

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА, ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА И ИННОВАЦИЙ

Выпускная квалификационная работа на тему:
«Управление сбытом продукции в организации (на материалах ООО «Ахтамар»)

Студент, группа: 4 курса, О.С. Манасян

Научный руководитель: к.э.н., доцент А.А. Бежовец

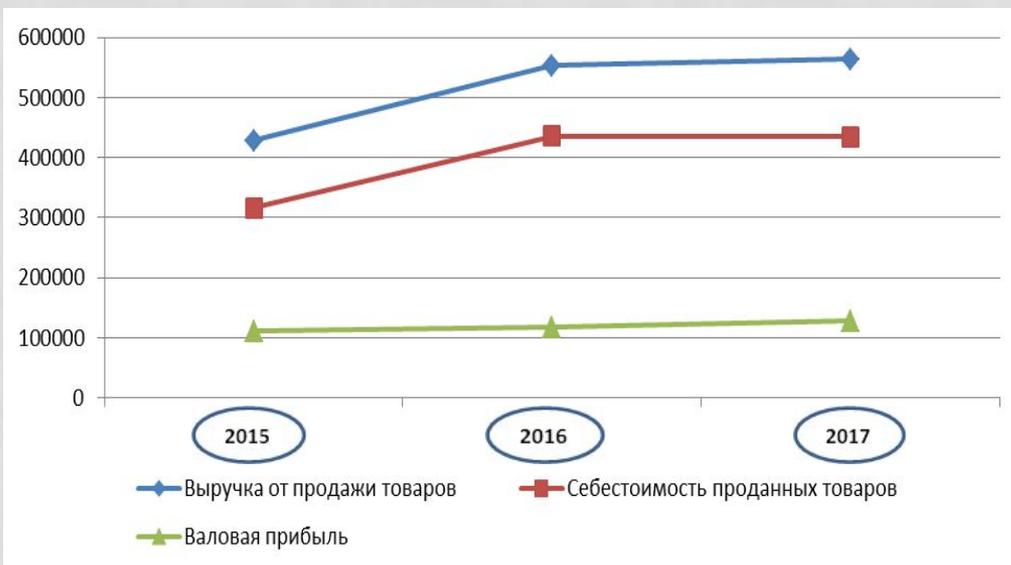
ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель выпускной квалификационной работы – изучение теоретических и практических аспектов организации сбыта продукции на предприятии и разработка рекомендаций по их совершенствованию.

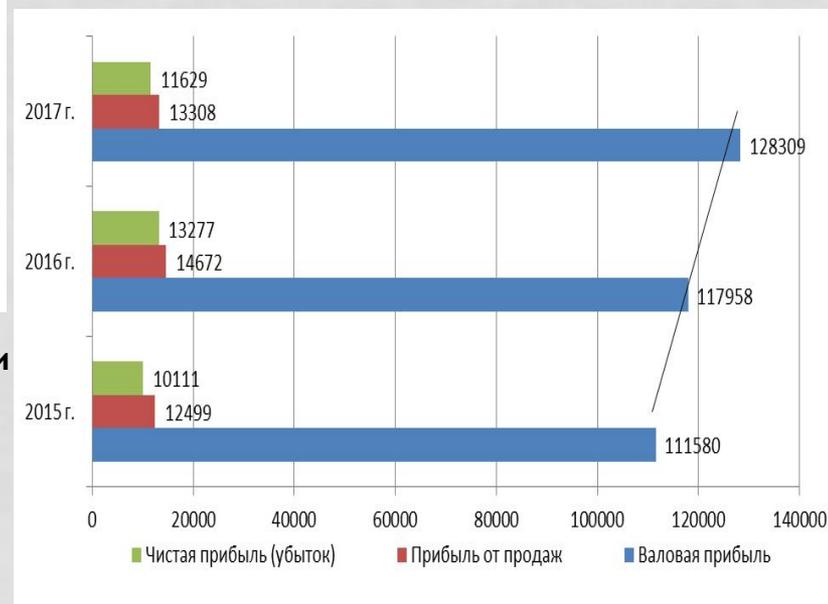
Задачи исследования:

- изучить теоретические основы организации и управления сбытом продукции в организации;
- проанализировать современные методы управления сбытовой деятельностью организации;
- изучить сбытовую деятельность ООО «Ахтамар», особенности ее организации;
- выявить недостатки в системе сбыта продукции организации и предложить мероприятия по ее совершенствованию.

Финансово-экономические показатели деятельности ООО «Ахтамар» за период 2015-2017 гг.

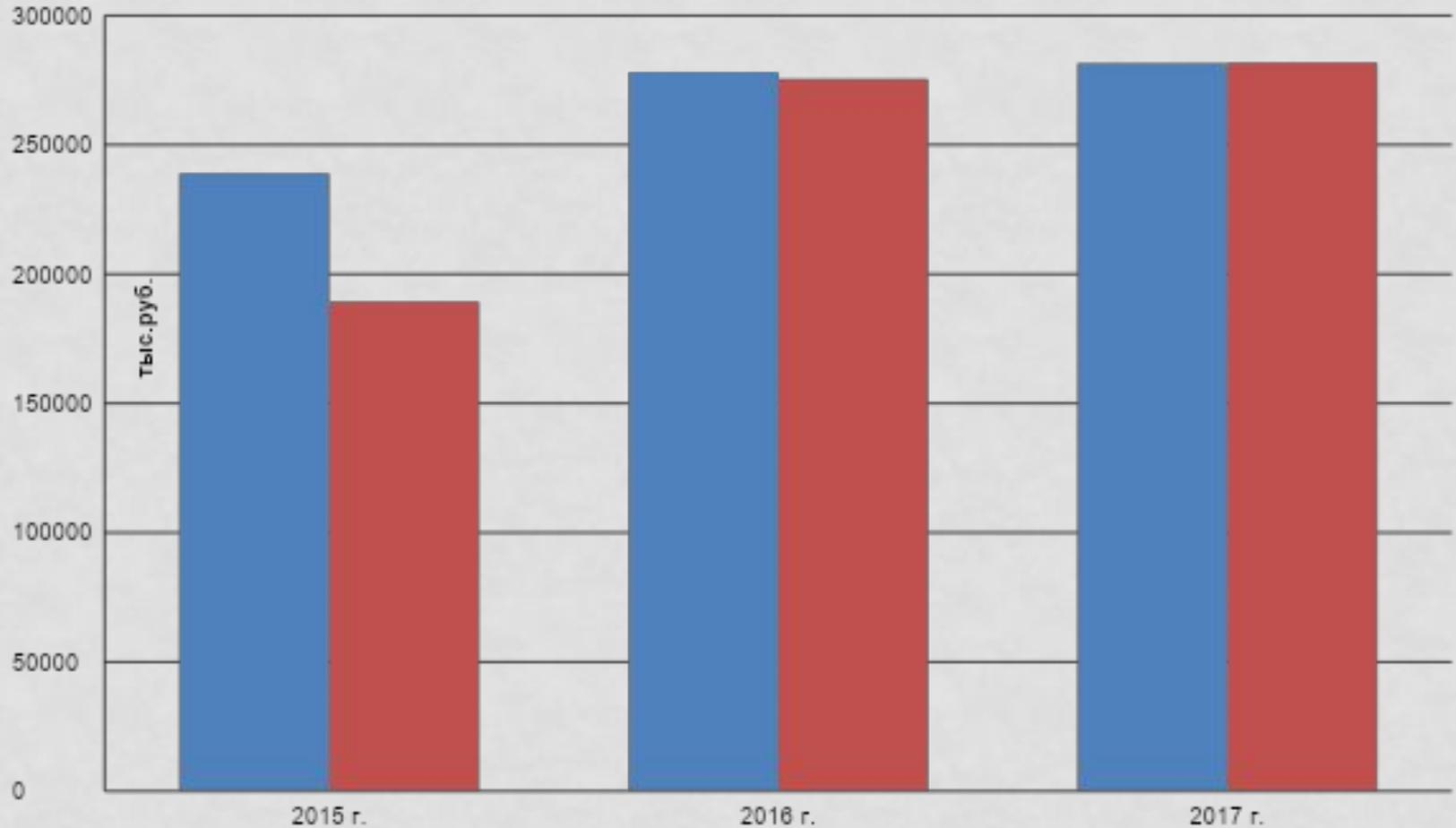


Динамика выручки, себестоимости и валовой прибыли «Ахтамар» за период 2015-2017 гг.

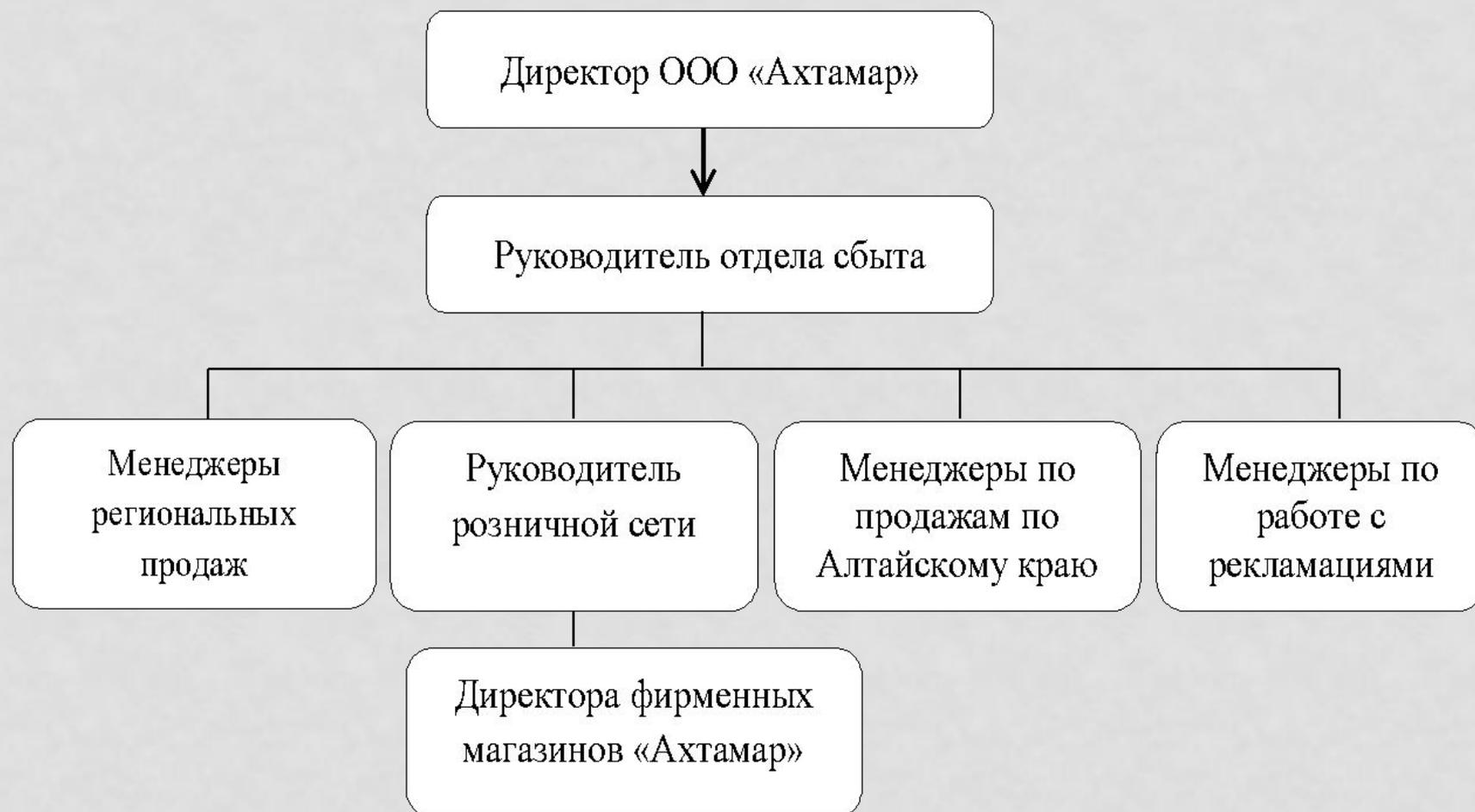


Динамика изменения показателей прибыли ООО «Ахтамар» за 2015-2017 гг.

**Объемы реализации мягкой и корпусной мебели
ООО «Ахтамар» за 2015-2018 гг.**



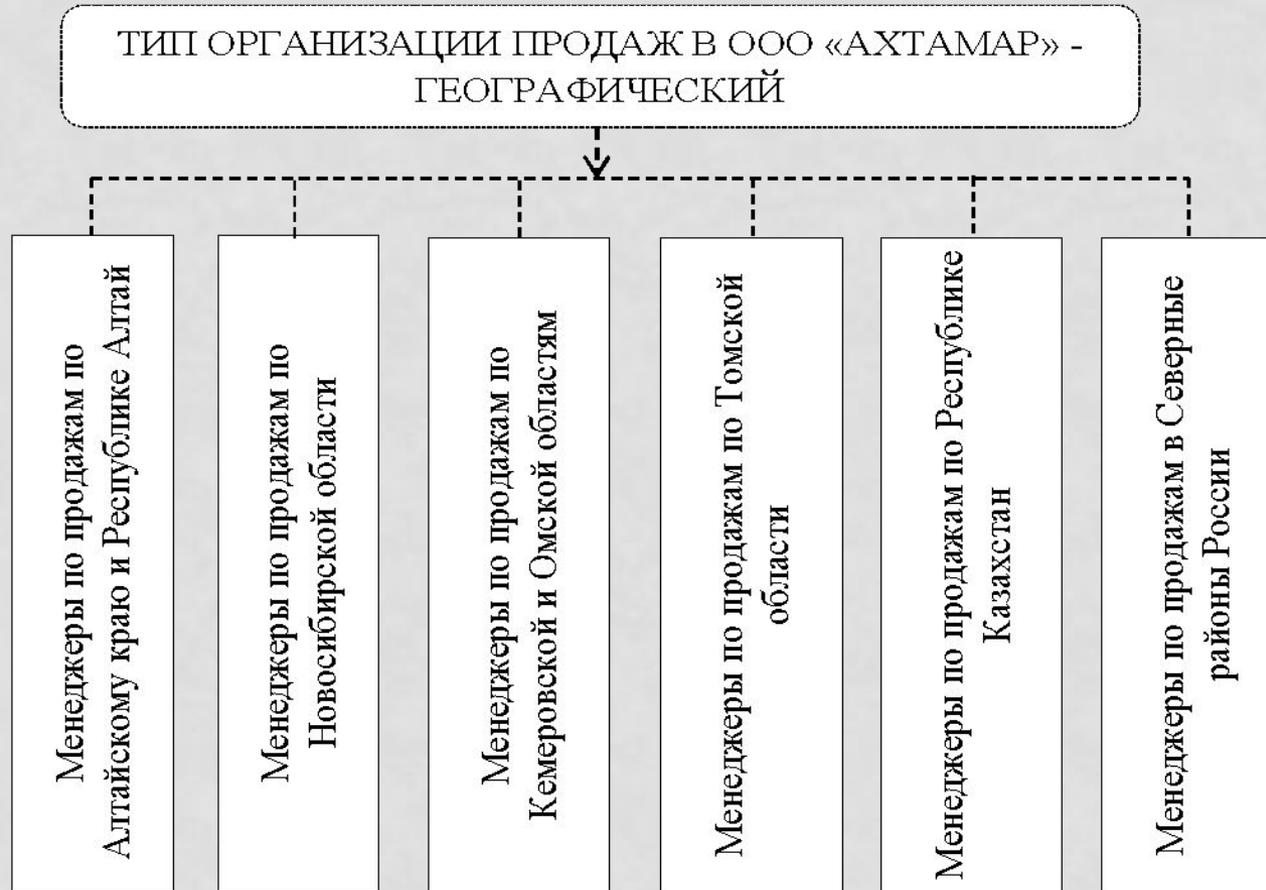
Структура отдела продаж ООО «Ахтамар»



Особенности планирования продаж мебельной продукции в ООО «Ахтамар»

Наименование	Описание
Периоды планирование продаж мебельной продукции	<ul style="list-style-type: none">- долгосрочные планы продаж – на 1-3 года- среднесрочные планы – 6-12 месяцев- краткосрочные планы продаж – 1-3 месяца
Методика составления плана продаж	За основу берется предыдущий период и закладывается прирост +10%. Учитывается сезонность
Программное обеспечение планирования продаж	Используется программа «1С: Управление торговлей, ред. 10.3»
Ответственные лица за выполнение плана по продажам	Менеджеры отдела продаж и продавцы в фирменных торговых точках
Контролирующие выполнение плана продаж лица	Руководители отдела сбыта

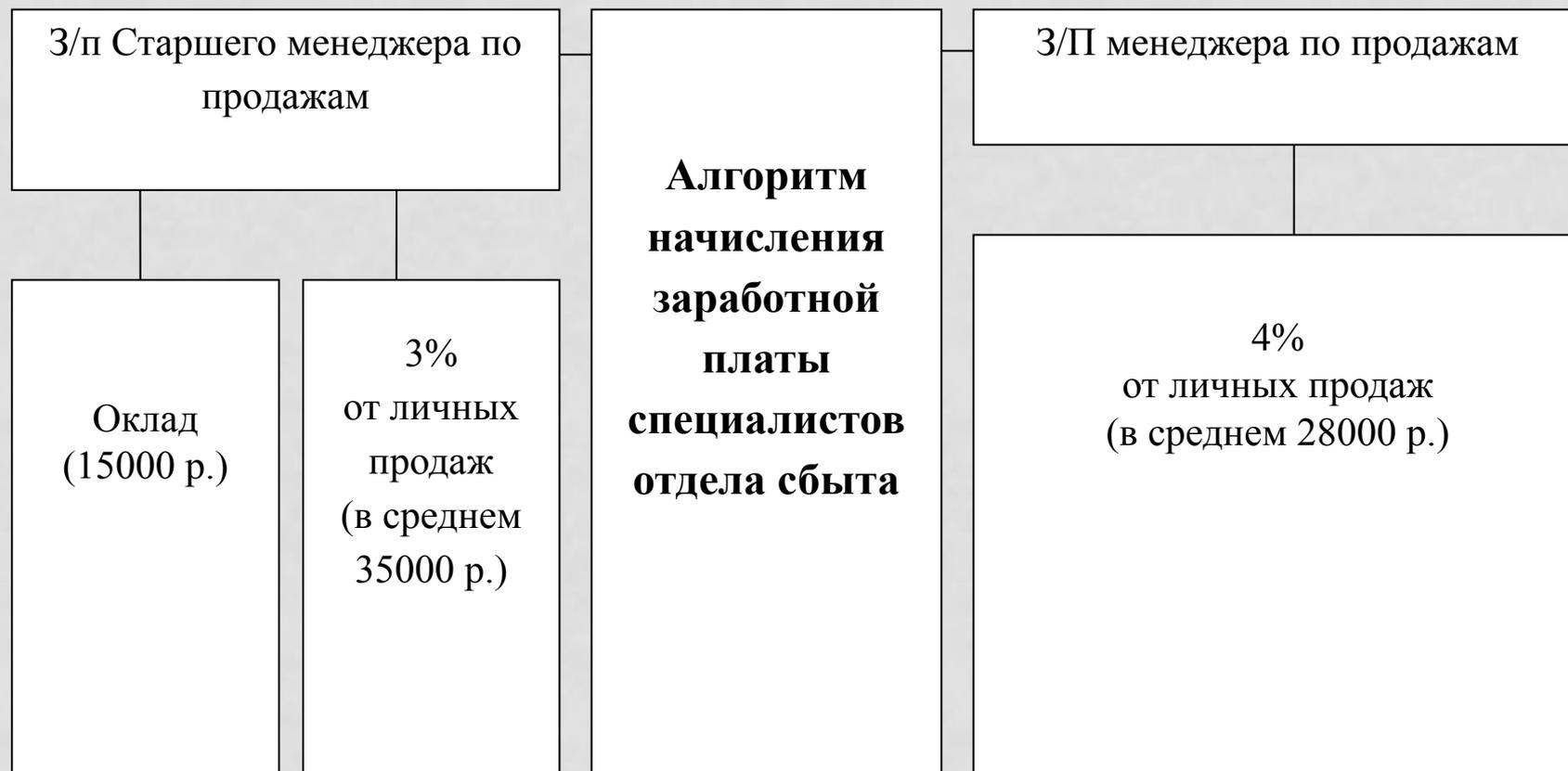
Тип организации продаж мебельной продукции в ООО «Ахтамар»



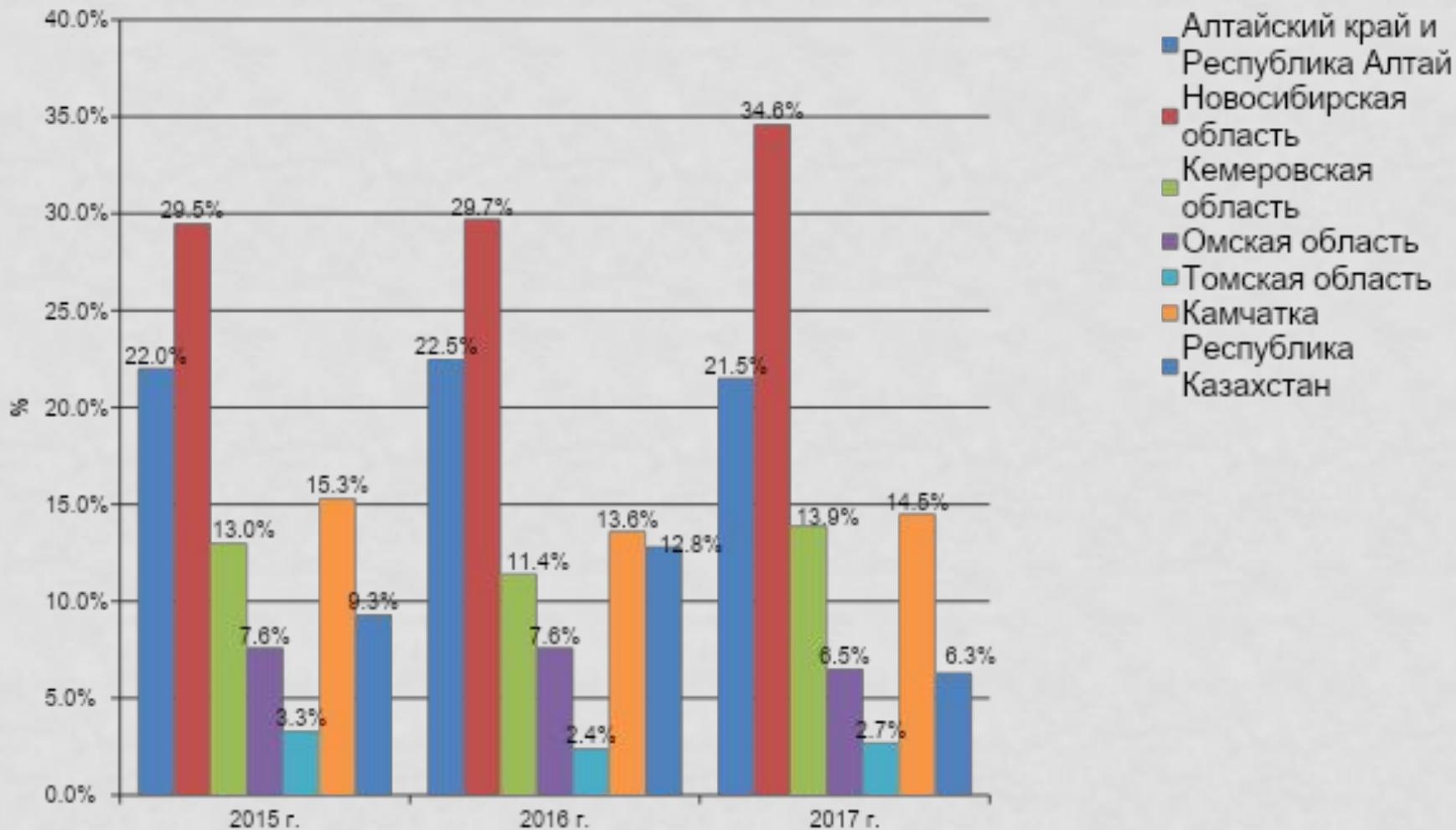
Каналы распределения мебельной продукции ООО «Ахтамар»



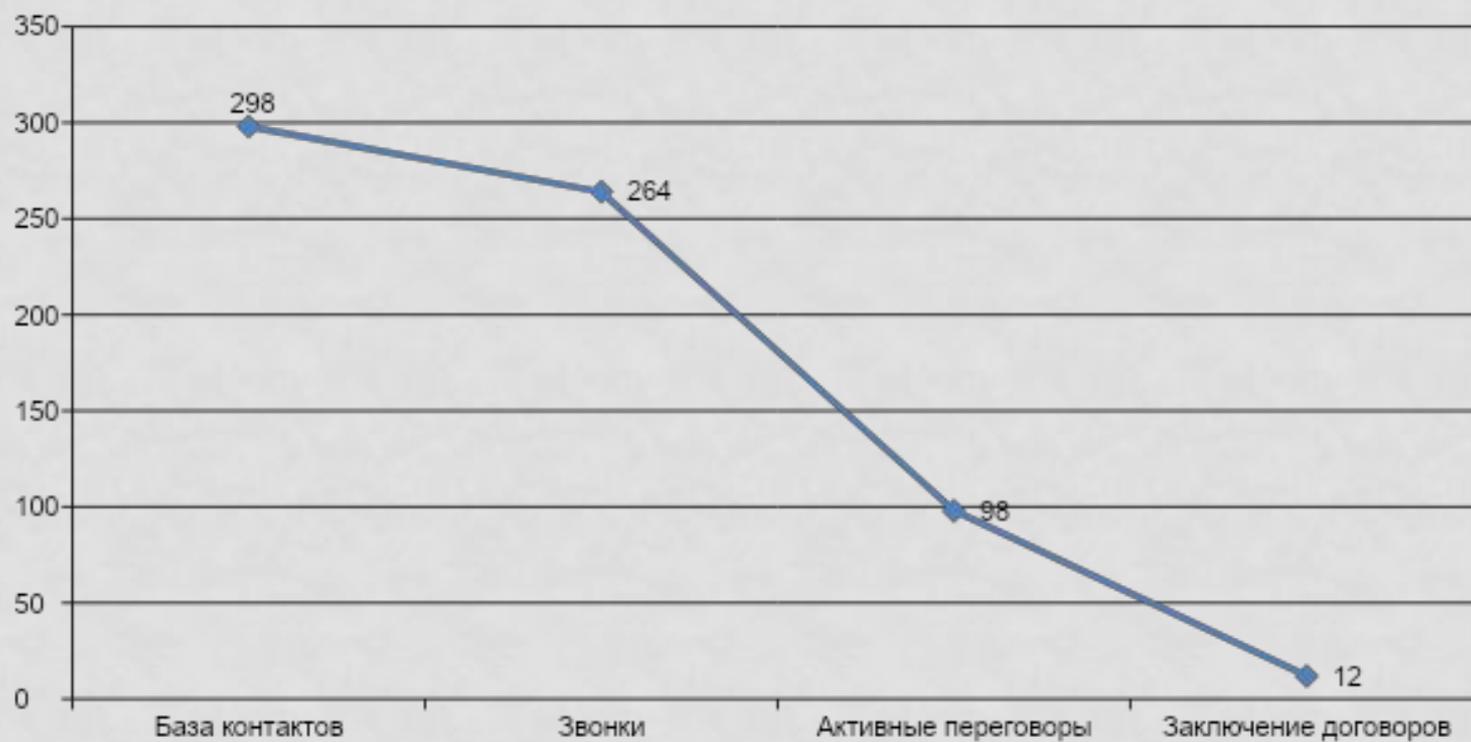
**Алгоритм начисления заработной платы для менеджеров отдела продаж в
ООО «Ахтамар»**



Структура продаж мебели ООО «Ахтамар» по регионам за период 2015-2017 гг.



Воронка продаж ООО «Ахтамар» за 1 кв. 2017 г.



Недостатки системы управления сбытом в ООО «Ахтамар» и мероприятия по их устранению

Недостатки системы управления продажами	Мероприятия по продаж
1. Планирование продаж в организации не достаточно эффективно, т.к. не учитывает многие факторы, способные положительно повлиять на объемы продаж, качество и заинтересованность торгового персонала.	1. Разработать и внедрить планирование продаж с учетом мотивационной схемы от конкретных достижений торгового персонала.
2. Отсутствует инструмент (программное обеспечение) позволяющий выстраивать клиентоориентированные взаимоотношения с ключевыми покупателями.	2. Внедрение CRM-системы
3. Отсутствуют эффективная материальная мотивация менеджеров по сбыту.	3. Разработка и внедрение системы материальной мотивации для менеджеров по продажам.

Планирование продаж в ООО «Ахтамар» (реальное и предлагаемое)

Существующее (реальное) планирование	Предлагаемое
1. У руководителей и менеджеров по продажам разное понимание «правильных планов».	1. План «снизу» должен быть разложен по всем сечениям.
2. Планы систематически не выполняются либо систематически перевыполняются.	2. Попадание в план лежит в интервале от 85-105% плана. Перевыполнение плана лежит в интервале 105-120%
3. Гарантированные продажи, не требующие усилий продавца, включены в планы.	3. Каждый продавец имеет индивидуальный план.

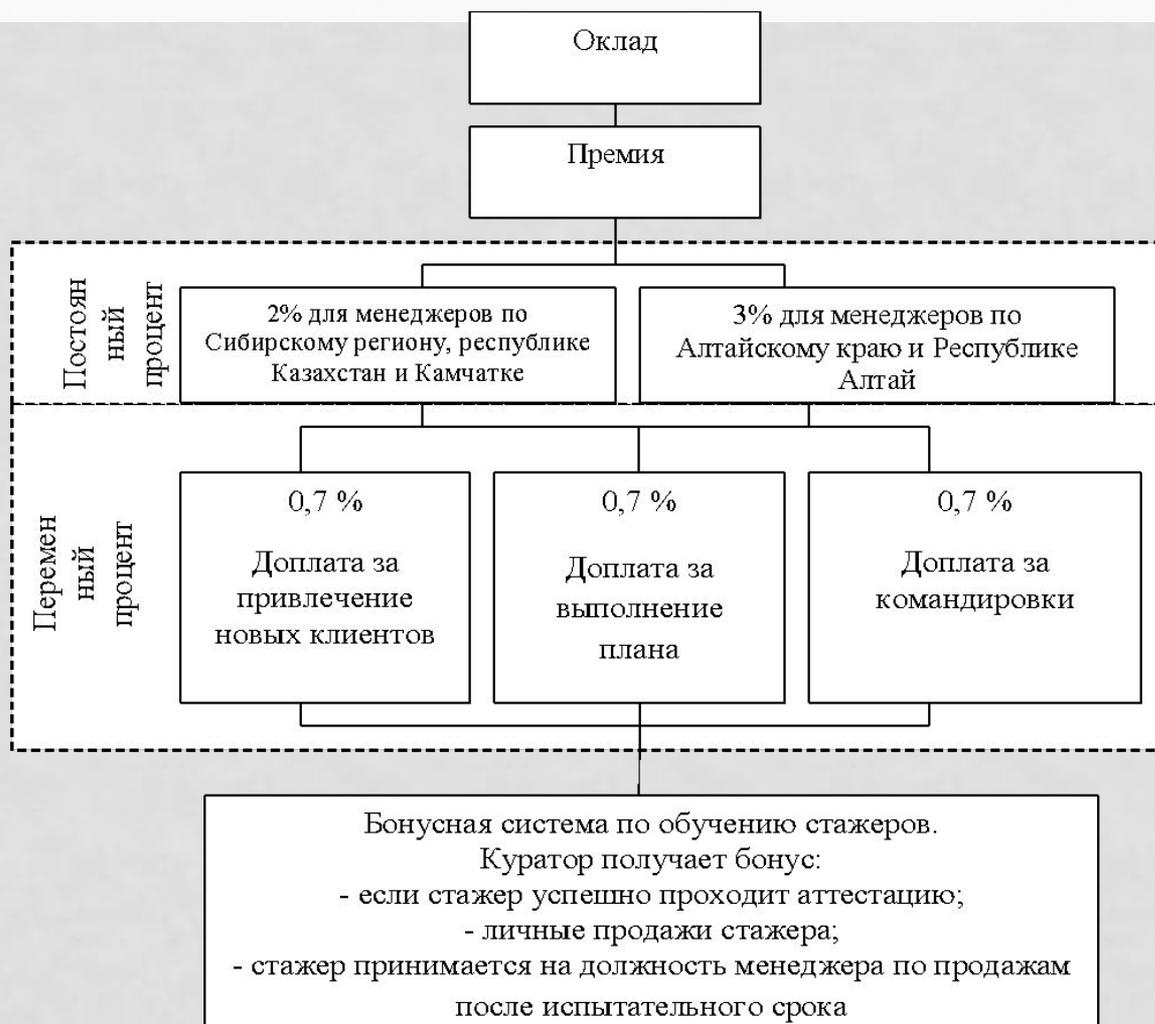
Параметры организации предлагаемой системы планирования продаж для ООО «Ахтамар»

Параметр планирования	Как работает
<p>Матрица потенциала клиентов (ABCD-группировка). Результат: в отделе появляется список клиентов группы «Потенциал».</p> <p>Только за счет допродаж таким клиентам можно быстро увеличить уровень продаж.</p> <p>Следует выделить таких клиентов и контролировать индивидуально.</p>	<p>Все клиенты разбиваются по группам: по общему внутреннему товарообороту и по уровню рентабельности (или доле закупок нашего ассортимента в общем обороте клиента). Отличается от базового ABC-анализа тем, что позволяет выявить группу крупных клиентов, которые отгружаются в компании на небольшие суммы по остаточному принципу. В дальнейшем это поможет «перебить» существующих у такого клиента поставщиков. Политика вытеснения конкурентов.</p>
<p>Технологичность продаж. Результат: ускоряется время прохождения каждым клиентом процесса согласования заказа. Повышается качество («дожима») клиентов до заказа. Увеличивается число заказов.</p>	<p>Для оценки скорости и качества работы менеджера с клиентами используется CRM-система. В случае ее отсутствия можно использовать отчет «Воронка продаж». Показывает количество клиентов, находящееся на каждой стадии сделки у каждого менеджера.</p> <p>Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «теплые клиенты»: уточнена потребность, планы развития и отправлена спецификация (расчет стоимости заказа); - «вероятные клиенты»: клиента устраивают условия компании, нужно «дожать» до заказа; - «горячие клиенты»: согласованы объем заказа, сумма, намечена дата отгрузки. <p>Именно на стадии «дожима» может зависеть большое число клиентов, находящихся у менеджера в разработке (как новых, так и работающих).</p> <p>В этих целях к системе мотивации менеджера следует «привязать» дополнительный коэффициент «цепляемости» клиентов.</p>
<p>Ассортиментная карта. Показывает «встречный спрос рынка» (клиентов). Помогает провести оздоровление (ротацию) ассортимента компании, обеспечить дополнительные продажи за счет востребованных видов услуг (товарных групп).</p>	<p>По каждому клиенту строится ассортиментная матрица: отражается не только, с какими категориями товара работает клиент. Но, прежде всего, отражается общая «емкость» клиента. То есть, какие виды товаров клиент выбирает у других поставщиков (конкурентов компании). Какими товарами (услугами) ООО «Ахтамар» может заменить конкурентов. Политика товарозамещения.</p>

Сравнение деятельности ООО «Ахтамар» до внедрения CRM-системы и после ее внедрения

Без CRM-системы	С CRM-системой «1С»
<p>Менеджеры по продажам ведут записи о клиентах индивидуально, в записных книжках или в файлах Excel. Переписка с клиентами по электронной почте, хранящаяся только в почтовом ящике продавца, недоступна руководству. Важные письма могут пропасть или быть удалены, невозможно восстановить историю работы с клиентом; нет контроля над продавцом</p>	<p>Все данные о клиентах и сделках хранятся в одной защищенной базе данных с разделяемым доступом: сотрудники имеют доступ к информации в соответствии со своей ролью и полномочиями. Уменьшается вероятность искажения и фальсификации данных о сделке</p>
<p>При увольнении менеджеры уводят покупателей с собой, не оставляя подробной информации о клиенте и его особенностях</p>	<p>Предприятие не теряет потребителя при увольнении менеджера – вся информация о клиенте и сделках сохраняется</p>
<p>Менеджеры нередко забывают перезвонить клиенту или отослать необходимую информацию, не борются за каждую сделку, а выбирают приносящие большую выгоду именно им, а не компании. Ошибки в работе оправдывают большой загрузкой</p>	<p>Появляется возможность автоматизировать рутинные операции: телефонные переговоры с клиентом, рассылку факсов и электронных писем, распечатку наклеек на письма и т. п. Система помогает соблюдать регламент работы с клиентами</p>
<p>Руководство компании зависит от продавцов, не может строить прогнозы, не владеет информацией о причинах роста и падения уровня продаж. При отсутствии менеджера на рабочем месте (командировка, болезнь, отпуск) получить информацию о клиенте и сделках с ним невозможно, и сделки срываются</p>	<p>Система позволяет учитывать индивидуальные особенности, предпочтения клиента, его значимость для компании. Четко видно, как осуществлялась сделка (по этапам). Каждый клиент взаимодействует с менеджером, который несет персональную ответственность за результаты продаж, вместе с тем руководство в любую минуту может ознакомиться с положением дел.</p>

Предлагаемая система мотивации и стимулирования менеджеров по региональным продажам в ООО «Ахтамар»



**Доклад окончен.
Спасибо за внимание!**