходимо быстро реагировать на изменения изнутри, меняя то, что уже проверено и привычно всему персоналу. Здесь и появляются ситуации, когда руководство тратит большие финансовые и трудовые ресурсы, чтобы наладить наиболее работоспособный KPI для их организации, не получая нужного результата, решая, что данную систему можно наложить на уже существующие уклады. Негативный результат данных мероприятий не заставит себя долго ждать, который становится барьером для разработки системы в аналогичных компаниях, боящихся окружающей их практики.

При этом стоит осознавать, что важную роль играет не только разработка системы ключевых показателей эффективности, но и грамотное ее внедрение. Эффективное использование системы может быть довольно проблематично, особенно в большой организации, где приходится оперировать большим массивом данных из разных филиалов с огромным количеством персонала.

Выстраивая эффективную систему, необходимо обозначить конкретные наиболее важные показатели, составляющими ее, а не использовать все, что попадает под руку. Важным моментом является процесс расчета данных показателей. Расчет должен показывать реальные, а не фантастические результаты, он должен открывать проблемные места, а не скрывать их, создавая почву для размышлений.

Следующим этапом важно продумать, откуда и как будут браться данные для анализа в системе ключевых показателей эффективности. Наилучший вариант – автоматическая загрузка данных с помощью CRM - системы, так как при таком способе вся нужная информация структурируется и оптимизируется, присутствует система индикаторов, позволяющая быстро выявлять различные отклонения и изменения на предприятии.

Однако разработка стабильной системы учета эффективности работы — это только половина дела. Вторая половина заключается в том, как организовать этот самый учет эффективности — таким образом, чтобы все необходимые показатели были зафиксированы в полном соответствии с реальностью. На помощь в этом случае придет современное программное обеспечение — система CRM, которая позволяет интегрировать в нее любой необходимый комплекс ключевых показателей эффективности.

CRM, содержащая систему KPI — это настоящий клад для работодателя, желающего наладить эффективный контроль за деятельностью своих сотрудников. Во-первых, программное обеспечение проконтролирует полноту и своевременность заполнения всех необходимых полей, а значит, вся проделанная работа будет учтена в полном объеме. Во-вторых, если для

качественного контроля деятельности сотрудника требуется, чтобы участие в оценке его деятельности приняли несколько сотрудников команды, CRM обеспечит внесение ими необходимой информации. Для решения этой задачи система CRM не только вовремя напомнит всем участвующим в решении задачи сотрудникам о необходимости выполнения каких-либо действий и задач, но и представит отчет об их процессе выполнения непосредственному руководителю.

CRM-система с интегрированным в нее комплексом KPI автоматически рассчитает все показатели, которые требуются для расчета эффективности работы сотрудника за рассматриваемый период времени. Это значит, что на основе этих показателей можно разработать эффективную и многоплановую систему мотивации, которая в один момент будет полностью прозрачной для работника - он будет понимать, за какие заслуги он получит премию или другой бонус, и за какие промахи на него может быть наложен штраф или иное взыскание.

Таким образом, CRM-система становится если почти обязательным условием эффективного применения комплекса ключевых показателей эффективности, то, во всяком случае, гарантией его качественной реализации в каждом конкретном случае. Именно от реализации задуманного плана в конечном итоге зависит действенность самой продвинутой системы ключевых показателей эффективности в интеграции с системой CRM.

### **1.3 Методы совершенствования процессов продажи и обслуживания клиентов**

Информационные источники деловой литературы пишут, что в мировой практике выделяют довольно много методов разработки и деления на группы ключевых показателей эффективности. При этом, большинство авторов говорят, что в России принято использовать классический метод – метод ключевых показателей эффективности, которые и характеризуют сущность проблемы. Однако эти методы являются не столь обширными и глубокими, но всё же позволяют по обзорным материалам об альтернативных методах

принять самостоятельно решение о том, какой метод более эффективный и какой наиболее подходящий в конкретной ситуации в компании стоит применять.

Выделяют следующие модели показателей.

Таблица 2 – Модели и методы оценки ключевых показателей эффективности

Метод	Суть метода
Модель Европейского фонда управления качеством	Данная модель выделяет девять элементов в процессах организации. Результаты управления компании сформулированы в четырех «результатирующих» показателях: результаты деятельности персонала, взаимодействия с покупателями, социальные результаты, ключевые показатели эффективности деятельности организации. Эта модель ориентируется на достижение социального результата, на пользу обществу. <sup>5</sup>
Метод «Призма эффективности»	Данный метод характеризует результаты деятельности организации с точки зрения заинтересованных в ее развитии лиц, начиная с инвесторов организации, заканчивая регулирующими органами.
Метод «6 Сигм + бережливое производство»	Метод выделяет шесть основных процессов организации, которая придает большое значение качеству производства и скорости производства и оказания услуг. Метод ориентируется на удовлетворенность клиента и качество продукции.
Метод «Панель управления»	Ударение в данном методе создается на структуру управления и непоколебимое распределение обязанностей между персоналом организации. Данный метод, скорее, тактический техничный, нежели стратегический.

<sup>5</sup> Портер М. Конкурентная стратегия. М., 2017. С. 456.

Ни для кого не секрет, что в российских компаниях чаще применяется система ключевых показателей эффективности, зарубежные показатели представлены в таблице 1.

KPI должна включать в себя шесть обязательных элементов. Элементы KPI в системе CRM представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Элементы KPI в системе CRM

Элемент	Объяснение
Перспективы	Эти элементы определяют стратегию компании, включают в себя финансовую составляющую, клиентов, внутренние процессы организации и персонал.
Стратегические цели	Характеризуют направление развития организации.
Показатели	Задача показателей измерить деятельность компании, определить, насколько результат соответствует поставленной цели.
Целевые значения	Характеристика результата, которого должна достичь организация в количественном результате.
Причинно-следственные связи	Связывают все цели и показатели компании, описывают влияние одних целей на другие.
Стратегические инициативы	Более конкретные программы и проекты компании, нацеленные на достижение поставленной цели компании.

Элементы КPI в системе CRM являются важнейшим звеном от теоретической части предлагаемого внедрения до его практического применения, поэтому стоит обратить повышенное внимание к предложенным элементам.

Факторы разработки и внедрения ключевых показателей деятельности представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Факторы разработки и внедрения ключевых показателей деятельности

Фактор	Объяснение
1	2
<p>Определение видения организации</p>	<p>Более духовное описание того, к чему идет компания, миссия компании.</p> <p>В широком понимании – это философия организации, которая определяет сущность, смысл деятельности.</p> <p>В узком понимании – это утверждение, в котором отражается то, для чего существует организация и формулируются ее плюсы на рынке перед конкурентами.</p> <p>Видение призывает делать организацию особенной, оригинальной, отличающей ее от других фирм. Видение – это расплывчатое формулирование цели, поэтому</p>

1	2
	она не содержит дат, не привязана к ресурсам.
Формирование стратегии и цели	Четкое формулирование целей компании и стратегии. Однозначное определение менеджерами компании. Предполагает наличие альтернатив и выбор более эффективной и важной.
Определение перспектив развития и выделение факторов успеха	Данный этап основывается на анализе полученной информации.
Экономические факторы	Цена на нефть, соотношения рубля и доллара, уровень доходов населения.
Политические факторы	Особенность политического уклада влияет и на развитие инфраструктуры рынка. Кроме того, к данному фактору относится и слежение изменений законодательства, таможенное регулирование.
Рыночные факторы	Абсолютно любое предприятие должно отслеживать ситуацию на рынке: инфраструктура рынка растет или уменьшается и насколько, каким образом население распределяет свои полученные доходы.
Технологические факторы	Анализ изменений в технологии производства, любой техники и оборудования, которое имеет отношение к деятельности компании.

Все вышеперечисленные факторы воздействуют на предприятие в равной степени. Компания со временем должна развиваться, а поэтому при стратегическом планировании необходимо учитывать внешнюю среду, в которой находится организация сейчас, а также прогнозировать, как с течением времени эта ситуация будет изменяться.

Анализ внутренней среды подразумевает исследование сильных и слабых сторон компании, ее конкурентных преимуществ.

При обследовании анализируются все процессы внутри организации: бухгалтерский учет, персонал: численность, функционал, квалификация, производственные мощности, культура и образ корпорации, маркетинг.

Критерии для отбора ключевых показателей деятельности представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Критерии для отбора ключевых показателей деятельности

Критерий	Объяснение
1	2
Создание ключевых показателей деятельности	На данном этапе разрабатываются ключевые показатели эффективности на каждом уровне организации, выполнение задач которого ведет к достижению поставленных перед организацией целей.
Установление причинно-следственных связей	Производится классификация и группирование ключевых показателей эффективности, определяются взаимосвязи и факторы влияния. Составляются карты стратегически важных задач.
Разработка системы оценки и метода расчета	Для одной задачи разрабатываются параметры оценки. Каждый ключевой показатель должен быть выражен в цифрах, а также иметь нормативные данные, с которыми будут сравниваться результаты деятельности.

1	2
Составление планов действий	Для определения сбалансированных показателей необходимо иметь планы действий в компании по установлению этой системы. Предлагается алгоритм действия системы и ее внедрения в компаню. На этом этапе можно проанализировать систему, выявить проблемные места, недочеты и доработать эту схему.
Внедрение КРІ	Система сбалансированных показателей интегрируется в структуру управления организацией. Распределяются обязанности и ответственность среди персонала, проводится обучение работы с системой, формируются карты показателей, а также методы оценки результатов для каждого сотрудника, привязывается система показателей к мотивации сотрудников, вводится в действие, начинает работать.
Управление и контроль	Насколько тщательно ни была разработана система, на практике появятся минусы, которые необходимо будет срочно устранять. Помимо этого, на данном этапе система адаптируется не только в рамках организации, но и под инфраструктуру рынка. Осуществляется контроль исполнения системы и управление персоналом по ключевым показателям эффективности

Система сбалансированных показателей дает возможность обеспечить целенаправленный мониторинг эффективности организации, позволяет прогнозировать ситуацию, предупреждать возникновение проблем.

Ключевые показатели эффективности в системе CRM собирают в себя ресурсы компании на реализации стратегии и достижении поставленных компанией целей, устанавливает связь между стратегией и тактикой. Результатом внедрения CRM в компании является повышение эффективности организации, рост управляемости, снижение рисков и достижение целей в кратчайшие сроки.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Ребрин Ю.И. Управление качеством: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. С. 152-153.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ И ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ В ТОРГОВО – ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ «ЕВРОКРОВЛЯ»

### **2.1 Организационно - экономическая характеристика торгово-производственной компании «Еврокровля»**

Фасадно-кровельная компания «Еврокровля» осуществляет свою деятельность с 6 июня 2006 года согласно дате внесения в ЕГРИП записи о создании статуса Индивидуального предпринимателя Попова Андрея Валерьевича. ОГРН 306280115700111, ИНН 280108067991.

Компания «Еврокровля» осуществляет свою деятельность на основании действующего законодательства Российской Федерации в сфере гражданских правоотношений и предпринимательской деятельности.

Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации"(с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2016).

Федеральный закон от 08.08.2001 N 129-ФЗ (ред. от 28.12.2016) "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017).

Федеральный закон от 26.12.2008 N 294-ФЗ (ред. от 22.02.2017) "О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля".

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.06.2019).

Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 N 265 "О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства"

Управление предприятием осуществляется в соответствии с действующим законодательством на основе сочетания прав и интересов трудового коллектива и владельца имущества организации.

Предприятие самостоятельно определяет структуру управления и устанавливает штат. Малых, дочерних предприятий не имеет, в совместной деятельности не участвует.

На предприятии выделены функции начальника отдела производственных ресурсов, маркетингового отдела, производственного отдела и технологического отдела соответственно.

Согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности, компания «Еврокровля» занимается следующими видами деятельности по ОКВЭД:

47.52.73 Торговля розничная металлическими и неметаллическими конструкциями в специализированных магазинах – основной вид деятельности

25.12 Производство металлических дверей и окон

33.20 Монтаж промышленных машин и оборудования

33.12 Ремонт машин и оборудования

41.2 Строительство жилых и нежилых зданий

42.11 Строительство автомобильных дорог и автомагистралей

42.12 Строительство железных дорог и метро

42.13 Строительство мостов и тоннелей

42.21 Строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения

42.22.1 Строительство междугородних линий электропередачи и связи

42.22.2 Строительство местных линий электропередачи и связи

42.91 Строительство водных сооружений

42.99 Строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки

43.11 Разборка и снос зданий

#### 43.12 Подготовка строительной площадки

Кроме того, ИП Попов А.В. вправе заниматься иной, не запрещенной законом деятельностью.

Организация расположена по адресу 675000, г. Благовещенск, ул. Энергетическая, 4 (юридический адрес), где располагается главный офис фасадно-кровельной компании «Еврокровля».

Рассматривая производственную структуру управления предприятием, принято считать, что она является основополагающей частью, влияющей на все процессы внутри организации, которая оказывает значительное воздействие на экономику организации.

Производственная структура существенно определяет непрерывность производственного процесса, ритмичность изготовления продукции, сокращение размера незавершенного производства, уровень производительности труда, эффективность использования материальных и трудовых ресурсов организации. Большое влияние она оказывает и на качество изготавливаемой продукции.

Рассмотрим производственную структуру на примере предприятия «Еврокровля».

Компания была создана в 2006 году. Предприятие занимает площадь 8400 квадратных метров. Из них 3000 квадратных метров отводится на производственный цех и служебно-бытовые помещения.

На территории есть закрытый цех и склад для производства и хранения металлических конструкций разного вида. Склады оснащены новейшими электрическими кран-балками, грузоподъемностью до 15 тонн, что позволяет осуществлять поставленные задачи качественно и в короткие сроки.

Предприятие расположено в промышленной черте города, в непосредственной близости от железнодорожных путей, что обеспечивает ввоз и вывоз продукции через подъездные пути завода. Численность работающего персонала в момент организации предприятия составляла 3 человека, на сегодняшний день она составляет 12 человек. Рост численности

обусловлен расширением производства, а также увеличением клиентской базы.

Основной продукцией, выпускаемой предприятием является металлоконструкции прокатного типа такие как: металлочерепица, сайдинг, профлист, комплектующие различных модификаций.

С 2010 года компания «Еврокровля» претерпела значительные изменения в инфраструктуре и линейке изготавливаемой продукции.

Было решено использовать новейшее оборудование, которое смогло привести к использованию более качественной, толстой и широкой стали, закупаемой у ведущих производителей этого сегмента рынка, что позволило клиентам сэкономить и в то же время получить наиболее выгодный практический эффект от изготавливаемой продукции.

В сравнении с другим российским аналогичным технологическим оборудованием станки компании «Еврокровля» существенно дешевле и при этом более универсальны. При производстве продукции используется только высококачественное сырье лучших марок.

Учитывая надежность и долговечность изготавливаемой продукции, простоту в эксплуатации, выпускаемая заводом продукция пользуется потребительским спросом практически во всех отраслях промышленности и домостроения.

Оптимальной организационно-правовой формой фасадно-кровельного предприятия магазина индивидуальное предпринимательство, поскольку это проще в регистрации и организации ведения бизнеса. Несмотря на то, что для любого торгового предприятия существуют определенные риски, ассортимент организации не содержит в себе скоропортящихся товаров и может быть реализован в любое время с даты выпуска продукции. Кроме того, торговля строительными материалами не требует лицензирования, а значит, проще в управлении и организации, что тоже говорит в пользу индивидуального предпринимательства.

На рисунке 3 приведена блок-схема функциональной структуры управления предприятием.

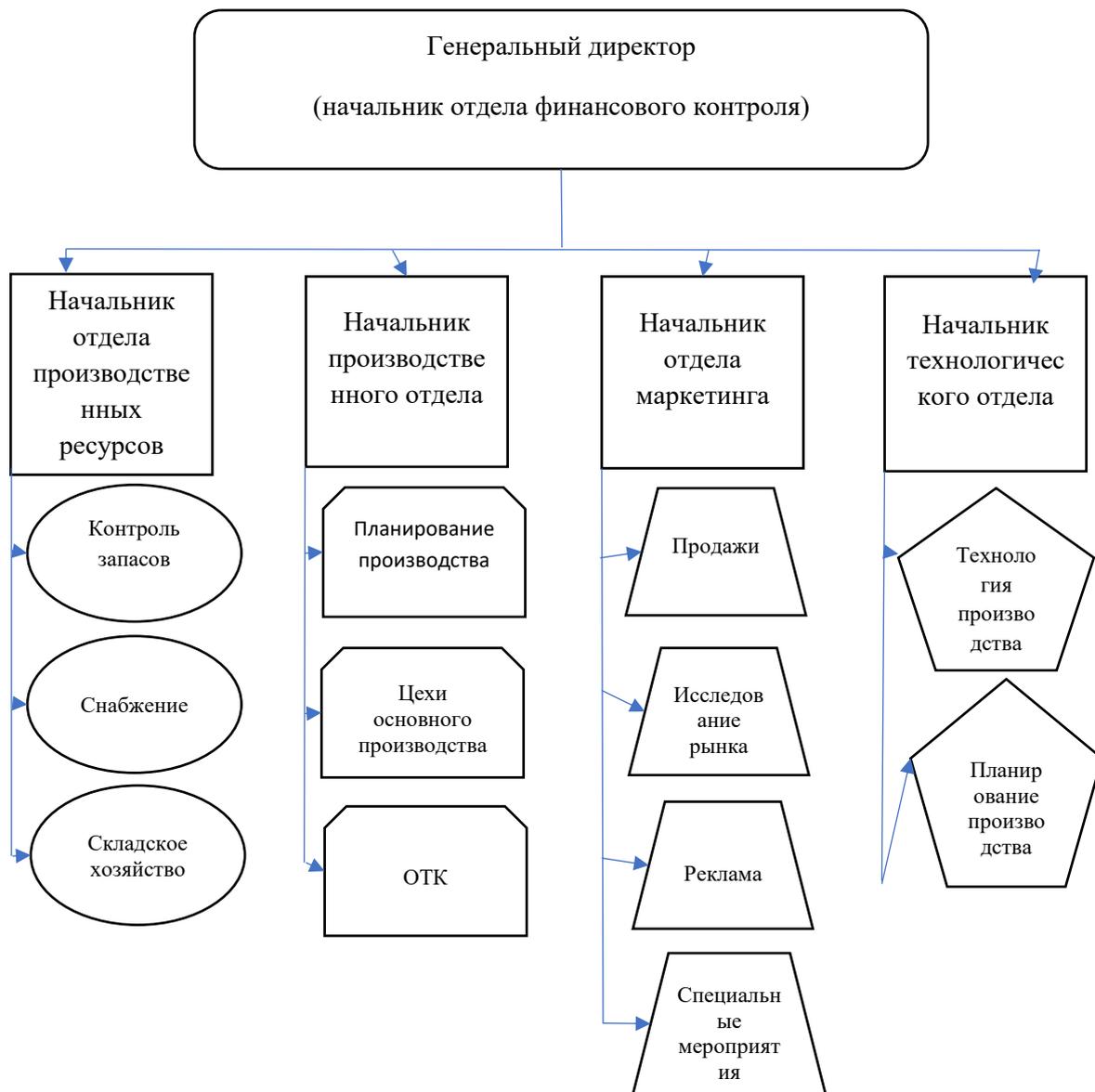


Рисунок 3 - Схема производственной структуры предприятия

Предприятие построено таким образом, что все отделы строго взаимосвязаны между собой и выполняют слаженную работу как часовой механизм, выпускающий непрерывную эффективную работу и результат.

Для характеристики экономической деятельности компании «Еврокровка» был выполнен анализ показателей, приведенные в таблице 6.

Таблица 6 – Основные экономические показатели деятельности компании «Еврокровля»

Показатель	2016 год		2017 год		2018 год	Темп роста, %
	Факт. цены	Сопост. цены	Факт. цены	Сопост. цены	Факт. цены	Факт. цены
Объем товарооборота, тыс. руб.	27334	27962	25672	25713	22385	81,89
Валовой доход, тыс. руб.	12950	13247	11198	11213	10345	85,01
Издержки обращения, тыс. руб.	6928	7087	4984	5181	2561	36,97
Прибыль от продаж, тыс. руб.	6723	6877	5983	6019	5304	78,89
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	4120	4214	3922	4201	3528	85,63
Чистая прибыль, тыс. руб.	3585	3667	3412	3571	3069	84,60
Среднесписочная численность работников, чел.	8	8	10	10	12	150,00

Анализируя данные таблицы 6, можно сделать вывод о том, что объем товарооборота в торгово-производственной компании «Еврокровля» уменьшился в 2018 году, по сравнению с данными прошлых лет в 2016 и 2017 годах на 19 % и 2 % соответственно, что обусловлено ростом курса валют и слабой организацией продвижения товара. Темп роста по этому показателю составляет 81,89 % фактически. Уменьшение объема продаж в компании повлиял на такие показатели как валовой доход, который уменьшился на 2 605

тыс. рублей или 15 %. Уменьшение прибыли от продаж на 1 419 тыс. рублей обусловлено уменьшением количества заказов и среднего чека, следовательно, уменьшилась чистая прибыль на 17 %, а фактически на 516 тыс. руб. Прибыль после налогообложения уменьшается пропорционально прибыли до налогообложения, ставка налогообложения и форма уплаты налогов неизменна в течение рассматриваемого периода. Издержки обращения в 2018 году по сравнению с 2016 годом снизились на 37 % или в 2,7 раза, что обусловлено оптимизацией производства. Следует учесть индексы потребительских цен на непродовольственные товары за 2017-2018 гг. для определения сопоставимого выражения полученных результатов. Среднегодовой индекс потребительских цен, по данным Федеральной службы государственной статистики, опубликованными на официальном сайте за 2017 год составил 100, 53 %. Среднегодовой индекс потребительских цен за 2018 год составил 100, 23 %.

Графическая интерпретация динамики товарооборота за 3 года представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 - Динамика товарооборота за 2016-2018 год.

За анализируемый период можно наблюдать положительную динамику объема товарооборота благодаря оптимизации производства, расширения

ассортимента и увеличения сферы влияния компании «Еврокровля» на строительном рынке.

## **2.2 Анализ эффективности организации процесса продажи товаров и обслуживания клиентов в торгово - производственной компании «Еврокровля»**

Анализируя эффективность организации процесса продажи товаров и обслуживания клиентов в компании «Еврокровля», следует учесть большое количество процессов, происходящих как внутри организации, так и за ее пределами.<sup>7</sup>

В сфере продаж основным ключевыми показателями эффективности являются:

- объем товарооборота. Менеджеру устанавливается план на определенный период времени (месяц, квартал, год). Например, за март менеджер должен осуществить продажи на 1 500 000 руб.

- количество заказов. Число клиентов, совершивших покупку (количество чеков).

- трафик. Количество клиентов, которые узнали о вашем товаре – это потенциальные покупатели. Конечно, привлечение трафика - это задача маркетологов, но и сам продавец тоже может влиять на поток клиентов, например, с помощью сарафанного радио.

- средний чек. Внедряется для того, чтобы стимулировать менеджера продавать дополнительные товары. Например, к металлочерепице «супермонтеррей» приобрести профильный уплотнитель или кровельные саморезы.

- конверсия. Количество клиентов, относительно трафика. Например, если магазин посещает около 300 человек в день, но при этом количество чеков с трудом достигает десяти, конверсия будет равна 3-4%. Это означает

---

<sup>7</sup> Николаева М.А. Теоретические основы товароведения и экспертизы товаров. В 2 ч. Ч. 1: Модуль I. Теоретические основы товароведения: Учебник / - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014. С. 240

что менеджеры плохо справляются со своими обязанностями и нужно корректировать их работу.

Процесс продажи товаров и обслуживания клиентов в организации наглядно представлен на рисунке 5.

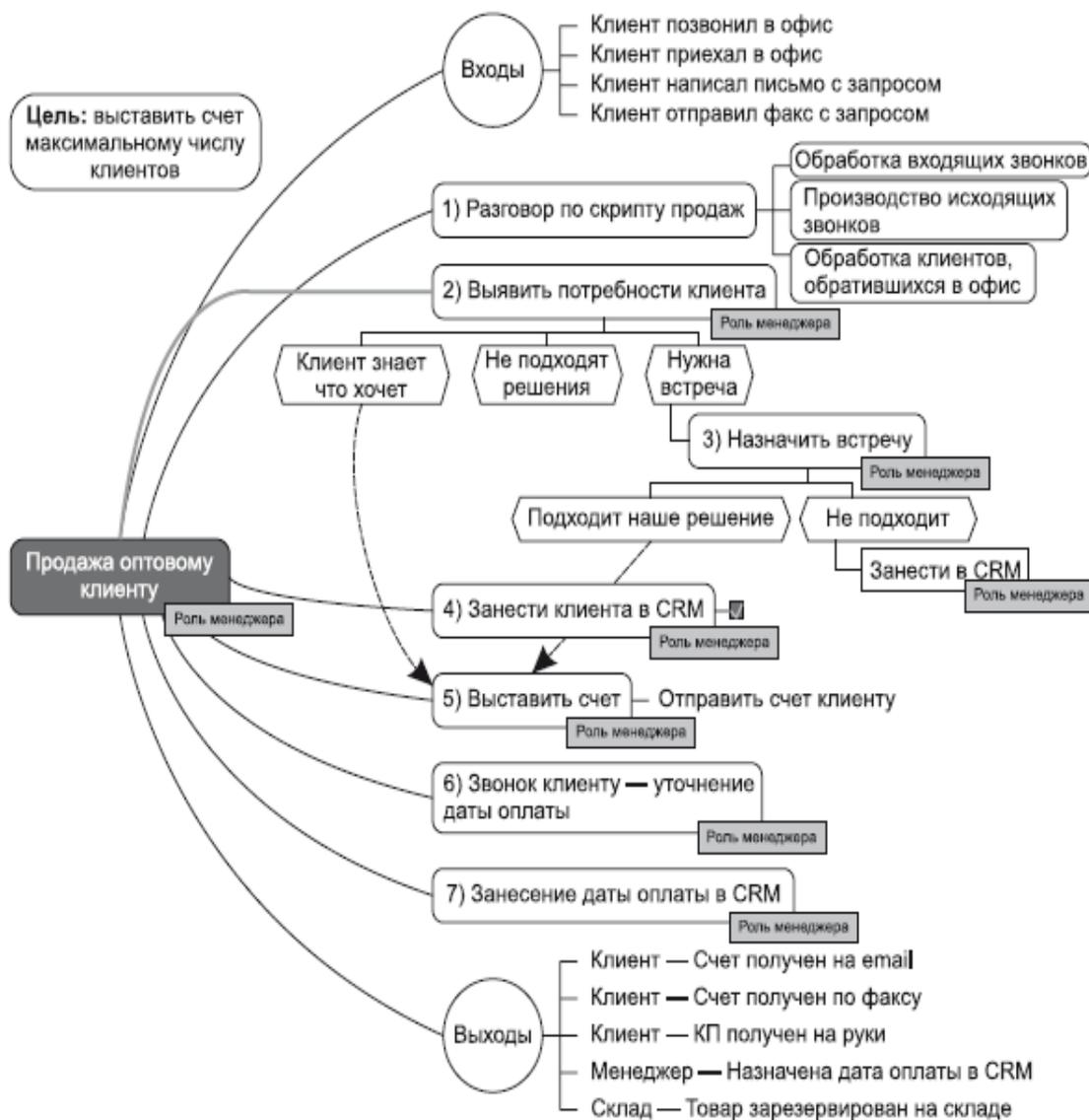


Рисунок 5 – Схема процесса продажи товаров и обслуживания клиентов в организации

Процесс продажи товаров и обслуживания клиентов в организации начинается с первого контакта с компанией, а именно со звонка, личного присутствия в офисе, написания письма на почту компании, либо же контактирование посредством факса. Далее, в соответствии с целью поставленной отделу продаж, офис – менеджеры работают по схеме,

представленной выше. Если входящий сигнал от клиента принимает менеджер по продажам, работа строится по скриптам, которые облегчают весь этап обработки входящего сигнала, производства исходящего потока информации или следует работа по обработке клиентов первичной информацией. Затем роль менеджера состоит в том, чтобы понять и выяснить потребность клиента. Разветвление цепочки развития событий прямо пропорционально зависит от того, что нужно клиенту. Если клиент знает чего хочет, его устраивают предложения, полученные от офиса – менеджера по цене, условиям поставки, качеству и всем критериям отбора необходимого товара, то менеджер выставляет счёт и отправляет его удобным способом клиенту. Но возможен иной исход событий, при котором обе стороны сделки не приходят к общему консенсусу, их отношения заканчиваются. Третий вариант исхода событий гласит о том, что необходима встреча, для более детального обсуждения условий поставки товара. Здесь же происходит работа в CRM – системе, которая поможет выстроить грамотную стратегию по продвижению интересов компании, и, как следствие, повышению лояльности покупателей. Для того, чтобы выполнение плана продаж соответствовало срокам, установленным руководством компании выполнялось точно в окончание определенной даты, офис – менеджер уточняет, когда будет произведена оплата по счету, выставленному ранее в офисе, либо на выезде при встрече с клиентом, занося всю информацию в CRM – систему. На выходе, со стороны клиента, счет на руках, получен по факсу или по почте.

Таблица 7 – Ключевые показатели эффективности отдела продаж торгово-производственной компании «Еврокровля» за 2018 год

Показатель	Значение показателя	Вес показателя, %
Объем товарооборота, руб.	27 334 984	40
Количество заказов, ед.	4 104	20
Трафик, чел.	16 416	10
Средний чек, руб.	6 660	15
Конверсия, %	25	15

Объем продаж в торгово-производственной компании «Еврокровля» определяется по формуле:

$$K = \sum (P \times Q), \quad (1)$$

где  $P$  – цена единицы товара,  $Q$  – количество товара;

Количество заказов на рассматриваемом предприятии определяется по формуле:

$$R = Tr \times K, \quad (2)$$

где  $K$  – конверсия,  $Tr$  – количество привлеченного трафика;

Формула определения среднего чека выглядит следующим образом:

$$M = Tr / R, \quad (3)$$

где  $Tr$  – количество привлеченного трафика,  $R$  – количество заказов.

Определим конверсию по следующей формуле:

$$K = (R / Tr) \times 100, \quad (4)$$

где  $R$  – количество заказов,  $Tr$  – количество привлеченного трафика,

Анализируя данные о ключевых показателях эффективности отдела продаж торгово-производственной компании "Еврокровля» за 2018 год, следует отметить количество продаж 4 104, что соответствует достаточно высокому значению, благодаря конверсии в 25 %, что означает, что каждый пятый вошедший посетитель компании купил товар со средним чеком в 6 660, 57 рублей, но несмотря на это, трафик оставляет желать лучшего.

Обслуживание клиентов в компании является обязательной составляющей подготовки и сопровождения клиентов в процессах продажи

товаров и обслуживания клиентов в любом торговом субъекте в инфраструктуре рынка Российской Федерации. Рассмотрим основные показатели качества обслуживания клиентов в торгово-производственной компании «Еврокровля» в таблице 8.<sup>8</sup>

Таблица 8 - Основные показатели качества обслуживания клиентов в торгово-производственной компании «Еврокровля» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение (±)		Темп роста, %	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Количество электронных писем от клиентов, шт.	2 160	1850	1 330	- 310	- 520	85	71
Количество звонков клиентов, шт.	4 320	3775	2 960	- 545	- 815	87	78
Количество чат-разговоров с клиентами, шт.	1 230	870	630	- 360	- 240	70	72
Среднее время ответа на звонок, сек.	15	25	30	10	5	166	120
Среднее время ответа на сообщение, мин.	10	12	15	2	3	120	125
Среднее время решения вопросов/проблем, мин.	5	10	15	5	5	200	150
Среднее время обработки заявки, сек.	45	55	65	10	10	122	118
Среднее время доставки заявки к производству, мин.	5	5	5	0	0	0	0

<sup>8</sup> Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность. М., 2010. С. 19.

## Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7	8
Среднее время производства заказа, мин.	60	80	85	20	5	133	106
Время доставки заказа к клиенту, мин.	45	50	55	5	5	111	110
Удовлетворенность клиентов в обслуживании (лояльность), %.	85	70	65	- 15	- 5	82	92

Анализируя данные качества обслуживания клиентов в торгово-производственной компании «Еврокровля» за период с 2016 года по 2018 год, можно сказать о том, что качество сервиса, а в частности, удовлетворенность клиентов в обслуживании ежегодно падает, это связано со слабой мотивацией персонала и изменением потребительских предпочтений. Количество электронных писем постоянно падает и составляет к 2018 году 1 330 писем, что в сравнении с 2017 и 2016 годами меньше на 84 % и 88 % соответственно, в фактическом выражении на 830 писем в год. Темп роста 2018 года к 2017 составил 85 %, что является показателем, чуть выше, чем за аналогичный период 2017 года к 2016, который составил 71 %. Это обуславливается уменьшением товарооборота и падением трафика. От количества e-мейл писем зависит и количество чат-разговоров с потенциальными и постоянными клиентами, их количество падает, из-за предшествующей цифровой трансформации на предприятии, в 2018 году это значение составляет 630 шт., напротив в 2016 году их всего 1230, темпы роста по данному показателю упали, но незначительно, 70 % в 2017 году против 72 % в 2018 году. Среднее время ответа на входящий звонок от клиента значительно увеличивается, что свидетельствует о снижении качества обслуживания клиентов и теперь он составляет 30 секунд, вместо 15 в 2016 году, темп роста имеет тенденцию к

увеличению в два раза. Также как и время ответа на звонок, время ответа на сообщение от клиента увеличивается все по тому же признаку – снижение качества обслуживания повлиял в 1,5 раза на этот показатель, темпы роста неуклонно сокращаются на 20 %. Возникающие вопросы, а также решение проблем в процессе продажи и обслуживания клиентов имеет место быть, поэтому чем быстрее решится возникающая ситуация, тем лучше для обеих сторон сделки, но этот показатель увеличивается, вследствие недостаточной мотивации сотрудников компании, с 5 минут до 15 минут в 2018 году, темпы роста показали ухудшение на 50 % в соответствии с прошлым годом. Компетенции сотрудников не подвергаются улучшению и это отражается на времени обработки заявки, которая увеличилась в 1,5 раза, как и среднее время производства заказа на 40 %, темп роста составил 20 %. т.е. значительное улучшение. Время доставки клиенту готовой продукции зависит от слаженной работы отделов продаж и складского персонала, что говорит нам о увеличении этого показателя на 111 %, 45 минут до 55 минут в 2018 году соответственно, темп роста по этому показателю составил 110 %.

В целом по данным, приведенным в таблице 7, прослеживается отрицательная динамика качества обслуживания клиентов в компании, что свидетельствует о снижении лояльности среди покупателей в торгово-производственной компании «Еврокровля». Этот показатель уменьшился на 20 % за 3 года и составил в 2018 году 65 %.

Мировая практика выработала определенные правила организации эффективного сервиса, суть которых состоит в следующем:

- сервис должен быть создан для клиента. Иначе говоря, текст с описанием содержания сервиса, оказываемого организацией, должен быть доведен до покупателей данного сегмента рынка. Предварительно следует изучить, какой именно уровень сервиса покупатели этого сегмента считают отличным.

- гарантии сервиса и его качества должны быть более обширными, чем ожидает покупатель. В этом случае они вызывают положительные эмоции и

стремление продолжать контакт с источником таких эмоций. Любые, даже мимолетные, контракты с покупателем должны развивать и закреплять положительную оценку покупателем системы обслуживания организации.

- персоналу службы сервиса следует ясно понимать, какое именно качество работы от него хотят. Для этого должны быть разработаны стандарты обслуживания для конкретного сотрудника. Под стандартами обслуживания понимаются правила работы персонала. Эти правила обязательны для исполнения, чтобы гарантировать высокое качество всех производимых операций и плюс удовлетворять требования потребителей.

Учитывая приоритет сервисного обслуживания в качестве инструмента конкуренции, многие фирмы создают у себя определенные отделы, которые работают с жалобами и обращениями клиентов, занимаются вопросами различного характера.

### **2.3 Основные проблемы в процессах продажи и обслуживания клиентов в торгово-производственной компании «Еврокровля»**

Ни для кого не секрет, что многие организации имеют ряд внутренних и внешних проблем, которые напрямую зависят от производительности персонала, отдела продаж, и, в конце концов, от финансовых показателей в конце года.

Существует множество способов оценки удовлетворенности клиентов в процессе продажи и обслуживания. Одним из инструментов такой оценки, позволяющим получить адекватные результаты, является мультиатрибутивная модель.

В основе мультиатрибутивной модели лежит, в-первую очередь, измерение важности каждого атрибута, а, с другой, степени воспринимаемого присутствия атрибута в оцениваемой продукции (собственно и представляющего собой удовлетворенность).

Оценка свойств продукции производится в баллах. Для оценки был использован метод экспертной оценки.

Потребителей просят оценить степень удовлетворенности по пяти или десяти балльной шкале, а также определить значимость каждого из свойств продукции. Для оценки рекомендуется использовать следующую шкалу: 1 – полное разочарование; 2 – раздражен; 3 – ожидания оправдались; 4 – приятно удивлен; 5 – восторг. Результаты оценки приведены в таблицах 9 и 10.

Таблица 9 - Определение среднего значения «исполнения»

Показатели качества	Оценки потребителей														Средний балл (И)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Скорость обработки заказа	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3,3
Индивидуальный подход	5	3	4	5	3	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4,3
Доступность информации	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3,1
Цена товара	4	4	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	4	4	4,2
Ассортимент	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,07
Среднее значение «исполнения»															3,6

«Исполнение» оценивается в баллах: 1 – полное разочарование; 2 – раздражен; 3 – ожидания оправдались; 4 – приятно удивлен; 5 – восторг.

Таблица 10 - Определение среднего значения «важности»

Показатели качества	Оценки потребителей														Средний балл (В)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Скорость обработки заказа	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,7
Индивидуальный подход	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4,6
Доступность информации	4	4	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	4	5	4,2
Цена товара	4	4	3	4	5	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4,9
Ассортимент	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Среднее значение «важности»															4,7

«Важность» оценивается в баллах: 5 – жизненно необходимо; 4 – важно; 3 – должно быть; 2 – не важно; 1 – полное безразличие.

Расчет удовлетворенности качеством процесса продажи товаров и обслуживания клиентов выполняется по формуле:

$$Y=I \times B, \tag{5}$$

где I – средний балл «исполнения», B – средний «балл важности».

$$Y=3,6 \times 4,7=16,92.$$

Шкала Лайкерта гласит:

«1 – 5» – совершенно неудовлетворён;

«6 – 9» – частично неудовлетворён;

«10 – 15» – трудно сказать;

«16 – 20» – частично удовлетворен;

«21 – 25» – полностью удовлетворён.

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод о том, что опрошенные респонденты компании попадают в диапазон от 16 до 20 баллов, что означает о частичной удовлетворенности в процессе продажи и обслуживания клиентов в торгово – производственной компании «Еврокровля».

Для анализа макросреды предприятия был проведен PEST – анализ для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли. Результаты PEST – анализа представлены в таблице 11.

Таблица 11 - PEST-анализ компании «Еврокровля»

Политические	Экономические
<ul style="list-style-type: none"> <li>- изменение законодательства;</li> <li>- налоговая политика государства (тарифы, льготы);</li> <li>- торговая политика государства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост курса валют;</li> <li>- экономическая ситуация в стране;</li> <li>- рост уровня безработицы и инфляции</li> </ul>
Социальные	Технологические
<ul style="list-style-type: none"> <li>- мнение и отношение потребителей;</li> <li>- потребительские предпочтения;</li> <li>- сезонность покупок;</li> <li>- изменение структуры доходов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потенциал рынка;</li> <li>- новые технологии;</li> <li>- новые продукты</li> </ul>

Анализ таблицы 11, показывающий политические, экономические, социальные и технологические тенденции в отрасли говорит о том, что на компанию влияет огромное множество внешних факторов, оказывающих непосредственное влияние на экономические показатели деятельности компании «Еврокровля».

Для того, чтобы разобраться, какие проблемы существуют в торгово-производственной компании «Еврокровля», рассмотрим таблицу 12, в которой отражен SWOT-анализ.

Таблица 12 - SWOT – анализ компании «Еврокровля»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренние факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- месторасположение компании;</li> <li>- команда из квалифицированных специалистов;</li> <li>- предпродажные консультации;</li> <li>- индивидуальный подход к каждому клиенту;</li> <li>- широкий ассортимент товара;</li> <li>- гарантия качества товаров;</li> <li>- товаропроводящая система;</li> <li>- выбор условий доставки товара;</li> <li>- гибкая система скидок;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- слабая организация продвижения товаров;</li> <li>- затруднение в организации поддержания мотивации персонала;</li> <li>- отсутствие CRM системы;</li> <li>- контроль качества показателей КРІ сотрудников.</li> <li>- средние показатели эффективности</li> </ul>
	Возможности	Угрозы
Внешние факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- средний уровень конкуренции;</li> <li>- высокие барьеры для входа в отрасль;</li> <li>- выход на рынки других округов;</li> <li>- увеличение объема покупки на покупателя (с помощью акций и спецпредложений);</li> <li>- расширение ассортимента;</li> <li>- спонсирование городских мероприятий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выход на рынок новых конкурентов;</li> <li>- рост курса иностранных валют;</li> <li>- ввод дополнительных таможенных пошлин;</li> <li>- увеличение уровня инфляции;</li> <li>- снижение фактически располагаемых средств у покупателя, снижение покупательской способности.</li> </ul>

Сильными внутренними сторонами компании стоит отметить удачное месторасположение на пересечении улиц Студенческая и Энергетическая, что дает предприятию большой поток проезжающих ТС и удобный подъездной путь к компании «Еврокровля». Команда, работающая долгие годы, профессионально обучена и имеет большой опыт в сфере промышленного и

частного домостроения, что обеспечивает высокий уровень консультационной поддержки каждого (индивидуального) клиента. Товарные позиции в компании постоянно обновляются, что позволяет маркетинговому составу компании устраивать акции и разрабатывать более удобные для клиентов скидочные системы, повышая лояльность клиентов.

SWOT – анализ показывает, что слабыми внутренними факторами компании являются отсутствие CRM – системы, вследствие чего наблюдается отсутствие контроля ключевых показателей эффективности сотрудников в отделе продаж и обслуживания клиентов. Это наиболее весомая причина, требующая повышенного внимания в бакалаврской работе, чем слабая организация продвижения товаров, но не стоит забывать о мотивации персонала, т.к., чем больше мотивирован персонал на достижение определенной цели, тем выше будут показатели KPI.

К внешним возможностям компании «Еврокровля» стоит отнести средний уровень конкуренции и высокие барьеры для входа в отрасль, что означает среднюю защищенность компании от конкурентного влияния, что дает возможность наращивать охват рынка строительных материалов в Амурской области и за ее пределами силами этой компании.

Внешними угрозами по SWOT – анализу относят нарастающий уровень конкуренции, что свидетельствует о том, что компании нужно быть готовой к быстроизменяющимся условиям среды, в том числе со стороны таможенных служб, от деятельности которых зависят пошлины на ввозимое сырье из-за рубежа. Курс валют имеет колоссальное значение в деятельности компании на протяжении всего существования, т.к., сырье, ввозимое из стран зарубежья, покупается в «валюте», но не в рублях, усиливая экономику соседних стран. Нестабильная политическая ситуация оказывает огромное влияние на инфляцию внутри страны, ряд факторов, характеризующих рост инфляции, свидетельствует о том, что становится всё более тяжелее поддерживать жизнь

организации, тем самым, возможно, сокращая рабочие места, рост местной и в итоге федеральной экономики страны.<sup>9</sup>

Подводя итог основным макроэкономическим анализам SWOT и PEST, которые представлены выше, можно сделать вывод о том, что повышенное внимание стоит уделять всем факторам, влияющим на работоспособность торгово – производственной компании «Еврокровля».

В таблице 13 представлены основные проблемы и методы их решения.

Таблица 13 – Основные проблемы и методы их решения

Проблемы	Методы решения	Альтернативный метод решения
Слабая организация продвижения товаров	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сотрудничество с крупными поставщиками;</li> <li>- расширение ассортимента;</li> <li>- увеличение качества предлагаемых товаров и услуг.</li> </ul>	<p>Внедрение CRM системы</p>
Затруднение в организации поддержания мотивации персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучение сотрудников;</li> <li>- моральные и материальные поощрения сотрудников;</li> <li>- создание корпоративной культуры.</li> </ul>	
Отсутствие контроля качества показателей сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внедрение отчетности (эффективности и результативности) за определенный период;</li> <li>- стимулирование сотрудников вовлечением в общую стратегию компании.</li> </ul>	

Для решения вышеперечисленных проблем в таблице 13 требуется комплексный подход к реализации методов решения. Нами был выбран альтернативный вариант, который совмещает в себе все средства по

<sup>9</sup> Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий. М., 2012. С. 799

совершенствованию процесса продажи товаров и обслуживания клиентов в торгово – производственной компании «Еврокровля» - внедрение CRM – системы.

### 3 МЕРЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПРОДАЖИ ТОВАРОВ И ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ

#### 3.1 Содержание мер по совершенствованию процесса продажи товаров и обслуживания клиентов в торгово-производственной компании «Еврокровля»

Совершенствование процесса продажи товаров и обслуживания клиентов, необходимо отметить, должно происходить плавно и постепенно, поэтапно меняя внутреннюю природу обслуживания клиентов в компании. Этот процесс требует значительного трудового ресурса, в который должны включаться все члены организации, весь персонал от топ-менеджеров до заведующих по складу.

Меры по совершенствованию процесса продажи товаров и обслуживания клиентов в торгово-производственной компании «Еврокровля» представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Содержание мер по совершенствованию процесса продажи товаров и обслуживания клиентов в торгово-производственной компании «Еврокровля»

Меры	Описание мер
1	2
Совершенствование технологии производства	<ul style="list-style-type: none"><li>- приобретение нового оборудования по российским стандартам и ГОСТам;</li><li>- использование более качественного сырья и материалов;</li><li>- повышение квалификации оператора оборудования и персонала в целом;</li><li>- применение безотходных технологических процессов;</li><li>- контроль качества продукции</li></ul>
Выход на новые рынки сбыта	<ul style="list-style-type: none"><li>- расширение ассортимента;</li><li>- добавление сопутствующих товаров и услуг;</li><li>- создание личного бренда компании и его продвижение;</li><li>- использование новейших рекламных технологий</li></ul>

1	2
Сотрудничество с крупными поставщиками	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выгодная ценовая политика компании;</li> <li>- разнообразие товара;</li> <li>- повышение конкурентоспособности по сравнению с товарами конкурентов</li> </ul>
Совершенствование процесса продажи товаров и обслуживания клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение профессионализма и компетентности сотрудников путём проведения семинаров и тренингов;</li> <li>- повышение уровня сервиса;</li> <li>- создание корпоративной культуры</li> </ul>
Внедрение CRM – системы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выбор поставщика услуги;</li> <li>- выбор тарифного плана;</li> <li>- разработка индивидуальных требований к внедрению CRM – системы на предприятии;</li> <li>- обучение персонала;</li> <li>- тестирование перед переходом в опытно-промышленную эксплуатацию;</li> <li>- анализ результатов и реализация технической поддержки</li> </ul>

Предлагается внедрение CRM – системы в компанию «Еврокровля» как основное мероприятие по совершенствованию процесса продаж. Содержание функций CRM – системы представлено в таблице 15.

Таблица 15 – Содержание функций CRM – системы

Функции	Описание функций
1	2
Учёт клиентов	CRM – система ведёт единую базу данных клиентов и контрагентов, где регистрируются все реквизиты, каналы связи, история взаимодействий и покупок. Kontakтами в базе можно управлять фильтровать и сегментировать по различным критериям

1	2
Управление продажами	Ведение данных о потенциальных и реальных сделках, вплоть до поэтапного контроля каждой сделки, частичная автоматизация бизнес-процессов компании и автоматизация воронки продаж
Аналитические функции CRM системы	На массиве собранной информации CRM-система строит различные статистические отчеты, по которым можно оценивать эффективность маркетинговых каналов, мероприятий, работы сотрудников, делать прогнозы продаж и планировать изменения. Автоматизированный конструктор документов и автоматизация документооборота
Конструктор документов	Автоматизация документооборота

Современные инновационные решения в области CRM (Customer Relationship Management) позволяют компаниям оптимизировать процесс взаимодействия с клиентами в направлении повышения их лояльности и на этой базе создавать фокусированный на клиента механизм управления маркетингом.

Внедрение интегрированной CRM – системы является сложным, длительным и многоэтапным процессом, требующим значительных финансовых и трудовых затрат. Для достижения поставленных целей реализация проекта требует постоянного контроля со стороны высшего менеджмента и значительных усилий со стороны персонала системы управления предприятием. В связи с этим представляется важным выделить основные этапы внедрения CRM – системы на предприятии. Конкретное содержание каждого из перечисленных этапов существенно зависит от сложности системы управления предприятием, уровня отлаженности

основных бизнес-процессов, уже достигнутой степени автоматизации решения управленческих задач, подготовленности персонала, возможностей финансирования проекта и многих других факторов.



Рисунок 5 – Схема внедрения CRM – системы

Для более детального представления схемы внедрения CRM – системы в торгово – производственную компанию «Еврокровля» рассмотрим таблицу 16.

Таблица 16 – Описание этапов внедрения CRM – системы

Этап	Описание этапа
1	2
1 этап – стратегическое планирование	На данном этапе существует необходимость постановки целей и задач для внедрения CRM – системы. Чтобы выполнить поставленную задачу руководством, обычно выявляются основные проблемы, которые могут повлиять на процесс внедрения. С помощью CRM – системы осуществляется повышение эффективности решения уже имеющихся задач и на этой основе определяются цели этого проекта. Если на предприятии уже выстроен процесс повышения лояльности клиентов, то этот момент взаимодействия с покупателями будет менее трудозатратен. Прежде чем внедрять инновационный инструмент на предприятии, следует учесть опыт других компаний, их ошибок и предпочтений. Следует также проработать ключевые направления или же блоки на основе внедрённой CRM – системы, а также количество финансовых средств, способных выделить на этот проект. Завершающим моментом в этом этапе следует отметить ответственного, который будет управлять проектом внедрения CRM.

1	2
<p>2 Этап - Реинжиниринг бизнес-процессов</p>	<p>Второй этап начинается с информирования прямого руководящего состава о внедрении CRM – системы, а также следует проанализировать соответствие организационной структуры предприятия в интеграции с покупателями. Далее должен определиться общий состав показателей, устанавливаемых при осуществлении взаимодействия с клиентами, и их разделение по отделам, филиалам и отдельным сотрудникам, правила осуществления контроля за их исполнением. Стоит отметить, что в результате данного анализирования почти всегда выявляется повторение исполняемых функций, минусы в контроле за их осуществлением и разного рода несогласованности, для устранения которых должны быть представлены рекомендации по налаживанию организационной структуры и предложения по совершенствованию этих процессов. При внедрении любой новой системы часто приходится сталкиваться с отвержением и даже прямым противодействием со стороны отдельных сотрудников и менеджеров предприятия на которой внедряется инновационное предложение. Важным элементом процесса обучения и закрепления является продвижение новой методики деятельности с помощью проведения специальных обучающих семинаров, способные повлиять на мышление персонала, что данная модель действительно полезна для всех. Предполагается система процедур, правил и процессов взаимодействия работников компании с покупателями на основе общей стратегии, а также дополняется логика взаимодействия всех процессов.</p>
<p>3 Этап - Оптимизация системы коммуникаций</p>	<p>Этот этап предполагает направленность сил компании на установление системы связи, которые обеспечат взаимодействие всех филиалов на основе внедрения CRM – системы, которая должна организовать средства доступа к общей информации данных через Internet. Данный этап существенен еще и с точки зрения необходимости интеграции большого числа всевозможных исследовательских систем и баз данных внутри компании. CRM - система, которая должна стать эффективным помощником подразумевает под собой, что весь персонал компании используют единый источник базы данных. Этот источник должен иметь: - хороший объем информации для большей передачи данных; - мощные сервера для принятия большого количества информации и большой пропускной способности; - веб – сайт, который предполагает удобный интерфейс для клиентов в любой точке земного шара, которым могут воспользоваться в любой момент времени.</p>

1	2
4 Этап - Консолидация первичных данных	<p>Ядро CRM – системы – это клиентская база, в которую должны вноситься различного рода характеристики контрагентов, их предпочтения, род деятельности, вид хобби, любимые увлечения, вплоть до даты дня рождения, имен детей и фамилий бабушек по которым они классифицируются на звания и регалии. Таким образом, перед непосредственным внедрением системы маркетинговые службы предприятия должны создать коллаборацию из информации о текущих и перспективных потребителях в единую базу данных, исключая ситуации повторения информации, либо её неактуальности. Стоит определить состав и форматы исходных данных о своих клиентах, процессы и средства занесения в базу. Таким образом, в процессе сегментации клиентской базы стоит особое внимание уделить наиболее прибыльным клиентам компании.</p>
Этап 5 – Выбор программного обеспечения	<p>Наилучший подбор программного инструмента, образующего базу CRM – системы, считается весьма трудной проблемой. Каждая концепция оптимальна точно до такой степени, в какой степени она отвечает решаемым задачам. . Только лишь в Российской Федерации предполагается наиболее 100 CRM – систем - для малых, средних и крупных предприятий. Различаются CRM – системы как по стоимости, так и по основным функциям и другим параметрам. Помимо этого, бывают как разнонаправленные, так и отраслевые решения. Но, «коробочной» CRM-системы, оптимальной для каждой сферы, не бывает. В любой сфере существует собственная индивидуальная особенность, отсюда типовой комплект функций, охватываемых в стандартной форме, может быть не использован полностью. Для любой компании в процессе внедрения создается другое, не похожее на других решение, в индивидуальном порядке в режиме реального времени. Малоэффективным может быть также подбор трудного программного обеспечения, значительная доля мероприятий которого не будет использована в данной организации. Для альтернативного выбора CRM – системы, наряду с верным осознанием ключевых вопросов внедрения, не менее важно корректно рассчитать его стоимость. Следует понимать, что расходы на внедрение функций управления бизнесом содержат не только лишь расходы на приобретение самой системы. Цена лицензирования/рабочих мест пользователей/количество подсоединений, как правило, определяет только 30% от вложений в ИТ-решение, оставшиеся 70%, уходят на внедрение.</p>

1	2
<p>Этап 6 – Внедрение CRM – системы</p>	<p>Внедрение CRM – системы зачастую создается ее контрагентом - самой организацией - создателем или ее конкурентами. , чтобы техническая поддержка по внедрению программного продукта содержала не только экспертов исполнителя, но и сотрудников самой организации, которые в ходе внедрения имеют все шансы приобрести нужный опыт по развертыванию и настройке системы. Неоспоримым плюсом внутренних специалистов считается превосходное представление отличительных особенностей ведения бизнеса . К минусам можно отнести, собственные эсперты зачастую не имеют достаточных представлений о вероятных способах постановки вопросов. В большинстве своем рекомендовано, создание такой цепочки шагов . На этапе внедрения происходит:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- создание рабочей группы по комплексному анализу системы;</li> <li>- настройка компьютерной сети, монтаж и установка оборудования;</li> <li>- установка программного обеспечения;</li> <li>- обучение первичной группы пользователей;</li> <li>- первичная апробация программы;</li> <li>- завершающая наладка;</li> <li>- обучение всех пользователей;</li> <li>- ввод в работу. Самым эффективным и ценным для предприятия итог проекта по внедрению CRM – систем – это структурирование и систематизация большого потока информации об эффективной организации работы с потребителями.</li> </ul>

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию процесса продажи товаров и обслуживания клиентов в торгово – производственной компании «Еврокровля», а в частности – внедрение CRM – системы, являются экономически эффективными и целесообразными к применению.

### **3.2 Экономическое обоснование предложенных мер по совершенствованию процессов продажи товаров и обслуживания клиентов**

Эффективность использования любой информационной системы управления определяется в первую очередь тем, насколько внедрение данной

системы способствует реализации поставленных задач и соответствует стратегии развития бизнеса. Иными словами, само внедрение CRM – системы компания должна рассматривать в первую очередь как способ достижения желаемого уровня ключевых показателей, характеризующих ее положение на рынке.

Для внедрения CRM - системы в торгово – производственной компании «Еврокровля» нужно определиться с выбором поставщика. Анализ выбора поставщика был сделан методом сравнения.

Таблица 17 – Выбор поставщика CRM - систем

Показатель	Компания		
	Битрикс24	amoCRM	Мегаплан
Цена	Битрикс24	amoCRM	Мегаплан
Хранение данных	Личный сервер, Облако	Облако	Личный сервер, Облако
ОС	Android, iOS, Windows	Android, iOS,	Android, iOS,
Бесплатная версия	+	-	+
Аренда	499-1499 руб.	990-10990 руб.	От 880 руб.
Покупка	От 80000 руб	-	От 215500 руб.
Выбор тарифного плана	+	+	+
Дизайн и удобство интерфейса	+	+	-
Техническая поддержка	+	-	+

Анализируя таблицу 17, можно сделать вывод о том, что «Битрикс24» по сравнению с конкурентами имеет возможность хранить данные не только в «облаке», но и на личном сервисе, как и «Мегаплан». «Битрикс24» поддерживает все операционные системы, такие как Android, iOS, Windows, но «amoCRM» и «Мегаплан» не могут похвастаться этим. Бесплатная версия CRM – систем рассматриваемых компаний доступна только при использовании услуг компании «Битрикс24» и «Мегаплан». Ценовое предложение рассматриваемых компаний примерно в одном диапазоне, но

наиболее выгодный вариант у компании «Битрикс24», арендная плата за который составляет от 499 рублей в месяц использования, что является наиболее экономически целесообразным. Также в «Битрикс24» реализовано техническое сопровождение после внедрения, интуитивно понятный интерфейс удобный в использовании.

При комплексном анализе предлагаемых компаний, предоставляющих услуги CRM – системы, выбор сделан в пользу компании «Битрикс24».

Рассмотрим тарифные планы, которые предлагает компания «Битрикс24».

Таблица 18 – Тарифные планы «Битрикс24»

Тарифы	Пакет Микро - Бизнес 4 999 руб/год	Пакет Старт-Ап 14 999 руб/год за 5 пользователей	Базовый 499 руб/мес за 1 пользователя	Расширенный 999 руб/мес за 1 пользователя	Профессиональный 1 499 руб/мес за 1 пользователя
Ограничения					
Количество контактов	5 000	12 500	5 000	10 000	20 000
Количество открытых сделок	1 000	2 500	1 000	2 000	4 000
Количество доп. полей	100	100	100	200	400
Дисковое пространство для документов	200 Мб	500 Мб	100 Мб	200 Мб	400 Мб

Анализируя таблицу 18, исходя из количества контактов, количества открытых сделок торгово-производственной компании «Еврокровля» выбор

был сделан в пользу тарифного плана «Расширенный», стоимость которого 999 руб./мес. за 1 пользователя. В стоимость включена первичная настройка системы, импорт данных и техническая поддержка.

В торгово-производственной компании «Еврокровля» для совершенствования процесса продажи и обслуживания клиентов CRM – система будет внедрена для отдела продаж, численность которого составляет 4 сотрудника. Рассчитаем затраты на внедрение CRM – системы в отдел продаж на 2019 год.

Таблица 19 - Затраты на внедрение CRM – системы в отдел продаж в год

Показатель	Количество пользователей, чел	Стоимость, руб.	Итого, руб.
Аренда CRM – системы	4	999	47 952
Обучение сотрудников	4	6 500	26 000
Операционное периодическое обновление	4	499	1 996
Итого			75 948

Анализируя таблицу 19, можно сделать вывод о том, что затраты на внедрение составляют 75 948 рублей. В эту сумму входит годовая аренда CRM – системы, обучение сотрудников и операционное периодическое обновление.

Рассчитаем оценку прямого экономического эффекта, получаемого за счет внедрения CRM – системы на предприятии.

Таблица 20 – Структура доходов и расходов отдела продаж

Показатель	Количество, тыс. руб.
Объем товарооборота, тыс. руб.	27 334
Чистая прибыль, тыс. руб.	3 585
Постоянные расходы, тыс. руб.	1 366
Переменные расходы, тыс. руб.	6 833

Предположим, что за счет внедрения достигнут рост производительности в количестве 15 % в год.

Это означает, что у сотрудников отдела продаж появилось на 15 % больше времени на выполнение своих обязанностей – продажи, которые они могут потратить на привлечение новых клиентов.

Предположим, что это ведёт к росту доходов, на пропорциональную величину – 15 %. В итоге, имеем следующие показатели отдела продаж после повышения производительности.

Таблица 21 – Структура доходов и расходов после повышения производительности

Показатель	Количество, тыс. руб.
Объем товарооборота, тыс. руб.	31 434
Чистая прибыль, тыс. руб.	4 122
Постоянные расходы, тыс. руб.	1 570
Переменные расходы, тыс. руб.	7 857

Таким образом, прямой экономический эффект от внедрения составил 537 000 рублей при росте прибыли 15%.

Для торгово – производственной компании «Еврокровля» такое мероприятие как внедрение CRM – системы будет не затратным и принесёт положительный экономический эффект.

При этом трудно вычленишь тот прирост доходности, который приходится именно на систему, поскольку эффект от CRM не изолирован от других событий внутри компании.

Многие компании, преодолев сомнения и внедрив систему, не получают необходимого результата. Причина этого в том, что руководство компаний не понимает CRM-концепцию. Такие компании можно условно разделить на две группы. Первая - это те, которые искали современный инструмент управления. И вторая группа - компании, которые считали правильным внедрение лучших систем.

В таблице 22, приведенной ниже, описаны изменения, проводимые в рамках внедрения CRM – системы и получаемой краткосрочные и долгосрочные экономические эффекты.

Таблица 22 – Прогноз краткосрочных и долгосрочных перспектив внедрения CRM – системы

Состояние до внедрения	Изменения	Краткосрочная перспектива	Долгосрочная перспектива
1	2	3	4
Эффекты категории повышения доходов			
Единая база клиентов не ведется. Возможности сегментации по разным показателям (в том числе динамическим) отсутствуют	Сегментация клиентов	- рост продаж за счет фокусировки на доходных/прибыльных клиентах	-повышение доходов компании за счет выявления наиболее прибыльных сегментов и предложения им лучшей потребительской ценности; - повышение доходов компании за счет продаж
Функциональная структура организации, нет ответственных за отношения с клиентами	Оптимизация организационной структуры	- повышение качества обслуживания клиентов	- повышение удовлетворенности клиентов за счет возможности управления отношениями; - повышение доходов компании за счет повышения качества обслуживания и оптимизации орг. структуры
Система мотивации персонала не ориентирована на цели клиентской стратегии компании.	Создание новой системы мотивации персонала	- повышение производительности персонала	- повышение доходов компании за счет увеличения кросс-продаж, увеличения жизненного цикла клиента или достижения других целей в зависимости от выбранной стратегии
Персонал не обеспечен информационными средствами и не обучен взаимодействию с клиентами	Подготовка персонала	- повышение качества и скорости обслуживания клиентов	- повышение удовлетворенности клиентов; - повышение удовлетворенности персонала

## Продолжение таблицы 22

1	2	3	4
прогнозирования продаж			- повышения доходов компании за счет возможности более своевременных и качественных управляющих воздействий
Эффекты категории сокращения расходов			
Нет инструментов для управления процессами	Автоматизация бизнес-процессов	- повышение эффективности продаж - повышение качества и скорости обслуживания клиентов	- повышение доходов компании за счет увеличения процента успешных сделок;
Обработка контактов и заявок ведется вручную	Автоматизация обработки контактов и запросов, создание системы самообслуживания	- повышение производительности сотрудников	- повышение доходов компании за счет снижения издержек на операции; - повышение доходов компании за счет возможности увеличения количества обслуживаемых потенциальных и текущих клиентов (например, через организацию активных продаж)
Сотрудники и клиенты имеют слабое представление о состоянии исполнения заказов	Автоматизация процесса исполнения заказов	- сокращение времени исполнения заказов	- повышение доходов за счет повышения удовлетворенности клиентов

Для оценки рисков, способных повлиять на внедрение, проводится их качественный анализ. Качественный анализ рисков позволяет выявить и идентифицировать возможные виды рисков, свойственных внедрению, также определяются и описываются причины и факторы, влияющий на уровень данного вида риска. Кроме того, дается описание, и стоимостная оценка всех возможных последствий гипотетической реализации выявленных рисков. На этой основе, предлагаются мероприятия по минимизации и компенсации этих последствий, рассчитывается стоимостная оценка этих мероприятий. Оценка рисков проекта представлена в таблице 23.

Таблица 23 - Качественная оценка рисков проекта

Риск	Вероятность	Последствия	Оценка риска
Сложность с освоением ПО персоналом организации	0,7	0,8	0,56
Несоответствие аппаратной части компьютеров требуемой	0,2	0,9	0,18
Нехватка у сотрудников опыта для осуществления проекта	0,5	0,8	0,4
Нехватка у руководителя квалификации для обучения персонала	0,4	0,5	0,2
Поломка оборудования	0,3	0,4	0,12
Отсутствие ожидаемого результата от внедрения CRM-системы	0,8	0,9	0,72
Неполная интеграция с информационными системами организации	0,3	0,4	0,12
Сопротивления изменения	0,6	0,8	0,48
Инфляция	0,7	0,4	0,28

На основе оценки рисков, мы можем выделить 4 наиболее вероятных и опасных для внедрения рисков:

- сложность с освоением ПО персоналом организации;
- нехватка у сотрудников опыта для осуществления проекта;
- отсутствие ожидаемого результата от внедрения CRM-системы;
- сопротивление изменениям.

Следующий этап – это планирование реагирования на риски и описание методики их преодоления:

Сложность с освоением ПО персоналом организации. Для решения данного риска, целесообразно использовать метод «Принятия», состоящий в допуске организацией проблем в первое время после внедрения CRM-системы и создание возможности частичного использования старых методов ведения бизнес - процессов. Также возможно применить метод «Предупреждения», суть которого в создании более тщательно и детально разработанного руководства пользования.

Нехватка у сотрудников опыта для осуществления проекта. Для решения данного риска, целесообразно использовать метод «Предупреждения», состоящий в проведении дополнительных курсов и семинаров для подготовки сотрудников к использованию системы.

Отсутствие ожидаемого результата от внедрения CRM-системы. Для решения данного риска следует выбрать метод «Принятия» риска. Компания должна закладывать дополнительный резерв денежных средств, в случае если не произойдет мгновенного эффекта от внедрения CRM-системы.

Сопротивление изменениям. Воспользуемся методом «Предупреждения» риска, который заключается в проведении разъяснительных собраний, на которых буду объяснять цели и выгоду этих изменений для сотрудников компании, а также все работы будут вестись более открыто.

В итоге, риски имеют множество вариантов их решения, причем каждый вариант имеет свою стоимость, преимущества и недостатки. В случае риска – отсутствие ожидаемого результата от внедрения CRM-системы – самым выгодным мероприятием будет проведение более тщательного предпроектного обследования для полного соответствия системы к деятельности организации и целям бизнеса.

Таким образом, внедрение CRM – системы для данного предприятия является важным шагом в построении устойчивой бизнес – модели, которая способна нарастить объем продаж и существенно повысить качество обслуживания клиентов, выбрав расширенный тариф.

Оценить экономический эффект внедрения CRM-системы в денежном выражении крайне сложно. Как правило, в каждой компании существуют направления деятельности, в которых эффект CRM-системы можно измерить, такие как снижение трудозатрат и рост работоспособности сотрудников, повышение процента удержания клиентов, снижение операционных расходов, связанных с маркетинговыми кампаниями и продажами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе перехода России от командной экономики к рыночной, предприниматели отказались от каких-либо видов планирования, и в течение последних лет «отдыхали» от авторитарных требований. Однако довольно в малые сроки стало понятно, что для успешного ведения бизнеса недостаточно интуиции.

Сегодня предприниматели понимают, что стратегическое планирование и разработка тактических методов достижения цели – это база, как конкретным коммерческим проектам, так и самим предприятиям. Стратегическое планирование позволяет осознать цель проекта, спрогнозировать развитие событий, подготовиться к решению проблем, детально проанализировать экономические и организационные аспекты.

В работе были выявлены проблемы процесса продажи товаров и обслуживания клиентов такие как: слабая организация продвижения товаров, затруднения в организации поддержания мотивации персонала и контроль качества показателей КРІ сотрудников, а также даны рекомендации по их решению.

Для решения вышеперечисленных проблем требуется комплексный подход к реализации методов решения. Нами был выбран альтернативный вариант, который совмещает в себе все средства по совершенствованию процесса продажи товаров и обслуживания клиентов в торгово – производственной компании «Еврокровля» - внедрение CRM – системы.

Система CRM и оценка ключевых показателей эффективности на предприятии является важнейшим звеном в построении слаженной работы всей организации.

Формирование системы CRM в организации – это не просто тяжелая работа, это почти искусство. Для составления системы ключевых показателей деятельности требуется иметь творческое мышление, способность придумать и проработать новую идею, аналитическое мышление, чтобы изучить

информацию и сделать правильные выводы, разносторонность, способность в комплексе увидеть бизнес - процессы организации, уловить взаимосвязь между ними, определить показатели, которые являются ключевыми.

Предложенные мероприятия по совершенствованию процесса продажи товаров и обслуживания клиентов в торгово – производственной компании «Еврокровля», а в частности – внедрение CRM – системы, являются экономически эффективными и целесообразными к применению.

Разработанный проект системы CRM дает гарантии успешности бизнеса и гарантирует успешность внедрения системы в организации.

Оценить экономический эффект внедрения CRM-системы в денежном выражении крайне сложно. Как правило, в каждой компании существуют направления деятельности, в которых эффект CRM-системы можно измерить, такие как снижение трудозатрат и рост работоспособности сотрудников, повышение процента удержания клиентов, снижение операционных расходов, связанных с маркетинговыми кампаниями и продажами.

В связи с этим, можно сделать вывод, что умея грамотно и четко выявлять бизнес-процессы организации, рисовать схемы на бумаге, составлять перечни ключевых показателей, можно получить гарантию эффективного бизнеса.

Данная бакалаврская работа посвящена совершенствованию процесса продажи товаров и обслуживания клиентов в фасадно-кровельной компании «Еврокровля» и оценке внедрения ключевых показателей деятельности организации.

Полученные данные в результате разработки проекта дают нам возможность приступить к реальному внедрению проекта в деятельность организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Ахенбах, Ю.А. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю.А. Ахенбах [и др.]. - Воронеж: Научная книга, 2014. - 274 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29269.html> (дата обращения: 16.05.2019)

2 Беляев, М.К. Конкурентоспособность – стратегическая цель предприятия [Электронный ресурс] : монография / М.К. Беляев. - М.: Издательский дом «Наука», 2015. - 148 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/25451.html> (дата обращения: 16.05.2019)

3 Брагин, Л.А. Торговое дело: Экономика и организация: учебник / Москва: ИНФРА-М, 2012. – 328 с. Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/173006/> - (дата обращения: 16.05.2019)

4 Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление, 2015 – 359 с. Режим доступа: <http://robotlibrary.com/book/152-teoriya-organizacii/37-glava-28-analiz-i-formirovanie-organizacionnyx-struktur-upravleniya.html> - (дата обращения: 16.05.2019)

5 Волгина, О.Н. Мотивация труда персонала предприятия: учебное пособие / Под общей ред. д.э.н., проф. Пушкарёва Н.Н. – М.: АП «Наука», 2017. – 156 с. - (дата обращения: 16.05.2019)

6 Глазунова, Е.З. Сравнительный анализ CRM-систем / Е.З. Глазунова, В.В. Ковельский // Сборник трудов III международной конференции и молодежной школы «Информационные технологии и нанотехнологии» (ИТНТ-2017) - Самара: Новая техника, 2017. - С. 1523-1525. - (дата обращения: 16.05.2019)

7 Голова, А. Г. Управление продажами [Электронный ресурс] : учебник / А. Г. Голова. - Электрон. текстовые данные. - М. : Дашков и К, 2015. - 279 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/4459.html> - (дата обращения: 16.05.2019)

8 Гусятникова, Д. Е. Покупатель не всегда прав! [Электронный ресурс] / Д. Е. Гусятникова. - Электрон. текстовые данные. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2011. - 95 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/1704.html> - (дата обращения: 16.05.2019)

9 Депутатова, Е. Ю. Методика оценки и факторы повышения качества обслуживания в розничной торговле [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. Ю. Депутатова, А. О. Зверева, С. Б. Ильяшенко. - 2-е изд. - Электрон. текстовые данные. - М. : Дашков и К, 2019. - 138 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85395.html> - (дата обращения: 16.05.2019)

10 Деревицкий, А. А. Школа продаж [Электронный ресурс] : что делать, если клиент не хочет покупать? / А. А. Деревицкий. - Электрон. текстовые данные. - М. : Манн, Иванов и Фербер, Альпина Бизнес Букс, 2013. - 325 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39467.html> - (дата обращения: 16.05.2019)

11 Еврокровля [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://evrokrovblag.ru/> - (дата обращения: 25.05.2019)

12 Ефимов, В.В. Основы обеспечения качества: учебное пособие/ – Ульяновск : УЛГТУ, 2008. – 236 с. - (дата обращения: 25.05.2019)

13 Кушнир, И.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / И.В. Кушнир. - М.: Экономист, 2014. – 217 с. - Режим доступа:<http://be5.biz/ekonomika/m010/index.html> - (дата обращения: 25.05.2019)

14 Киселёва, Е.Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения [Электронный ресурс] : учебное пособие. /Е.Н. Киселёва. – М.: Вузовский учебник, 2013. – 192 с. – Режим доступа: <http://www.vse-uchebniki.ru/kommercheskaya-deyatelnost-uchebnik/kiseleva-organizaciya-kommercheskoj-deyatelnosti-po-otraslyam-i-sferam-primeneniya/> (дата обращения: 25.05.2019)

15 Ламанова, В. Как превратить посетителя в покупателя: Настольная книга директора магазина [Электронный ресурс] / В. Ламанова. - Электрон.

текстовые данные. - М. : Альпина Паблишер, 2019. - 240 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82885.html> - (дата обращения: 25.05.2019)

16 Лукич, Р.А. Техника продаж крупным клиентам: 111 вопросов и ответов [Электронный ресурс] / Р. Лукич, Е. Колотилов. - Электрон. текстовые данные. - М. : Альпина Паблишер, 2019. - 272 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82545.html> - (дата обращения: 25.05.2019)

17 Майкл Портер Конкурентная стратегия [Электронный ресурс] : методика анализа отраслей и конкурентов / Портер Майкл. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 456 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58556.html> (дата обращения: 25.05.2019)

18 Мазилкина, Е. И. Семь шагов к успеху или как продвинуть свой товар на рынок [Электронный ресурс] / Е. И. Мазилкина. - Электрон. текстовые данные. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2016. - 85 с. - 2227-8397. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/871.html> - (дата обращения: 25.05.2019)

19 Мелькин, Н. В. Искусство продвижения сайта. Полный курс SEO [Электронный ресурс] : от идеи до первых клиентов / Н. В. Мелькин, К. С. Горяев. - Электрон. текстовые данные. - М. : Инфра-Инженерия, 2017. - 268 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68990.html> - (дата обращения: 28.05.2019)

20 Мхитарян, С. В. Системы управления взаимоотношениями с клиентами [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. В. Мхитарян, М. В. Маркова. - Электрон. текстовые данные. - М. : Евразийский открытый институт, 2011. - 150 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10826.html> - (дата обращения: 28.05.2019)

21 Николаева, М.А. Теоретические основы товароведения и экспертизы товаров. В 2 ч. Ч. 1: Модуль I. Теоретические основы товароведения: Учебник / - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 368 с. - (дата обращения: 28.05.2019)

22 Недякин, М. В. Искренний сервис [Электронный ресурс] : как мотивировать сотрудников сделать для клиента больше, чем достаточно. Даже когда шеф не смотрит / М. В. Недякин. - Электрон. текстовые данные. - М. :

Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 182 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39215.html> - (дата обращения: 28.05.2019)

23 Норка, Д. Экспертные продажи: Новые методы убеждения покупателей [Электронный ресурс] / Д. Норка. - Электрон. текстовые данные. - М. : Альпина Паблишер, 2019. - 336 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82792.html> - (дата обращения: 28.05.2019)

24 Панова, А. К. Не прогадай! Планирование продаж с высокой точностью [Электронный ресурс] : практическое пособие / А. К. Панова. - Электрон. текстовые данные. - М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2016. - 191 с. - 2227-8397. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/847.html> - (дата обращения: 03.06.2019)

25 Платонов, В.Н. Организация торговли: учеб. пособие / В.Н. Платонов. - Минск: БГЭУ, 2012. - 287 с. - Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/1562104/page:2/> - (дата обращения: 03.06.2019)

26 Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность. М., 2010, с.19 Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m590/> - (дата обращения: 03.06.2019)

27 Ребрин Ю.И. Управление качеством: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2014. 174с - Режим доступа: <http://portal-u.ru/postroeniestructury/funkcionalayastruktura> - 16.05.2019 Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 799 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16427.html> - (дата обращения: 03.06.2019)

28 Семенцов, А. Усиление отдела продаж [Электронный ресурс] : руководство по оценке эффективности и совершенствованию системы продаж. Монография / А. Семенцов. - Электрон. текстовые данные. - Екатеринбург : Кабинетный ученый, Good Business, 2014. - 208 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48283.html> - (дата обращения: 03.06.2019)

29 Сорокач, О. В. Мастер-класс по работе с клиентами [Электронный ресурс] / О. В. Сорокач. - Электрон. текстовые данные. - Саратов : Ай Пи Эр

Медиа, 2010. - 96 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/839.html> - (дата обращения: 03.06.2019)

30 Тургунов, М.А. Партизанские продажи [Электронный ресурс] : как увести клиента у конкурентов / М. Тургунов. - Электрон. текстовые данные. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 192 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48428.html> - (дата обращения: 13.06.2019)

31 Церковников, М. А. Ответственность продавца в случае изъятия товара у покупателя [Электронный ресурс] / М. А. Церковников. - Электрон. текстовые данные. - М. : Статут, 2016. - 136 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/49089.html> - (дата обращения: 13.06.2019)

32 Черкашин, П. А. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) [Электронный ресурс] / П. А. Черкашин. - Электрон. текстовые данные. - М. : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2016. - 420 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52212.html> - (дата обращения: 13.06.2019)

33 Шальнова, О. А. Технологии формирования потребительской лояльности в розничной торговле [Электронный ресурс] : монография / О. А. Шальнова, М. В. Зинцова, Н. В. Ребрикова ; под ред. О. А. Шальнова. - Электрон. текстовые данные. - М. : Дашков и К, 2014. - 107 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60269.html> - (дата обращения: 13.06.2019)

34 Шевчук, Д.А. Ценообразование : учеб. пособие / Д. А. Шевчук.– М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. – 240 с. Режим доступа: <http://pravo.news/korporativnoe-pravo-knigi/ispolnitelnyie-organy-i-hozyaystvennogo-20589.html> - 13.06.2019

35 Хойер, Джо Война за клиента. Лояльность раз и навсегда / Джо Хойер. - Мн.: Попурри, 2010. - 112 с. - (дата обращения: 13.06.2019)