https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

TOMSK POLYTECHNIC UNIVERSITY ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Экономика и управление на предприятии

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА

Тема работы
Формирование модели коммуникации в управлении продажами

УДК 316.77:658.8

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ11	**Екидина Алена**		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	**Попова С.Н.**	**к.э.н.**		

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	**Феденкова А.С.**	**-**		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	**Громова Т.В.**	**-**		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП/ОПОП,должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	**Никулина И.Е.**	**д.э.н., профессор**		

Томск – 2023 г.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Планируемые результаты освоения ООП/ОПОП 38.04.02 Менеджмент

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления
ОПК(У)-2	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач
ОПК(У)-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
ОПК(У)-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций
ОПК(У)-5	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способен к стратегии управления процессами создания сетей поставок на стадии снабжения предприятия
ПК(У)-2	Способен управлять процессом финансового консультирования в организации (подразделении)
ПК(У)-3	Способен к стратегическому управлению персоналом организации
ПК(У)-4	Способен управлять маркетинговой деятельностью организации

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

TOMSK POLYTECHNIC UNIVERSITY ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Экономика и управление на предприятии

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП/ОПОП
_____ _____ _Никулина И.Е.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
ЗАМ11	**Екидина Алена**

Тема работы:

Формирование модели коммуникации в управлении продажами	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	**№ 104-18/с от 14.04.2023 г.**

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	**10.06.2023**

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе *(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к функционированию (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)*	Научная и учебная литература: отечественные и зарубежные научные статьи в электронных базах, учебники и методические указания по организации продаж; Внутренняя отчетность и собранная аналитика по предприятию; Официальный сайт и другая публичная отчетность ООО «ЗСПО».

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке *(аналитический обзор литературных источников с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе)*	1 Теоретические основы управления коммуникациями при организации продаж 2 Организационная характеристика ООО "ЗСПО" 3 Совершенствование модели управления коммуникациями 4 Социальная ответственность
Перечень графического материала *(с точным указанием обязательных чертежей)*	Рисунок 1 – Процесс управления каналами сбыта Рисунок 2 – Функции управления продажами Рисунок 3 – Система управления продажами Рисунок 4 – Процесс управления продажами Рисунок 5 – Процесс коммуникации Рисунок 6 – Функциональная модель IDEF0 Рисунок 7 – Контекстная функциональная модель IDEF0 при управлении продажами Рисунок 8 – Группы клиентов Рисунок 9 – Сегментация клиентов Рисунок 10 – Организационная структура Рисунок 11 – Данные по финансовым показателям Рисунок 12 – Этапы продаж Рисунок 13 – Взаимосвязь отдела продаж с другими подразделениями Рисунок 14 – Схема бизнес-процесса продаж Рисунок 15 – Работа с новыми клиентами Рисунок 16 – Работа с постоянными клиентами Рисунок 17 – Процесс взаимодействия с клиентом Рисунок 18 – Функциональная модель внешней коммуникацией при управлении продажами Рисунок 19 – Функциональная модель внешней и внутренней коммуникацией при управлении продажами Рисунок 20 – Дерево проблем Рисунок 21 – Функциональная модель IDEF0 внешней и внутренней коммуникации целевого состояния

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	**Феденкова А.С.**

Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:

2.1 General characteristics of the enterprise "ZSPO" LLC

2.2 Organization of the sales management process and analysis of communication levels in the sales department

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	14.04.2023

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	**Попова С.Н.**	**к.э.н.**		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ11	**Екидина Алена**		

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

TOMSK POLYTECHNIC UNIVERSITY ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Экономика и управление на предприятии
Уровень образования магистратура
Период выполнения весенний семестр 2022/2023 учебного года

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
ЗАМ11	**Екидина Алена**

Тема работы:

Формирование модели коммуникации в управлении продажами

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	10.06.2023

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.04.2023	*Сбор и анализ отечественных и зарубежных источников литературы по теме исследования*	*20*
14.04.2023	*Анализ процессов коммуникации на предприятии*	*20*
04.05.2023	*Теоретические основы управления коммуникациями при организации продаж*	*20*
14.05.2023	*Организационная характеристика ООО "ЗСПО"*	*20*
05.06.2023	*Формирование модели коммуникации целевого состояния и ожидаемые эффекты*	*20*
	Итого	*100*

СОСТАВИЛ:
Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	**Попова С.Н.**	**к.э.н.**		

СОГЛАСОВАНО:
Руководитель ООП/ОПОП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	**Никулина И.Е.**	**д.э.н., профессор**		

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ11	**Екидина Алена**		

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 84 страницы, 21 рисунок, 13 таблиц, 45 использованных источников.

Ключевые слова: продажи, управление, внешняя коммуникация, внутренняя коммуникация, функциональная модель.

Объектом исследования является организация процесса продаж светодиодных приборов освещения.

Целью работы является формирование функциональной модели управления внешней и внутренней коммуникацией, определяющей основные направления совершенствования процесса организации продаж.

В процессе исследования проводились: теоретическое рассмотрение материала по теме исследования, анализ процессов в системе продаж ООО «ЗСПО», формирование модели коммуникации текущего состояния, анализ ограничений и точек роста внутренней и внешней коммуникации, формирование модели коммуникации целевого состояния и внесение предложений по совершенствованию модели коммуникации.

Степень внедрения: основные положения и выводы данной работы были сделаны в процессе прохождения преддипломной практики и предложены руководителю для совершенствования процесса управления коммуникациями при организации продаж.

Область применения: результаты работы могут применяться на предприятиях производства светодиодной продукции при организации продаж.

Теоретическая значимость работы: приведенные в диссертации выводы и предложения могут послужить основой для дальнейшего исследования проблем управления коммуникациями при организации продаж.

Практическая значимость работы: в предлагаемых мероприятиях по совершенствованию модели коммуникации, способствующие повышению эффективности управления продажами.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Оглавление

Введение 9

1 Теоретические основы управления коммуникациями при организации продаж 11

1.1 Основные функции и процессы управления продажами 11

1.2 Основные составляющие процесса коммуникации при организации продаж 17

1.3 Формы и модели коммуникации при организации продаж 22

2 Организационная характеристика ООО "ЗСПО" 26

2.1 Общая характеристика предприятия ООО "ЗСПО" 26

2.2 Организация процесса управления продажами и анализ уровней коммуникации в отделе продаж 30

2.3 Формирование модели коммуникации текущего состояния, анализ ограничений и точек роста внутренней и внешней коммуникации 36

3 Совершенствование модели управления коммуникациями 41

3.1 Проблемы действующей модели коммуникации 41

3.2 Основные направления совершенствования модели коммуникации 45

3.3 Формирование модели коммуникации целевого состояния и ожидаемые эффекты 50

4 Социальная ответственность 58

4.1 Определение стейкхолдеров организации 58

4.2 Определение структуры программ КСО 59

4.3 Определение затрат на программы КСО 61

4.4 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций 62

Заключение 64

Список использованных источников 66

Приложение А Раздел ВКР, выполненный на английском языке 71

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Введение

Актуальность темы исследования. Одним из важнейших условий эффективных продаж и получения от них стабильной прибыли является умение выстраивать и поддерживать коммуникацию с заинтересованной в предлагаемых товарах или услугах аудиторией, а также внутри самой продающей организации, что является главным условием для успешного ее функционирования и развития.

Отношения внутри организации и ее внешние связи должны быть строго скоординированы и систематизированы. Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Вопрос о применения коммуникаций в организации актуален, потому что от правильности и согласованности коммуникаций в организации зависит эффективность действий сотрудников и долгосрочные отношения с клиентами. Деловые коммуникации и методы эффективности продаж широко рассмотрены в специализированной литературе. Сегодня источником коммуникации может быть «компания или отдельное лицо, обладающее информацией, предназначенной для передачи, а получателями являются потребители, которые читают, слышат или видят переданное сообщение» [1].

Таким образом, постепенная интеграция и глобализация развития торговой отрасли, приводящая к единым моделям коммуникации в управлении продажами обосновывает актуальность выбранной темы исследования.

Целью работы является формирование функциональной модели управления внешней и внутренней коммуникацией, определяющей основные направления совершенствования процесса организации продаж.

Объектом исследования является организация процесса продаж светодиодных приборов освещения.

Предметом исследования является управление процессом коммуникаций при организации продаж светодиодных приборов освещения.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

В задачи работы входят:

1. Исследование теоретических основ управления коммуникациями при организации продаж.

2. Изучение основных функций и процессов управления продажами.

3. Анализ формы и моделей коммуникаций при организации продаж.

4. Изучение организации процесса управления продажами и анализ уровней коммуникации в отделе продаж ООО «ЗСПО».

5. Анализ модели и проблем коммуникации текущего состояния предприятия.

6. Разработка основных направлений совершенствования модели коммуникации в отделе продаж ООО «ЗСПО».

Теоретическая значимость работы: приведенные в диссертации модели организации процесса управления продажами и уровни коммуникации могут послужить основой для дальнейшего расширения познаний функции маркетинга в управлении сбытовой деятельностью на предприятии.

Практическая значимость работы: в предлагаемых мероприятиях по совершенствованию модели коммуникации, способствующие повышению эффективности управления продажами.

При написании работы использовались следующие источники: статистические и экономические данные ООО «ЗСПО» в период с 2017 по 2023 год, материалы, полученные в отделе продаж ООО «ЗСПО», электронные статьи и публикации, электронные ресурсы, научно-методические источники.

Структурно работа состоит из введения, трех глав и раздела «Социальная ответственность предприятия». В первой главе работы рассмотрены общие теоретические основы управления коммуникациями при организации продаж. Во второй главе работы рассмотрены вопросы, связанные с организационной характеристикой ООО «ЗСПО». В третьей главе работы сформирована модель коммуникации целевого состояния и возможные варианты ее совершенствования.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

1 Теоретические основы управления коммуникациями при организации продаж

1.1 Основные функции и процессы управления продажами

Эффективная деятельность любой коммерческой организации в условиях рыночных отношений в присутствии конкурентной борьбы требует постоянного совершенствования управления продажами товаров и услуг.

Управление продажами представляет собой комплексное, многоаспектное понятие, рассматривая которое надо исходить из того, что оно включает как управление сотрудниками, так и управление процессами в области продаж, от эффективности которых зависит прибыльность деятельности предприятия [2].

Управление продажами охватывает следующие аспекты:

– формирование и управление каналами сбыта на основе сегментарного подхода к рынку (определение целевых сегментов, выбор вида каналов сбыта, определение длины и ширины канала сбыта, стимулирование конечных потребителей и посредников, а также контроль деятельности участников каналов сбыта);

– управление отделом продаж предприятия (организация отдела продаж, формирование системы планирования и мотивации, контроль деятельности отдела продаж) [3].

Управление каналами сбыта целесообразно представить в виде совокупности последующих этапов, представленных на рисунке 1 [4].



Рисунок 1 – Процесс управления каналами сбыта

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Кроме того, управление продажами подразумевает сочетание управления человеческими ресурсами и непосредственно процессом продаж.

Для стабильного положения компании на рынке система управления продажами должна включать следующие элементы, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Элементы системы управления продажами

Элемент системы управления продажами	**За что ответственен элемент**
Определение целевой аудитории	Потребности каждого сегмента, оптимальный диапазон цен, стратегические ниши рынка и возможные направления развития
Существующие каналы сбыта	Типы каналов, которые могут быть задействованы, обмен информацией с потенциальными дилерами, рассмотрение условий предполагаемого сотрудничества
Управление каналами	Составление плана продаж, обучение и мотивация сотрудников подразделений сбыта, налаживание обратной связи, осуществление регулярных контрольных мероприятий, корректировка в зависимости от итогов
Организация работы отдела продаж	Постановка целей, распределение обязанностей, подбор персонала и техническая поддержка деятельности
Управление отделом продаж	Стратегическое и кратковременное планирование, стимулирование работников, обмен опытом, регулярное подведение итогов, оценка работы всего отдела и персонального вклада каждого сотрудника, определение стоимости продаж
Управление взаимоотношениями	Поиск потенциальных потребителей, ориентирование продаж под потребности конкретных клиентов, проведение презентаций и переговоров, подбор решающих аргументов, заключение сделок
Корректировка системы продаж	Общая оценка деятельности системы и ее изменение по итогам

Иначе говоря, управление продажами товаров – сложная система, включающая элементы менеджмента, маркетинга и торговли [5].

Рассмотрим функции управления продажами, представленные на рисунке 2.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

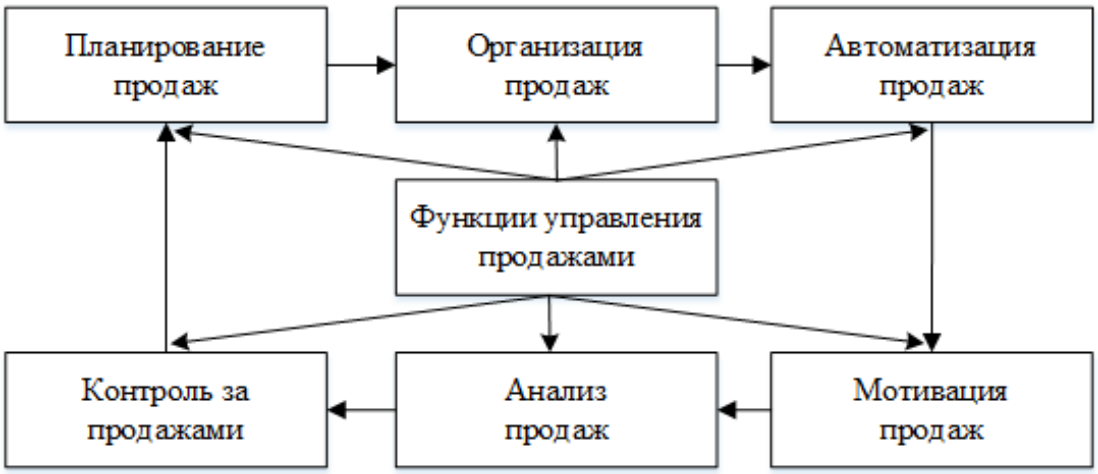

Рисунок 2 – Функции управления продажами

Достижению стратегических целей способствует грамотное планирование. Для того, чтобы достичь объем продаж, каждый менеджер должен иметь собственный план, в котором указываются все требуемые мероприятия: входящие и исходящие звонки, количество отправленных писем, подписанных договоров и оплат.

Организация в системе управления продажами предполагает:

1) повышение эффективности работы;

2) увеличение объемов продаж;

3) качественное и по срокам выполнение поставленных задач.

Кроме того, организация подразумевает установление регламентов, обязательных для соблюдения всеми сотрудниками предприятия в целом и отдела продаж в частности. В системе управления продажами контроль необходим для гарантии грамотности и объективности любых управленческих решений. Это необходимо для осуществления постоянного контроля за действиями работников (с точки зрения их оперативности, качества и эффективности, а также соответствия достигнутых результатов планам) [6].

С помощью анализа в управлении продажами:

1) выявляются основные рыночные тенденции;

2) предотвращаются проблемные ситуации;

3) определяются наиболее прибыльные и убыточные направления деятельности;

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

4) поддерживается достаточный уровень конкурентоспособности.

Достичь эффективного управления продажами возможно тогда, когда каждый из сотрудников будет мотивирован на правильную и быструю реализацию стратегии компании. Отсутствие мотивации может привести к снижению качества работы сотрудников, и, как следствие, к снижению количества закрытых сделок и объемов продаж. Мотивация может поспособствовать росту профессионализма сотрудников, что является положительным эффектом для компании.

Автоматизация процессов является одной из значимых функций, которая позволяет держать под контролем все важные процессы в отделе продаж с помощью специальных программ и платформ.

На сегодняшний день представлен широкий выбор программного обеспечения на рынке автоматизации. Например, флагманский продукт фирмы «1С», который позволяет автоматизировать многие элементы системы управления продажами: ведение клиентской базы, управление воронкой продаж, обработка всех видов сообщений, контроль сотрудников, история взаимодействия с покупателями, информация о встречах, сделках и подготовке документов.

Автоматизация системы управления продажами позволяет руководителю выделять среди многочисленных бизнес-процессов наиболее прибыльные и перспективные, осуществлять комплексный контроль отдела продаж.

Автоматизация процессов позволит менеджерам по продажам обеспечить качественное взаимодействие с клиентами, лучше выполнять работу благодаря планированию времени и уведомлениям.

На рисунке 3 представлена система управления продажами.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции



Рисунок 3 – Система управления продажами

Производительность труда в данном случае измеряется процентом выполнения плана продаж, удовлетворенностью потребителя, объемом продаж.

Управление продажами требует от менеджера понимания самого процесса продаж, владения основ менеджмента и маркетинга, применения соответствующих управленческих навыков, а также владения эффективными бизнес-инструментами [8].

На рисунке 4 представлен процесс управления продажами, включающий основные этапы продаж.



Рисунок 4 – Процесс управления продажами

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Отношения внутри организации и ее внешние связи должны быть строго скоординированы и систематизированы. И, как можно заметить, обеспечению организационной эффективности на каждом этапе содействует коммуникация.

Если ликвидировать каким-то образом потоки сообщений, циркулирующих в организации, она прекратит свое существование. Коммуникация пронизывает все виды деятельности в организации, она является важным рабочим инструментом для интеграции организационных подразделений [9].

Для того, чтобы эффективно реализовывать процесс управления продажами, исходя из системы управления продажами, необходимо сделать акцент на ключевых сферах деятельности, представленные в таблице 2 [10].

Таблица 2 – Объекты воздействия в рамках процесса управления продажами

Объект воздействия	**Необходимая для управления продажами информация**
Организационная структура отдела продаж	Как именно следует распределить ответственность за реализацию процесса, каковы оптимальные методы решения поставленных задач, какие полномочия необходимо делегировать работникам для успешного выполнения ими своих функций
Сотрудники и уровень их квалификации	Каков должен быть уровень профессиональной подготовки персонала для решения поставленных задач, какое обучение должны пройти работники, каким образом будет осуществляться контроль обучения и аттестация по его итогам, как должен накапливаться опыт и как будет организовано его перераспределение между подразделениями предприятия
Система мотивации менеджеров по продажам	Мотивация сотрудников данного отдела должна быть направлена на выполнение ими плановых показателей деятельности, конструктивное взаимодействие с коллегами и удержание персонала
Технологии управления продажами	Осуществление координации с выполнения планов и оперативных задач, обеспечение эффективного взаимодействия отдела продаж с другими подразделениями предприятия
Информационные технологии	Система автоматизации продаж ускоряет многие этапы работы по управлению продажами, позволяет анализировать воронку продаж, контролировать сделки на всех этапах, управлять временем сотрудников и позволяет повысить достигнутые результаты
Взаимодействие отдела продаж с другими подразделениями предприятия	Для достижения высоких результатов необходимо разработать процедуры совместной работы сотрудников нескольких отделов в процессе продажи продукции определенному клиенту

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

Таким образом, управление продажами – это процесс развития отдела продаж, координация коммерческих операций и внедрение техник и методологий продаж, которые позволяют постоянно достигать и перевыполнять поставленные цели и объемы продаж [10].

И как можно заметить, в управлении продажами одной из основных функций, которая сопровождает каждый процесс, является обеспечение коммуникацией между взаимодействующими лицами и подразделениями.

1.2 Основные составляющие процесса коммуникации при организации продаж

Коммуникация – важнейший элемент обеспечения эффективности управления продажами, представляющая собой обмен информацией между стейкхолдерами, способствующая достижению взаимопонимания и сотрудничества с контактными аудиториями.

Коммуникация является средством, с помощью которого повышается эффективность работы организации, реализуются поставленные работниками цели, обеспечивается необходимый уровень взаимодействия с деловыми партнерами, конкурентами, потребителями, поставщиками и клиентами [11].

Любая коммуникация представляет собой обмен сигналами между отправителем и получателем, а также системы кодирования и декодирования, благодаря которым создаются интерпретирующие сообщения.

Процесс коммуникации представлен на рисунке 5 [12].

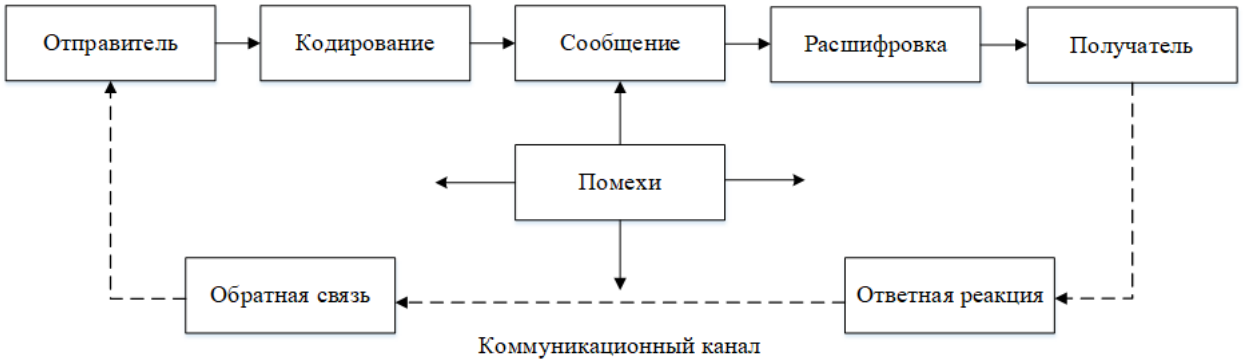

Рисунок 5 – Процесс коммуникации

Основными элементами коммуникационного процесса являются:

1) Отправитель – это источник информации, то есть сотрудник компании, имеющий определенные идеи, намерения, сведения и цель сообщения. Основная обязанность по подготовке сообщения лежит на источнике.

2) Получатель – лицо, которому предназначена отправляемая информация, это важный элемент коммуникационного процесса, так как цель коммуникации состоит в изменении его поведения.

3) Сообщение – это смысл и содержание информации, которые отправитель передает получателю, и намеревается их донести до него. Это то, ради чего осуществляется коммуникация.

4) Коммуникационный канал – средство, с помощью которого сообщение передается от отправителя к получателю, путь физической передачи сообщения.

Кодирование представляет собой процесс трансформации сообщения в образы, язык, знаки, символы и т.д., а декодирование – процесс, в ходе которого получатель придает смысл переданным символам.

Передатчик представляет собой устройство, передающее пользователю сообщение, которое предварительно кодируется в сигнал. Передача осуществляется по коммуникационному каналу. Приемником является устройство, на которое сигнал поступает, и после процесса декодирования информации превращается в сообщения, понятные пользователю.

Совокупность реакций получателя после того как он ознакомился с сообщением называется ответная реакция.

Обратная связь для коммуникационного процесса имеет особое значение. Для отправителя важно знать реакцию получателя с той целью, чтобы понимать, какое было оказано влияние, что информация дошла правильно. Если потребуется, нужно будет изменить дальнейшую коммуникацию. Получателю также необходимо установить обратную связь с

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

отправителем. Таким образом, обратная связь делает коммуникацию двусторонним динамическим процессом [12].

В случае если пользователи после получения сообщения не начинают действовать, потребуется разобраться и решить с чем это связано. Такие получатели могут понять и передать сообщения другим людям. Такая передача полученных сообщений от одного к другому образует двухступенчатый поток: вертикальный – источника к адресату и горизонтальный – межличностные контакты.

От того, каким образом будет построено сообщение, зависит эффективность коммуникационного процесса. Поэтому рекомендуется соблюдение следующей последовательности при создании сообщения: от внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от уточнения деталей к возражениям и вопросам и далее – к заключению и призыву к действиям.

«Помехи» представляют собой искажения и ошибки, такие как опечатки в письме, неверное истолкование смыслов. Они могут возникать при передаче и кодировании информации, и оказывать влияние на восприятие информации получателем [13].

Существуют три основных вида результатов коммуникации:

– изменение в знаниях пользователя;

– изменение установок пользователя, то есть изменение относительно устойчивых представлений об объекте его действий;

– изменение явного поведения пользователя сообщения.

Наибольший эффект коммуникации достигается при непосредственном общении источника и пользователя информации с использованием устной речи.

Целью коммуникации является обеспечение понимания информации, передаваемой от отправителя получателю. В ходе коммуникационного процесса обе стороны играют активную роль: недостаточно лишь передать

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

информацию – необходимо, чтобы другая сторона восприняла ее правильно [14].

К основным функциям коммуникации относятся:

1. Информативная – передача истинных или ложных сведений, осуществляет процесс движения информации;

2. Интерактивная (побудительная) – организация взаимодействия между людьми, (распределение функций, влияние на настроения, поведение собеседника путем использования различных форм воздействия: внушение, приказ, просьба);

3. Перцептивная функция – восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;

4. Экспрессивная – изменение характера эмоциональных переживаний [15].

Критерием эффективности действия коммуникации могут служить количество телефонных звонков, писем, заказов продукции, пришедших после распространения сообщения.

Оценить эффективность управления коммуникацией позволяют KPI.

KPI (Key Performance Indicator) – это показатели, которые позволяют оценивать эффективность работы сотрудника, отдела или организации. Использование KPI предполагает наличие цели, к выполнению которой работник должен стремиться, чтобы показать свою результативность [16].

Управление по KPI (Performance Management) – это современная модель управления продажами, применяются и в управление воронкой продаж, в т.ч. управлении по «воронке продаж» [16].

KPI в продажах должны стимулировать менеджеров выполнять две задачи:

1. Достигать долгосрочные стратегические цели;
2. Выполнять краткосрочные оперативные задачи каждого дня.

Для того, чтобы выполнять обе задачи (стратегические планы продаж и оперативные ежедневные активности) KPI в продажах делят на два типа:

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

– Операционные KPI: нормы по звонкам, коммерческим предложениям, встречам, анкетам клиента, конверсиям воронки продаж, длине цикла сделки.

– Результативные KPI: планы по прибыли, обороту или количеству клиентов.

В таблице 3 представлена разработанная типовая форма KPI для отдела продаж.

Таблица 3 – Разработанная типовая форма KPI для отдела продаж

KPI		**Вес показателя**
Операционные	Длительность установления контакта с клиентом	Определяется экспертами и зависит от сферы деятельности
	Количество звонков	
	Количество отправленных коммерческих предложений	
Результативные	Количество подписанных договоров	
	Количество отказов	
	Количество оплат	
	Итого	

На основании таблицы 3 рассмотрим детально каждый показатель.

Длительность установления контакта с клиентом – это операционный показатель эффективности. Данный KPI контролирует в продажах среднее время между первым касанием потенциального клиента и закрытием сделки. Является очень важным показателем, т.к. показывает, насколько эффективен процесс продаж и позволяет более точно прогнозировать продажи.

Количество звонков и количество отправленных коммерческих предложений – это KPI по операционным действиям менеджера, позволяющие анализировать наиболее эффективные действия. Это позволит корректировать технологии продаж для менеджеров отдела продаж.

Количество подписанных договоров, отказов и оплат – ключевые показатели эффективности процесса продаж. Контроль за результативными KPI в воронке продаж позволит оптимизировать процесс продаж и стратегически управлять действиями менеджеров.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

1.3 Формы и модели коммуникации при организации продаж

Профессиональная коммуникация представляет собой взаимодействие двух и более уникальных сложных систем, происходящее в различных ситуациях с использованием различных средств и каналов общения, целью которого является достижение профессиональных целей [17].

Как и в любой другой системе, в организации все выделяемые типы коммуникаций, представленные в таблице 4, находятся в сложном взаимодействии и оказывают влияние друг на друга [18].

Таблица 4 – Типы коммуникации

Тип коммуникации	**Вид коммуникации**	**Описание**
По месту осуществления	Внутренние	Стороны коммуникации находятся в рамках организации
	Внешние	Одна из сторон относится к субъектам внешней среды организации
По признакам субъектов	Вертикальная	Руководители передают информацию подчинённым или сотрудники сообщают о чём-то руководству
	Горизонтальная	Равные в иерархии сотрудники или человек из одного отдела коммуницирует с сотрудником другого отдела
По источникам регулирования процесса	Формальная	Регламентированная коммуникация в заранее оговорённых каналах, по которым распространяют официальную информацию. Например, собрания, корпоративные издания, деловая документация
	Неформальная	Коммуникация вне иерархии, часто основанная на личном общении. Например, новости
По признакам средств общения	Вербальная	Письменная и устная речь
	Невербальная	Мимика, жесты, интонация, облик, предметы, изображения
По признакам времени общения	В реальном времени	Устное общение, телефон, электронная почта
	С разделением времени	Письменная информация, электронная почта

Четко действующие коммуникации в организации способствуют решению проблем в отделе продаж, с которыми сталкивается организация.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

Иногда возникает необходимость не просто изучить и решить определенную проблему, но выявить ее местонахождение в общей модели работы отдела. Мало понимать, что определенное подразделение работает неправильно, важно понимать, каким образом оно взаимодействует с другими. А для этого требуется изучить работу отдела продаж и составить его функциональную модель [19].

Для описания бизнес-процессов компании и вариантов модернизации работы бизнеса очень хорошо подходят нотации IDEF0, которая относится к семейству IDEF [20].

IDEF0 – методология функционального моделирования (англ. function modeling) и графическая нотация, предназначенная для формализации и описания бизнес-процессов [20].

Функциональная модель IDEF0, представленная на рисунке 6, представляет собой набор блоков, каждый из которых представляет собой «черный ящик» со входами и выходами, управлением и механизмами, которые детализируются (декомпозируются) до необходимого уровня [21].

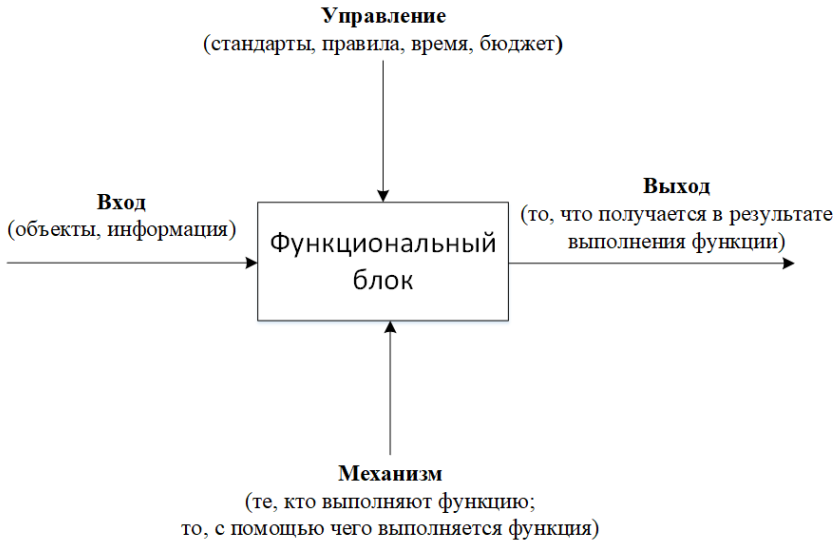

Рисунок 6 – Функциональная модель IDEF0

Данная модель позволяет описать все основные виды процессов, как административные, так и организационные. Наиболее важная функция расположена в верхнем левом углу, а соединяются функции между собой при

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

помощи стрелок и описаний функциональных блоков. При этом каждый вид стрелки или активности имеет собственное значение:

– Стрелки входа (входят в левую грань работы) – изображают данные или объекты, изменяемые в ходе выполнения работы.

– Стрелки выхода (выходят из правой грани работы) – изображают данные или объекты, появляющиеся в результате выполнения работы.

– Стрелки управления (входят в верхнюю грань работы) – изображают правила и ограничения, согласно которым выполняется работа.

– Стрелки механизма (входят в нижнюю грань работы) – изображают ресурсы, необходимые для выполнения работы, но не изменяющиеся в процессе работы (например, оборудование, людские ресурсы).

На рисунке 7 представим работу отдела продаж в виде функциональной модели.

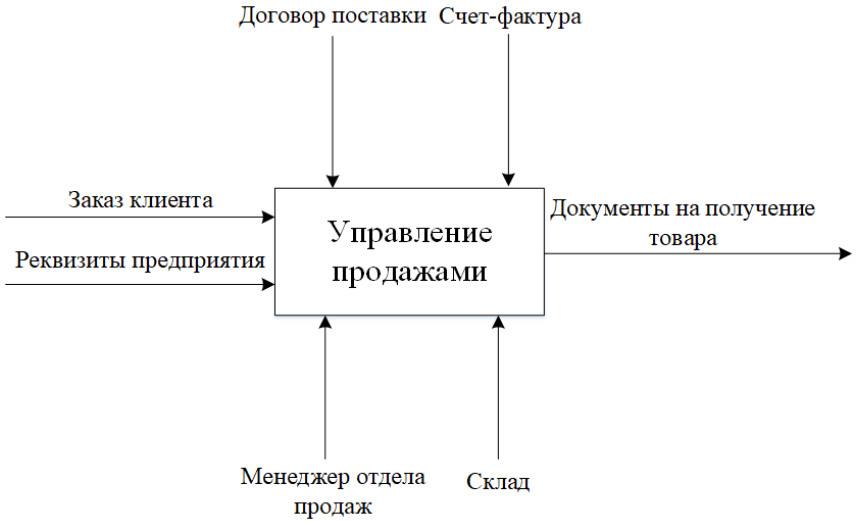

Рисунок 7 – Контекстная функциональная модель IDEF0 при управлении продажами

Исходя из полученной модели входами являются данные о заказе клиента и реквизиты предприятия-заказчика, на выходе – отчет в виде документов на получение товара. В качестве управления выступает договор поставки и счет-фактура. Роль механизма осуществляют менеджер отдела продаж и склад.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Такая диаграмма в иерархии диаграмм IDEF0 всегда изображает функционирование системы в целом, как выглядела бы модель в идеале. Такие диаграммы называются контекстными [22].

Однако, процесс управления продажами включает в себя большое количество подсистем, то есть после описания контекста проводится функциональная декомпозиция – система разбивается на подсистемы.

Важно отметить, что каждый этап обеспечивается коммуникацией, от управления которой зависит эффективность процесса управления продажами.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

2 Организационная характеристика ООО "ЗСПО"

2.1 Общая характеристика предприятия ООО "ЗСПО"

ООО «Завод светодиодных приборов освещения» – компания, специализирующаяся на разработке, производстве и поставке светодиодных светильников.

За шесть лет работы, начиная с 2017 года, ООО «ЗСПО» осветили более 500 поселений, 60 школ и спортзалов и 300 производственных помещений. Светильниками пользуются в Курганской, Тюменской, Томской, Пермской, Красноярской, Омской, Иркутской, Кемеровской, Новосибирской и других областях [23].

Основным видом деятельности является создание полного цикла производства светодиодных светильников. Производство светодиодной продукции обусловлено высокой конкуренцией, не имеет падения спроса на продукцию, представляет собой постоянно развивающийся рынок.

Компания позиционирует себя как «Преследователи», ориентируясь на лидеров в отрасли, производя светодиодные светильники, не уступающие в качестве и характеристиках, но по более выгодной стоимости.

Уникальные преимущества заключаются в индивидуальном подходе к клиентам, а также разработка светильника под техническое задание клиента. Работа только в B2B и B2G сегменте.

Основные клиенты – частный бизнес и муниципальные органы. Исходя из анализа, представленного на рисунке 8, следует, что доли примерно равные, с небольшим перевесом частного бизнеса – это производства, монтажные и строительные организации.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции



Рисунок 8 – Группы клиентов

Сегментация клиентов представлена на рисунке 9.

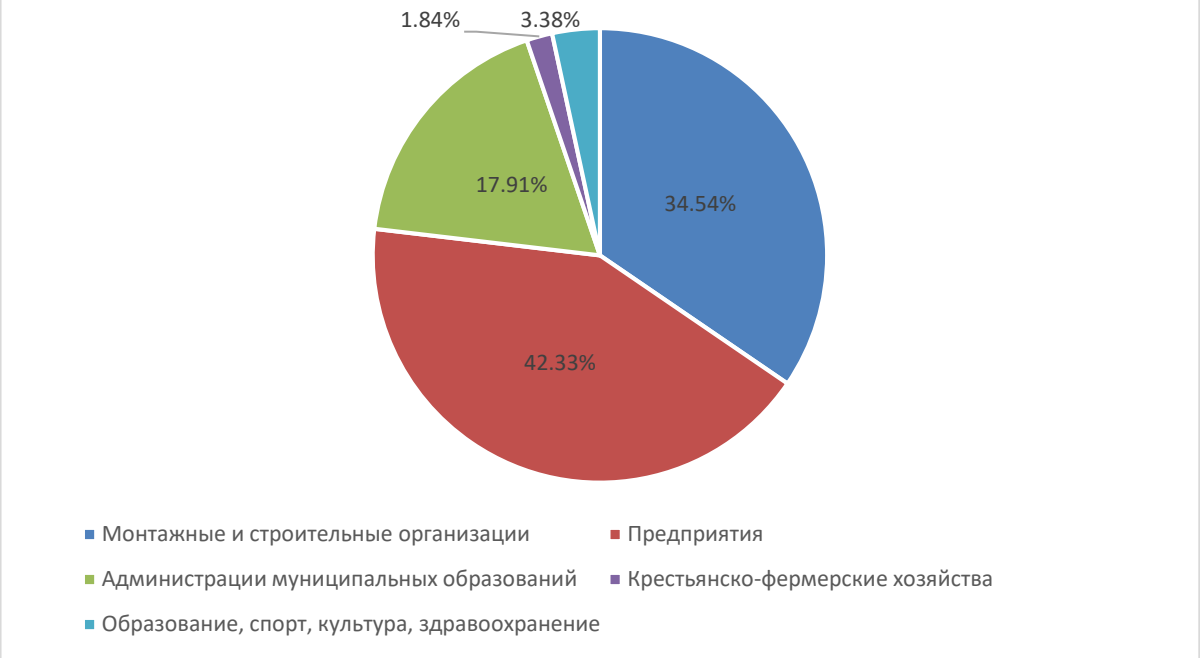

Рисунок 9 – Сегментация клиентов

История компании начинается с 2017 года. Была образована торгующая компания ООО «Светодиодное освещение», основной деятельностью компании была перепродажа светодиодных светильников. Ввиду долгих сроков поставок, низкого качества поставляемого оборудования, высокой стоимости и низкого заработка, было принято решение о создании собственного производства светодиодных светильников и расширение отдела продаж [23].

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Был привлечен конструктор, который разработал светильники, подобрал комплектующие и запустил производство. Сборкой первых партий светильников занимались директора компании. Это позволило снизить затраты на один светильник более чем в 2 раза. С увеличением объема продаж, на производство начали нанимать первых сотрудников.

В 2018 году благодаря снижению себестоимости и увеличению прибыли произошел рост компании, в результате чего существенно увеличилась площадь производства до 500 кв.м. Появились новые менеджеры, что сподвигло переезду в большой офис. Начало работы с новыми регионами России, теперь территория сбыта распространялась от Урала до Камчатки. Существенно увеличилась клиентская база.

Следующий этап роста компании произошел в 2021 году. В компании появился конструктор, который разрабатывает новые линейки светильников. В команде отдела продаж появился маркетолог, началась работа над продвижением бренда. Запущена реклама в Интернет-ресурсах, началась переработка сайта компании. Привлекли юриста для урегулирования спорных вопросов по документам. Появились корпоративные мероприятия, направленные на сплочение коллектива, спортивно массовые мероприятия [23].

Организационная структура ООО «ЗСПО» представлена на рисунке 10.

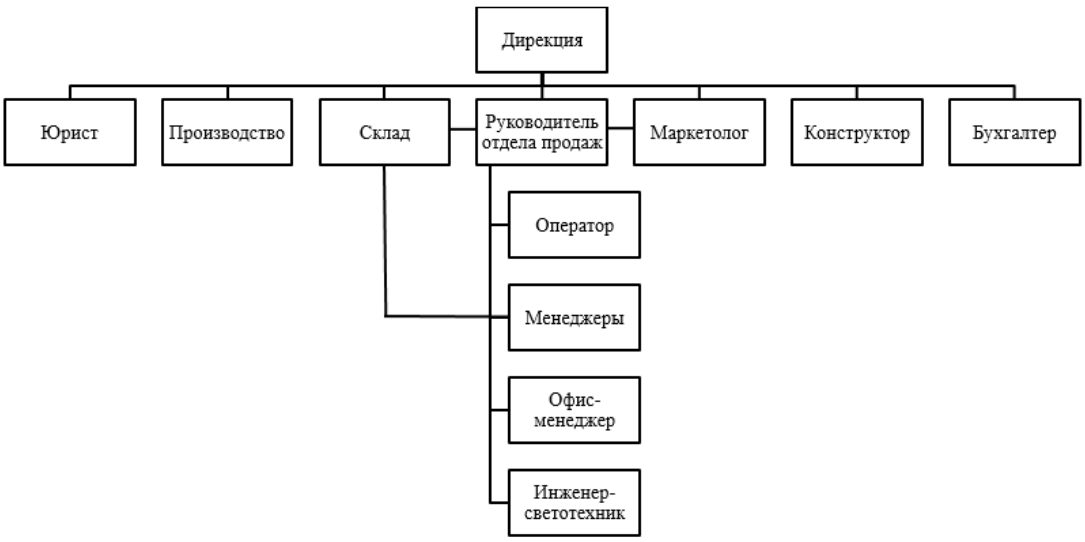

Рисунок 10 – Организационная структура

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Основная торговая марка – «ТИРОМ». В свою очередь светильники «ТИРОМ» распределяются по сериям, всего серий на данный момент 6. У каждой серии есть отличительные характеристики, такие как светоотдача, размеры, общее устройство, сфера применения. Производственная компания ООО «ЗСПО» изготавливает светильники для уличного, промышленного, спортивного, офисного, торгового назначения [24]. Серии светильников:

– TIROM STAR – светильники предназначены для освещения улиц, производственных, спортивных помещений, имеют мощность от 40-150Вт, светоотдача 130Лм/Вт, пылевлагозащита IP67, гарантия 3 года, алюминиевый корпус.

– TIROM SOLAR – светильники изготовлены на базе серии TIROM STAR, имеют более высокую светоотдачу и больший срок гарантийного обслуживания. Мощность от 52-155Вт, светоотдача 157Лм/Вт, пылевлагозащита IP67, гарантия 5 лет, алюминиевый корпус. Применяются для освещения улиц, производственных спортивных помещений.

– TIROM MASTER – серия светильников имеет отличительные особенности в виде вынесенного наружу блока питания, воздушная подушка между светодиодной платой и источником питания, что служит дополнительным теплоотводом. Применяются для освещения спортивных объектов и автомагистралей, а также для точечной подсветки объектов. Мощность 28-360Вт, светоотдача 150Лм/Вт, пылевлагозащита IP67, гарантия 5 лет, алюминиевый корпус.

– TIROM INDUSTRY – светильники применяются для освещения промышленных и складских помещений, спортивных залов, административных и торговых зданий. Изготавливаются либо в пластиковом, либо в алюминиевом корпусе. Мощность 31-240Вт, светоотдача в пластиковом корпусе 120Лм/Вт, светоотдача в алюминиевом корпусе 130Лм/Вт, пылевлагозащита IP67, гарантия 3 года.

– TIROM OFFICE – светильники применяются для освещения кабинетов, классов, актовых залов, хоз. помещений. Изготавливаются в

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

различных размерах, как для потолков типа «Армстронг», так и для потолков «Грильято», также имеют дополнительные варианты исполнения корпуса. Мощность 32-61Вт, светоотдача 115Лм/Вт, пылевлагозащита IP 20, гарантия 3 года.

– TIROM TRADE – отличительной характеристикой данной серии является равномерная засветка, применяется для освещения торговых помещений и торговых центров. Изготавливаются под потолок типа «Армстронг» или «Грильято». Светоотдача 110Лм/Вт, пылевлагозащита IP 20, гарантия 3 года.

Данные по финансовым показателям, представленные на рисунке 11, приведены на основании бухгалтерской отчетности ООО «ЗСПО» [25].

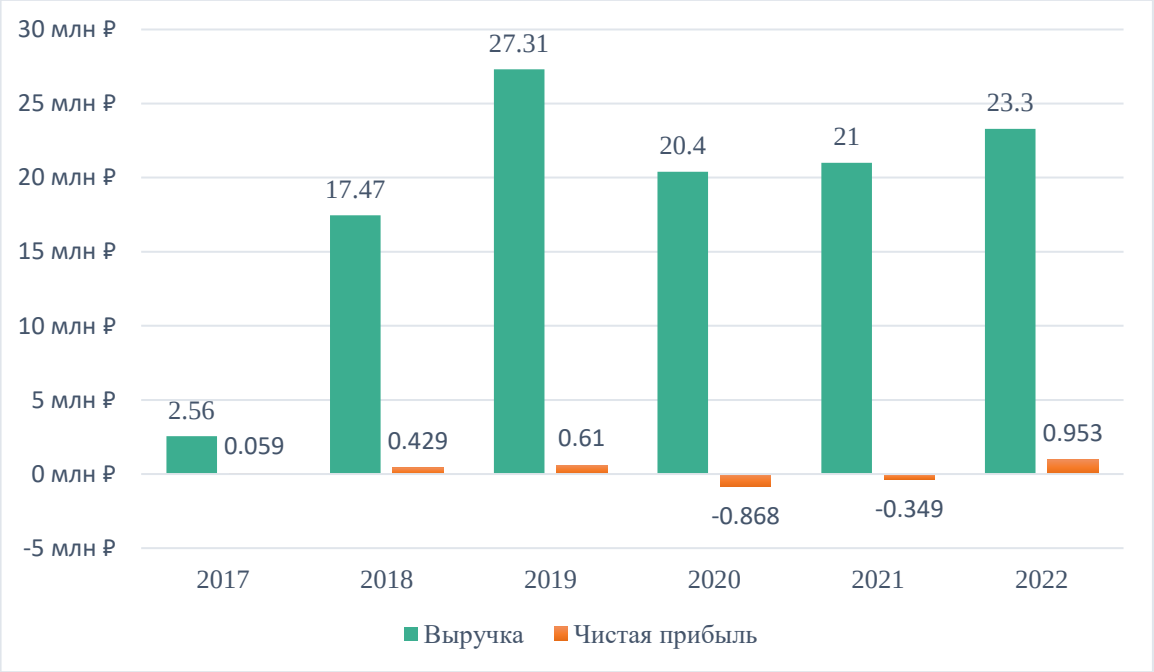

Рисунок 11 – Данные по финансовым показателям

Все товары и услуги компании представлены на официальном сайте [26].

2.2 Организация процесса управления продажами и анализ уровней коммуникации в отделе продаж

Отдел продаж – это важное звено, связывающее между собой производителя и клиента. Ключевой составляющей отдела продаж является

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

его руководитель.

Основная деятельность отдела ориентирована на результат – продажа товара клиенту и формирование долгосрочных отношений с ним.

Продажа клиенту начинается с первого звонка, с установления контакта. Далее клиента следует вести по этапам продаж, представленным на рисунке 12.

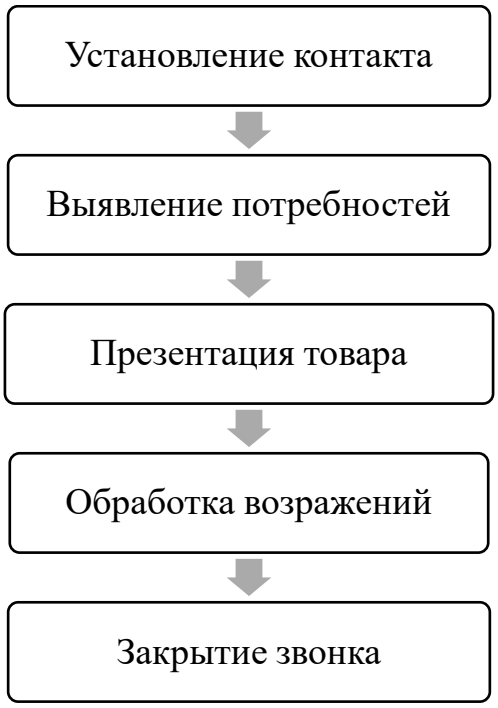

Рисунок 12 – Этапы продаж

После знакомства с клиентом следует узнать его потребность в освещении, какие светильники ему нужны, какое их назначение, какое количество, когда планирует закупать, максимально узнать всю информацию у клиента [27].

Далее на основе всех данных подбирается светильник для клиента и презентуется, рассказываются все его преимущества, стоимость и все условия работы.

Далее следует обработка возражений, после чего выставляется счет на оплату, счет оплачивается, и продажа произошла.

При уточнении условий сроков отгрузки менеджер взаимодействует с производственным отделом, получает информацию по наличию товара или

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

комплектующих, а также сроков отгрузки товара. Таким образом, взаимосвязь отдела продаж с другими подразделениями представлена на рисунке 13.

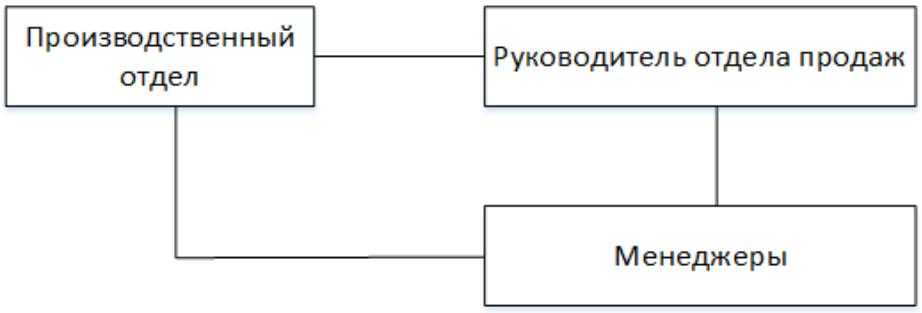

Рисунок 13 – Взаимосвязь отдела продаж с другими подразделениями

Схема бизнес-процесса продаж представлена на рисунке 14 [27].



Рисунок 14 – Схема бизнес-процесса продаж

Основные инструменты продаж:

– CRM-система

Вся база клиентов находится в CRM-системе. Все карточки контрагентов размещены по регионам и сферам направления деятельности: предприятия, администрации и т.д., каждый клиент закреплен за менеджером. Каждый звонок записывается в комментариях, создаются события звонка с

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

конкретно указанной датой, когда звонить клиенту. В CRM-системе выставляется счет на товар. После оплаты счета, на основании него создается заказ покупателя, из заказа покупателя создается заказ на производство. По готовности светильников к отгрузке сообщается номер заказа покупателя офис-менеджеру, и заполняются отгрузочные документы [28].

– Карточка клиента

В карточке клиента указана вся контактная информация, номера телефонов, адреса, E-mail, указан ЛПР (лицо, принимающее решения: энергетик, инженер, глава, директор), указан адрес контрагента, его ИНН и КПП, а также есть поле для комментариев. Заполняется новая карточка контрагента автоматически, достаточно нажать кнопку «заполнить по ИНН», вписать ИНН компании и все основные данные будут внесены, остается дописать контактные телефоны и E-mail, а также комментарии и создать событие звонка.

– Коммерческое предложение и его структура

Коммерческое предложение – это индивидуальное предложение для клиента на покупку товара, зачастую с индивидуальной ценой. В коммерческом предложении указывается конкретный светильник, его количество, цена и общая сумма поставки. В дополнительной таблице указаны все характеристики светильника и его фотография. Если коммерческое предложение отправляется для администраций муниципальных образований, то прикрепляется референс-лист, где указаны все администрации муниципальных образований в этом регионе, где установлены светильники. Если референс-лист нужен для предприятий, то его также можно добавить в коммерческое предложение. В коммерческом предложении возможно несколько вариантов светильников, которые подходят клиенту. С ним нужно обсудить эти варианты и выбрать конкретный товар [29].

Основные этапы продаж ООО «Завод светодиодных приборов освещения» заключаются в работе с новыми и постоянными клиентами.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Работа с новыми клиентами включает следующие этапы, представленные на рисунке 15.

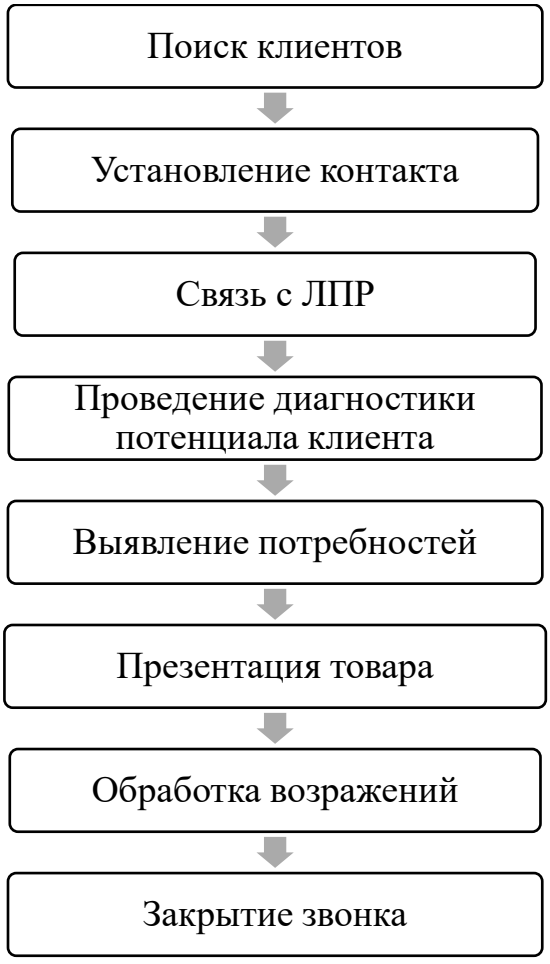

Рисунок 15 – Работа с новыми клиентами

Поиск клиентов осуществляется CRM-системе, где находятся все базы клиентов. Если требуются конкретно направленные компании (например, «администрации»), то менеджеру предоставляется база в файле Excel, где указана вся информация о клиенте, название компании, ЛПР, контактный телефон. Далее этих клиентов следует заносить в CRM-систему, создавать карточку контрагента с заполнением контактов, пометкой в комментариях и созданием события на следующий звонок. Дополнительно могут быть выгружены и предоставлены менеджеру конкретная сфера деятельности компании (например, «производство железобетонных изделий») [28].

Работа с постоянными клиентами включает следующие этапы, представленные на рисунке 16.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике



Рисунок 16 – Работа с постоянными клиентами

На рисунке 17 представлен процесс взаимодействия с клиентом.



Рисунок 17 – Процесс взаимодействия с клиентом

Одним из важнейших условий эффективных продаж и получения от них стабильной прибыли является умение выстраивать и поддерживать коммуникацию с заинтересованной в предлагаемых товарах или услугах

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

аудиторией, а также внутри самой продающей организации, что является главным условием для успешного ее функционирования и развития [29].

2.3 Формирование модели коммуникации текущего состояния, анализ ограничений и точек роста внутренней и внешней коммуникации

Наглядно продемонстрировать взаимодействие между различными подразделениями, изучить вопрос о совершенствовании управления внешними и внутренними коммуникациями в организации позволит функциональная модель IDEF0.

Необходимо получить представление о модели коммуникации текущего состояния, и только после этого можно предлагать какие-то изменения и продумывать варианты решения поставленной задачи.

Рассмотрим на рисунке 18 функциональную модель внешней коммуникации при первом взаимодействии с новым клиентом.

Модель состоит из взаимосвязанных функциональных блоков. Входом является план продаж, на выходе – коммерческое предложение для клиента. В качестве управления выступает CRM-система, должностная инструкция менеджера по продажам, прайс-лист и каталог продукции. Роль механизма осуществляют менеджер отдела продаж, секретарь и ЛПР.

Функциональная модель внешней и внутренней коммуникации при управлении продажами представлена на рисунке 19.

Входом является информация о клиенте, на выходе – документы на получение товара клиентом. В качестве управления выступает CRM-система, нормы и ГОСТ освещения, прайс-лист и каталог продукции, реквизиты предприятия, счет-фактура и маркировка. Роль механизма осуществляют менеджер отдела продаж, ЛПР, инженер-светотехник, офис-менеджер, руководитель отдела продаж, производство и склад.

На каждом этапе указана длительность осуществления коммуникации.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

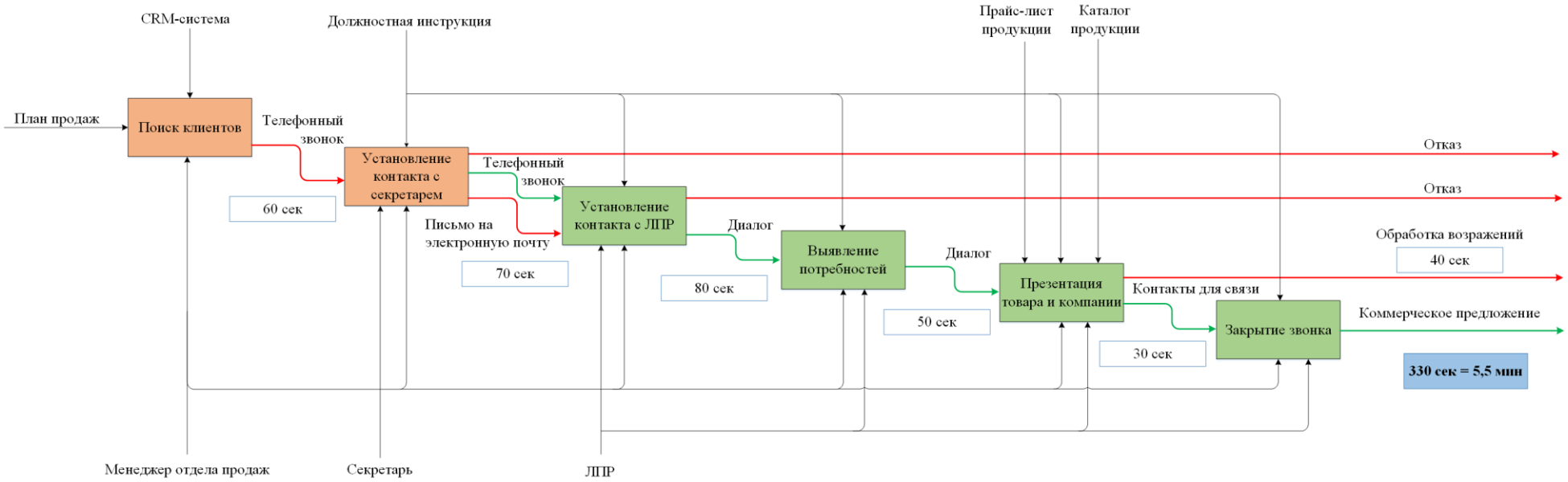

Рисунок 18 – Функциональная модель внешней коммуникации при управлении продажами

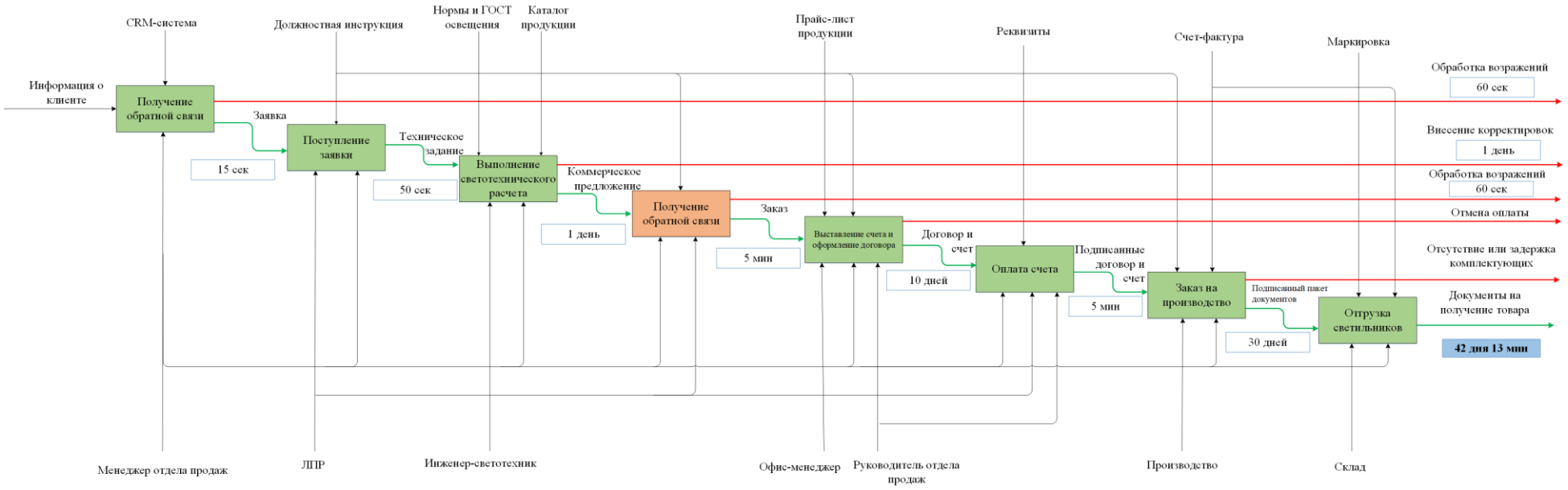

Рисунок 19 – Функциональная модель внешней и внутренней коммуникации при управлении продажами

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Изучив полученные функциональные модели IDEF0, можно рассмотреть систему коммуникации отдела продаж с другими подразделениями, представленную в таблице 5.

Необходимо уделить внимание возникающим ограничениям при управлении внешней и внутренней коммуникациями.

Таблица 5 – Система коммуникации отдела продаж

Коммуникация	**С кем**	**Как часто**	**Какие ресурсы**	**Ограничения**
Внутренняя	Руководитель отдела продаж	В течении рабочего дня	Устная речь, Яндекс-почта, соц. сети, телефонный звонок	Недостающие количество информации от клиента, низкая мотивация сотрудников, эмоциональная реакция
	Менеджеры	В течении рабочего дня	Устная речь, Яндекс-почта, соц. сети, телефонный звонок	Разделение сотрудников по разным отделам, эмоциональная реакция, неправильно понятые задачи
	Офис-менеджер	В течении рабочего дня	Устная речь, Яндекс-почта, документы, телефонный звонок	Неполная информация в карточке предприятия и реквизиты, исправление документов
	Инженер-светотехник	При необходимости выполнения светотехнического расчета для клиента	Яндекс-почта, телефонный звонок	Недостающие количество информации от клиента при отправке плана цеха, долгая обратная связь, отсутствие связи
	Склад	При уточнении условий сроков отгрузки светильников	Яндекс-почта, соц. сети, телефонный звонок	Информация по задержке или отсутствию товара или комплектующих от поставщиков, долгая обратная связь, отсутствие связи

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Продолжение таблицы 5

	Производство	При отгрузке светильников	Полный комплект документов (УПД, договор, маркировка и тд), телефонный звонок	Недостоверная информация при заполнении маркировки, долгая обратная связь
Внешняя	Предприятия	В течении рабочего дня, учитывая регион и часовой пояс (Красноярск, Екатеринбург, Оренбург, Самара)	Яндекс-почта, соц. сети (What's App), телефонный звонок	Секретарь не связывает с энергетиком, недозвон (занят, отсутствует), отсутствие добавочного номера, ошибка в почте, финансирование
	Администрации	В течении рабочего дня, учитывая регион и часовой пояс (Красноярск, Самара)		Недозвон (глава отсутствует), ошибка в почте, отсутствие финансирования
	Спортивные школы	В утреннее время (Красноярск)		Недозвон на номера (директор отсутствует), ошибка в почте, финансирование, участие в тендерах и аукционах по 44ФЗ (нужно по 223 ФЗ)

Таким образом, можно отметить, что внешняя коммуникация преобладает при установлении первого контакта с клиентом. Преобладание внутренней коммуникации наблюдается тогда, когда осуществляется взаимодействие отдела продаж с другими подразделениями компании непосредственно при продаже товара клиенту.

Рассмотренные ограничения являются следствием возникновения ряда проблем в процессе управления внутренней и внешней коммуникациями.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

3 Совершенствование модели управления коммуникациями

3.1 Проблемы действующей модели коммуникации

На основании полученной функциональной модели IDEF0 были выявлены и проанализированы основные проблемы, приводящие к снижению эффективности управления внешней и внутренней коммуникациями.

Для наглядности сформируем выявленные проблемы в «дерево проблем», представленные на рисунке 20.

«Дерево проблем» – это графическая модель, представляющая собой совокупность проблем, среди которых выделаются главная проблема, причины возникновения основной проблемы и следствия проблемы [30].

Стволом дерева будет самая главная проблема, проблемы у корней – "застаревшие" и существующие продолжительное время в разных обозначенных формах.

Так можно отметить, что снижение продаж является стволом дерева – самая главная проблема, которая является следствием неправильного управления внешней и внутренней коммуникациями.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции



Рисунок 20 – Дерево проблем

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Были выявлены и проанализированы основные проблемы, приводящие к снижению эффективности управления внешней коммуникацией, представленные в таблице 6.

Таблица 6 – Основные проблемы в управлении внешней коммуникацией

Проблема	Описание
1.Незнание как преодолеть барьер секретаря	Секретари делятся на две группы: – соединяют с ЛПР по всем вопросам сотрудничества; – не соединяют напрямую, не дают контактов, отправляют писать на почту. Такой секретарь пропускает в двух основных случаях, когда: – звонок важный; – вы уже знакомы с руководителем. Поэтому необходимо владеть специальными техниками разговора с секретарем, чтобы не получить отказ.
2.Некорректная диагностика потенциала клиента и выявление потребностей	Долгий разговор с клиентом без выявления его основного потенциала, нужен ли товар, когда и сколько он готов купить. Потеря времени и клиентов, с кем было бы выгоднее работать прямо сейчас
3.Некорректное проведение презентации товара и компании	Отсутствие понимания, что нужно провести презентацию клиенту по тем ключевым моментам и характеристикам, которые подойдут именно под его задачу
4.Неумение обработать возражения клиента	Возникающие препятствия, которые мешают достичь цели звонка, страх преподнести плюсы и выгоды товара
5.Отсутствие закрытия звонка	Отсутствие договоренности о следующем действии: подготовка индивидуального коммерческого предложения, либо создание светотехнического расчета, либо назначение даты следующего звонка, оплата и т.д.
6.Отсутсвие обратной связи	Отсутствие периодической обратной связи от клиента: по доставке товара, установке светильников, пожеланиях и замечаниях, дальнейших планов по освещению
7.Долгая обратная связь	Если дата звонка не назначена, то звонок назначается через 1-2 месяца, если клиент на протяжении долгого времени неактивный, следует увеличить интервал звонков до 4-6 месяцев, в дальнейшей при недостижении продажи, клиенту присваивается статус «неактивный», событие закрывается

Были выявлены и проанализированы основные проблемы, приводящие к снижению эффективности управления внутренней коммуникацией, представленные в таблице 7.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Таблица 7 – Основные проблемы в управлении внутренней коммуникацией

Проблема	Описание
1)Отсутствие адаптации новых менеджеров в офисе	Новыми менеджерами не изучены детально техники преодоления секретаря, незнание которых тормозит установление связи с ЛПР, не изучены каталог по каждой позиции предлагаемого товара и его технические характеристики
2)Отсутствие мотивации сотрудников	Менеджеры не следуют поставленным задачам и плану на день, не используют рабочее время с максимальной эффективностью, не следуют должностной инструкции, не осознают ценности продаваемого товара и не предоставляют отчет по результатам работы менеджера в конце рабочего дня
3)Некорректно составленное техническое задание для инженера-светотехника	Менеджером получено недостающие количество информации от клиента при отправке плана цеха, территории, не уточнены основные габариты и техническое задание
4)Внесение корректировок при составлении договора офис-менеджером	Менеджером предоставлена неполная информация в карточке предприятия и реквизиты, из-за чего офис-менеджеру приходится уточнять и корректировать данную информацию
5)Отсутствие контроля менеджером внесения оплаты заказчиком	Менеджер не осуществляет контроль оплаты клиентом заказанного товара, руководителю приходится контролировать и указывать на данный процесс
6)Отсутствие взаимодействия между производством и офисом	Менеджером не уточняется обратная связь по наличию комплектующих, по разработке товара под техническое задание, по срокам разработки и сборки продукции
7)Отсутствие контроля менеджером сроков отгрузки товара	Менеджер не контролирует сроки отгрузки и не уточняет данную информацию на складе, также это возможно некорректно оформленная маркировка, вследствие чего склад может направить товар по другому адресу

Анализируя управление коммуникациями, можно сделать вывод о том, что благодаря внешней и внутренней коммуникации обеспечивается необходимый уровень взаимодействия с сотрудниками, клиентами, конкурентами, поставщиками [31].

Для нормального функционирования организации во внешней среде необходимо изучать факторы, которые могут повлиять на нее.

При отсутствии контроля рассмотренных выше проблем управление внешними и внутренними коммуникации не будет осуществлено должным образом. А ведь в зависимости от того, как налажена система коммуникации, будет зависеть деятельность и эффективность отдела продаж.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

3.2 Основные направления совершенствования модели коммуникации

В таблице 8 представлены методы решения проблемной ситуации, сложившейся в организации – управление внешней и внутренней коммуникацией.

Таблица 8 – Методы решения проблемной ситуации

Внутренняя	Внешняя
1) Адаптация новых сотрудников в офисе	1) Изучение техник преодоления секретаря и работы с ними, чтобы выйти напрямую на связь с ЛПР
2) Мотивация сотрудников	2) Более детальное уточнение информации, отправка коммерческого предложения и каталог по назначению (уличное, промышленное, офисное и т.д.)
3) Автоматизация процессов управления продажами и настройка SEO сайта	3) Обратную связь по письму следует назначать в течении 2-5 дней, чтобы понимать перспективы работы с клиентом
4) Установление быстрого и точного взаимодействия между производством и офисом, обратная связь по наличию комплектующих и т.д.	4) Установление контакта со строительно-монтажными организациями
5) Организация собраний и экскурсий на производство	5) Выход на зарубежные рынки (Кыргызстан, Казахстан)
6) Постоянная обратная связь между менеджерами и руководством	6) Индивидуальная разработка светодиодного светильника под техническое задание клиента
	7) Акционное предложение на модели, которые приобретают чаще всего
	8) Постоянная обратная связь с клиентами

Мероприятия, направленные на рост внутренней коммуникации [32]:

1) Адаптация новых сотрудников в офисе

После успешного собеседования в отделе продаж появляется новый менеджер, которому предстоит полностью адаптироваться к работе и в новом коллективе. Руководителю отдела продаж потребуется заранее разработать комплексную систему адаптации, которая включает в себя обучение, мотивацию новичка, ведь менеджер должен быстро научиться работать в соответствии со стандартами компании. Необходимо сразу представить нового сотрудника всем коллегам, с которыми он будет контактировать в

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

процессе работы. Система обучения позволит изучить продукт, особенности взаимодействия с клиентами и отличительные черты компании.

Если система адаптации есть, то компания получает от нее такие выгоды:

– издержки на внедрение менеджера сокращаются. Зачастую поиск подходящего кандидата может затянуться на длительное время. Новичкам за период адаптации выплачивается гонорар, но это не гарантирует того, что работник задержится в компании на долгий срок.

– появление единых стандартов. Все менеджеры сразу приходят к пониманию свойств продукта и работы компании.

– повышение уверенности новых сотрудников. Работники быстро входят в рабочий ритм, чувствуют себя уверенно на новом месте, поэтому относятся к фирме более лояльно.

– сокращение текучки кадров. У новичков получается быстро достигать хороших результатов и выполнения плана продаж, что повышает их интерес к работе, а также уменьшает страх и риск увольнения [33].

2) Мотивация менеджеров

Когда сотрудники перестают закрывать задачи вовремя, выполнять задания качественно и эффективно решением является введение системы мотивации сотрудников.

В основе мотивации сотрудников отдела продаж лежит планирование их каждодневной деятельности, так как менеджер будет понимать сколько и каких действий необходимо совершать на ежедневной основе. Поэтому со стороны руководителя нужна постановка задач на день, мотивационная речь в начале рабочего дня, отчет по результатам работы менеджера в конце рабочего дня. Со стороны сотрудников понимание ценности продаваемого товара, использование рабочего времени с максимальной эффективностью согласно должностной инструкции.

В компании планируется ввести следующую систему мотивации [34]:

– материальная мотивация – денежное вознаграждение за выполнение

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

плана, бонусы и премии за перевыполнение плана продаж за месяц;

– грамоты и благодарственные письма по итогу выполненной работы;

– визуализация – красочные таблицы или графики помогут увидеть эффективность работы сотрудников отдела, сколько они заработали на конкретный момент;

– проведение тренингов, обучающих лекций, направленных на передачу знаний, получение и развитие определенных навыков и умений, решение проблем, что является большим преимуществом таких обучений. Тренинги, которые позволят сразу применить новую информацию в деле: улучшение навыков публичных выступлений и лидерских качеств, эффективное ведение переговоров с клиентами;

– проведение корпоративных и спортивно массовых мероприятий, что позволит сотрудникам, выступающим в команде, иначе относиться друг к другу, проецируя затем сложившиеся доверительные отношения на рабочий процесс;

– командировки – успешное развитие определенного региона работы с клиентами позволит отправиться в данное место в командировку за счет компании.

3) Настройка SEO сайта

Большая часть поисковиков не выдает сайт в первых строках, соответственно уменьшается трафик и количество заказов.

Настройка SEO выполняется для улучшения видимости сайта в поисковых системах и, как следствие, эти работы приводят к увеличению трафика и количества заказов с сайта. Она предполагает исправление ошибок ресурса, редактирование его содержимого с учетом ключевых запросов по тематике, изменение структуры сайта и другие важные работы, незаметные для клиентов, но учитываемые ботами поисковых систем [35].

4) Взаимодействие между производством и офисом

На фоне задержек поставок комплектующих и отгрузки товара может происходить конфликт между менеджерами и клиентами.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Избежать его позволит установление быстрого и точного взаимодействия между производством и офисом, обратная связь по наличию комплектующих и т.д., чтобы давать оперативную связь клиентам и искать способы устранения конфликтов.

5) Организация собраний и экскурсий на производство

Для того, чтобы менеджер мог донести ценность товара до потребителя, необходимо, чтобы он сам детально владел знаниями о продаваемом товаре, его технических характеристиках, имел представление о том, как товар функционирует и что представляет собой вживую. Этому очень хорошо поспособствуют собрания и экскурсии на производство [36].

6) Постоянная обратная связь между менеджерами и руководством

Необходимо устанавливать постоянную обратную связь между менеджерами и руководством, чтобы понимать и устанавливать вектор развития продаж.

Мероприятия, направленные на рост внешней коммуникации [37]:

1) Когда перед менеджером возникает невозможность связаться с ЛПР по причине того, что секретарь не переводит звонок, не разрешает связаться, ему необходимо изучить техники преодоления секретаря и работы с ними, что позволит напрямую выйти на связь с ЛПР, установить контакт и перейти к сотрудничеству [38].

2) В случае, если клиент долгое время неактивный, следует уточнить у секретаря с чем это связано. Возможно ЛПР в отпуске или в командировке, и по этой причине не выходит на связь. И тогда звонок по обратной связи следует назначать не через 4-6 месяца, а через 1-2 месяца. В случае, когда связь с клиентом поддерживается, звонок следует назначать в течении 2-5 дней, чтобы понимать перспективы работы с данным клиентом.

3) Когда у менеджера наблюдается отсутствие понимания, что нужно провести презентацию клиенту по тем ключевым моментам и характеристикам, которые подойдут именно под его задачу, ему потребуется научиться проводить более детальное уточнение информации, отправка

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

коммерческого предложения и каталог по назначению (уличное, промышленное, офисное и т.д.), что позволит клиенту сразу обратить внимание на нужный под его задачу товар, что поспособствует сотрудничеству [39].

4) Когда менеджер продолжает работать только в одном направлении, например, с предприятиями, и не расширяет спектр своей деятельности, ему рекомендуется начать работу со строительно-монтажными организациями – работа на перспективу, потому что чаще всего проектировщики закладывают светильники в крупные проекты, и это гарантия того, что проект принесет крупную прибыль [40].

5) Падение спроса и продаж в условиях сложившейся ситуации на рынке может поспособствовать расширению базы контактов и выходу на зарубежные рынки (Кыргызстан, Казахстан), так как на данный момент в этих странах ведутся крупные стройки и новые проекты.

6) В случае, если клиент запрашивает модель светильника по характеристикам, которые не представлены в каталоге, это хороший знак для менеджера, так как индивидуальная разработка светодиодного светильника под техническое задание клиента поспособствует усовершенствованию производимого товара.

7) Когда от клиентов начинают поступать возражения по стоимости товара, уклон на приобретение продукции конкурентов, ввиду низкой стоимости, то самым правильным решением будет сделать акционное предложение на модели, которые приобретают чаще всего.

8) Менеджеру необходимо будет поддерживать обратную связь с клиентом:

– по мере отгрузки товара и при получении товара;

– после установки;

– уточнение дальнейших планов по освещению.

Это поспособствует установлению долгосрочных отношений с клиентами.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

3.3 Формирование модели коммуникации целевого состояния и ожидаемые эффекты

Выявленная проблема связана с ограничениями и отсутствием эффективного управления внешней и внутренней коммуникацией, что и поспособствовало снижению продаж и эффективности работы сотрудников отдела продаж.

Для решения проблемы были предложены мероприятия, направленные на рост внутренней и внешней коммуникации, что поспособствует повышению общей управляемости компании, укреплению позиций компании на рынке за счет лучшей мотивированности и обучаемости персонала, что влияет на имидж компании при работе с клиентами, так как менеджеры отдела продаж являются одним из главных каналов трансляции информации на широкий рынок [41].

Функциональная модель IDEF0 внешней и внутренней коммуникации целевого состояния при управлении продажами представлена на рисунке 21.

Теперь, с учетом всех предложенных мероприятий по совершенствованию управления внешней и внутренней коммуникациями, можно заметить насколько эффективными и результативными будут коммуникации при взаимодействии с клиентом и с внутренними подразделениями компании.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

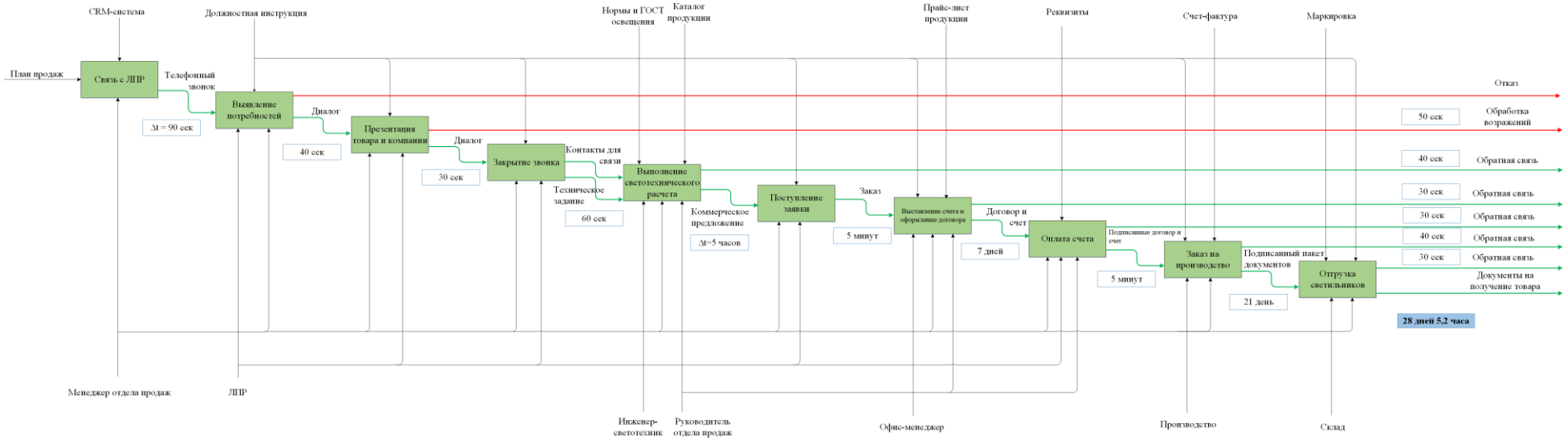

Рисунок 21 – Функциональная модель IDEF0 внешней и внутренней коммуникации целевого состояния

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Оценить эффективность управления внешней и внутренней коммуникацией можно с учетом введенной системой KPI для отдела продаж, результаты которой представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Система KPI для отдела продаж

KPI		**Ед.изм.**	**До**	**После**	**Вес показателя**	**Δ**
Операционные:						
Длительность установления контакта с клиентом	Поиск клиента – Установление контакта с клиентом	сек	130	90	0,15	40
	Выявление потребностей – Закрытие звонка	сек	200	120		80
	Получение обратной связи – Поступление заявки	ч	48 ч 3 мин	5 ч 1,5 мин		43 ч 1,5 мин
	Выставление счета-Оплата счета	дни	10 дней 5 мин	7 дней 5 мин		3 дня
	Заказ на производство-Отгрузка светильников	дни	30 дней 5 мин	21 день 5 мин		7 дней
Количество звонков		ед.	146	178	0,2	32
Количество отправленных коммерческих предложений		ед.	65	83	0,15	18
Результативные:						
Количество подписанных договоров		ед.	10	14	0,1	4
Количество отказов		ед.	28	22	0,1	6
Количество оплат		ед.	6	11	0,3	5
				Итого	1	

Введенная система KPI позволяет проанализировать воронку продаж. Как можно заметить, контроль и управление рабочим временем сотрудников способствует увеличению количества закрытых сделок с клиентами. В результате повышается число активных покупателей, качество обслуживания и лояльность клиентов, увеличивается эффективность отдела продаж.

Владея техниками преодоления секретаря, менеджер сможет корректно донести информацию до секретаря, что позволит связаться с ЛПР. Теперь отказы от секретарей будут поступать в единичных случаях, только когда действительно политика компании не позволяет связаться с ЛПР, письма

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

будут направлены до нужных адресатов, и обязательно будут уточнены все контакты для связи.

При связи с ЛПР будет детально осуществляться выявление потребностей, реже будут поступать отказы и нежелание устанавливать контакт с менеджером, потому что менеджер будет владеть техниками и приемами эффективных продаж, располагать к себе клиента.

Презентация товара и компании будет происходить по тем ключевым моментам, которые необходимо будет донести до клиента, чтобы дать ему понять все ценности и преимущества сотрудничества с данной компанией.

Обязательным этапом продажи будет закрытие звонка, то есть уточнение контактов для связи и адреса почты для отправки письма. Также на данном этапе, если у клиента есть потребность в выполнении светотехнического расчета, необходимо сразу же запросить техническое задание, основные габариты для выполнения расчета и направить данную информацию в инженерный отдел для выполнения расчета. Это позволит сократить время и точки касания с клиентом, тем самым ускорив процесс сделки [42].

Теперь каждый этап сопровождается получением обратной связи при поступлении оплаты, потому что бывают различные ситуации, когда письмо не дошло, или не направлено в бухгалтерию предприятия и т.д.

Заказ на производство и отгрузка светильников также будут сопровождаться обратной связью, это позволит контролировать процесс производства и сборки светильников, а также получение товара клиентом.

Следование данной модели коммуникации поспособствует установлению благоприятного климата в компании и установлению прочного взаимодействия с клиентами.

В таблице 10 представлен расчет необходимой для выполнения предлагаемых мероприятий суммы затрат.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Таблица 10 – Расчет суммы затрат на предлагаемые мероприятия

Направление затрат	**Ед.изм.**	**Цена, тыс.руб.**	**Сумма, тыс.руб.**	**Ожидаемый положительный эффект**
Автоматизация процессов управления продажами				
1.Техническое обслуживание CRM-системы	1	70	70	Увеличение входящих заявок и закрытия сделок
2.Настройка SEO-сайта	1	35	35	
Обучение менеджеров техникам и методам активных продаж				
1.Обучение персонала работе с программой и ведению продаж	3	7	21	Повышение качества обработки заявок, увеличение количества закрытых сделок
2.Проведение тренингов и обучающих лекций	3	10	30	
3.Печать учебного пособия по продажам и каталог продукции	1	2,5	2,5	
Мотивация персонала				
1.Бонусы и премии	4	1,0	4	Создание благоприятной среды в коллективе, повышение производительности труда
2.Корпоративное посещение спортивного зала	4	0,7	2,8	
3.Благодарственные письма	4	0,4	1,6	
Создание программы лояльности клиентов				
1.Разработка подарочного светильника	15	8	120	Рост числа клиентов Увеличение объема продаж
2.Корпоративные подарки	15	2	30	
Итого затраты по предлагаемым мероприятиям			316,9	

Из представленных расчетов видно, что общая сумма затрат на реализацию предлагаемых мероприятий составляет 316,9 тыс. руб.

Все эти действия являются периодическими и проводятся один раз в месяц. Общая сумма является общей стоимостью мероприятий для всего отдела продаж. Как мы можем заметить ранее, менеджеры в неделю совершают 11 закрытых сделок, выручка от продаж в среднем составляет два млн.руб. в месяц.

При принятии рассмотренных мер по улучшению управления продажами выручка от продаж возрастет как минимум на 5%. Менеджеры

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

компании будут приносить больше прибыли, что будет в несколько раз превышать сумму, затраченную на рассмотренные мероприятия.

В результате расчета можно сделать вывод о том, что применение программы по совершенствованию управления внешней и внутренней коммуникацией в компании ООО "ЗСПО" повлечет за собой значительное увеличение прибыли и, следовательно, является эффективной.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Обучающемуся:

Группа	ФИО
3АМ11	Екидиной Алене

Школа	Школа инженерного предпринимательства		
Уровень образования	магистратура	Направление/ООП/ОПОП	38.04.02 Менеджмент/ Экономика и управление на предприятии

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности *−заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;* *− стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;* *− цели текущих программ социальной ответственности организации*	*Прямые стейкхолдеры:* *- сотрудники;* *- потребители;* *- поставщики.* *Косвенные стейкхолдеры:* *- местное население;* *- местные предприятия;* *- образовательные учреждения;* *- государственные органы;* *- муниципальные учреждения.* *Стратегические цели:* *- постоянное развитие и усовершенствование производимого товара и компании;* *- деятельность ориентирована на результат, на долгосрочные отношения с клиентами.* *Цели текущих программ:* *- честность и открытость внутри компании и с клиентами;* *- соблюдение стандартов качества при производстве продукции;* *- постоянное развитие сотрудников компании.*
2. Законодательные и нормативные документы	*ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»;* *Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES;* *Сертификат OHSAS 18001*
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: *−принципы корпоративной культуры исследуемой организации;* *−системы организации труда и его безопасности;* *−развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;* *−системы социальных гарантий организации;* *−оказание помощи работникам в критических ситуациях*	*Обучение и развитие сотрудников;* *Безопасность труда;* *Охрана здоровья;* *Социальная поддержка;* *Профессиональное обучение*
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: *– содействие охране окружающей среды;* *−взаимодействие с местным сообществом и местной властью;* *−спонсорство и корпоративная благотворительность;* *−ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),* *−готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.*	*Благотворительность;* *Социально- экономическое развитие региона;* *Взаимодействие с заинтересованными сторонами;* *Охрана природы и окружающей среды*
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: *− анализ правовых норм трудового законодательства;* *− анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;* *− анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности*	*Деятельность организации регламентируется согласно трудовому законодательству* *ГОСТ Р ИСО 26000-2010* *Внутренние документы:* *– Кодекс корпоративного управления;* *– Кодекс деловой и корпоративной этики;*

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

	– Политика Компании в области промышленной безопасности и охраны труда
Перечень графического материала:	
	Таблица 1 – Стейкхолдеры организации *Таблица 2 – Структура программ КСО* *Таблица 3 – Затраты на мероприятия КСО*

Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком	06.03.2023

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ11	Екидина Алена		

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века.

В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

КСО – это обязательство бизнеса осуществлять добровольный вклад в развитие общества, включая социальную, экономическую и экологическую сферы, принятое компанией сверх того, что требует закон и экономическая ситуация [43].

4.1 Определение стейкхолдеров организации

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

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Была определена следующая структура стейкхолдеров ООО «Завод светодиодных приборов освещения», представленная в таблице 11.

Таблица 11 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Сотрудники	1.Местное население
2. Потребители	2.Местные предприятия
3. Поставщики	3.Образовательные учреждения
	4.Государственные органы
	5.Муниципальные учреждения

ООО «ЗСПО», являясь социально ориентированным предприятием, инвестирует средства в персонал, выступает как ответственный работодатель, обеспечивая сотрудникам конкурентоспособную заработную плату и

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

достойное социальное обеспечение, создает им комфортные и безопасные условия труда.

Местные власти и местные общественные организации получат косвенную выгоду от политики и программ ООО «ЗСПО», поскольку от их реализации возникнут следующие положительные социальные эффекты:

1) сохранение (или увеличение) числа рабочих мест;

2) поддержание стандартов качества выпускаемой продукции;

3) плодотворное сотрудничество с администрациями районов и крупными промышленными предприятиями;

4) высокий уровень освещенности гарантирует горожанам комфорт и безопасность на улицах;

5) обеспечение высокого уровня контроля городских систем и их технологической устойчивости, снижение энергопотребления, уменьшение вредных выбросов, эффективное управление расходами [44].

4.2 Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

В таблице 12 представлены мероприятия КСО, реализуемые компанией и основные ожидаемые результаты программ [45].

Таблица 12 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	**Элемент**	**Стейкхолдеры**	**Сроки реализации мероприятия**	**Ожидаемый результат от реализации мероприятия**
Зажигая свет в сердцах детей	Благотворительные пожертвования	Государственные органы	1.06.2023-3.06.2023	помощь детскому дому; благотворительность

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Продолжение таблицы 12

Программы подготовки и повышения квалификации сотрудников	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, образовательные учреждения	22.05.2023 - 30.05.2023	-обеспечение уровня профессионально-технической компетентности сотрудников; -усиление управленческих компетенций организации за счет развития внутреннего кадрового резерва; -постоянное развитие сотрудников
Подарки сотрудникам на день рождения, праздники	Эквивалентное финансирование	Сотрудники предприятия	Ежегодно	-улучшение условий труда; -рост производительности труда в компании; -создание благоприятного климата в коллективе
Стандарты качества-залог развития	Социальные инвестиции	Потребители, поставщики, местные предприятия	Ежегодно	-создание полного цикла производства; -постоянное развитие и усовершенствование товара и компании -долгосрочные отношения с клиентами
Светодиодное освещение – реальность современной городской среды	Социальные инвестиции	Государственные органы, местное население	Ежегодно	-высокие показатели энергосбережения и энергоэффективности; -минимизация негативного воздействия на окружающую среду; -повышение качества жизни горожан

Исходя из таблицы 9 можно сделать вывод, что все мероприятия КСО, проводимые ООО «ЗСПО», направлены на безопасную деятельность внутри предприятия, улучшение окружающей среды и улучшение социальной жизни общества.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

4.3 Определение затрат на программы КСО

С учетом результатов, полученных в таблице 9, определяется бюджет программ КСО предприятия. В таблице 13 сведены основные затраты предприятия на корпоративную социальную ответственность.

Таблица 13 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Программы подготовки и повышения квалификации сотрудников	Руб.	15 000 руб./чел	15 000 * 12чел.= 180 000
2	Подарки сотрудникам на день рождения, праздники	Руб.	3 000 руб./чел	3 000*12= 36 000
3	Стандарты качества-залог развития	Руб.	65 000	65 000
4	Зажигая свет в сердцах детей	Руб.	50 000	50 000
5	Светодиодное освещение – реальность современной городской среды	Руб.	55 000	55 000
			Итого:	386 000 руб.

Анализируя полученные данные можно сделать вывод, что компания уделяет большое внимание профессиональной реализации и развитию сотрудников. Данная программа предполагает курсы повышения квалификации, посещение семинаров и тренингов по эффективным продажам.

Деятельность компании нацелена на производство в достаточных количествах продукции и услуг, качество которых соответствует всем обязательным нормам, что также показывает нацеленность компании на экологическую безопасность.

Заботясь о будущих поколениях, компания поддерживает проведение культурных и спортивных мероприятий, оказывает помощь детским домам и образовательным учреждениям.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Особое внимание компания уделяет социальной и экономической поддержке регионов присутствия компании, ведет активную работу в области развития и благоустройства города, повышения уровня жизни населения.

4.4 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Миссия и ценности ООО «ЗСПО» должны быть связаны с политикой социальной ответственности, и предполагать проведение компанией программ и мероприятий в сфере социальной ответственности. Таким образом, программа КСО полностью соответствует целям ООО «ЗСПО».

Для предприятия преобладает внешнее КСО.

Запланированные к выполнению компанией программы социальной ответственности будут полностью удовлетворять интересам как прямых, так и косвенных стейкхолдеров.

ООО «ЗСПО» получит следующие преимущества от выполнения программ и мероприятий социальной ответственности:

– положительное отношение всех стейкхолдеров: сотрудников, клиентов, местного общества и властей;

– социально-ответственное поведение – компания заботиться о безопасности сотрудников и их профессиональном развитии;

– развитие собственного персонала, которое позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке;

– благодарность людей, которым помогли сотрудники компании, доверие и уважение клиентов.

ООО «ЗСПО» несет умеренные затраты на реализацию программ КСО, результат оправдывает средства, потраченные на мероприятия. В качестве основного источника финансирования программ и мероприятий социальной ответственности выступают доходы компании.

В качестве рекомендаций можно предложить расширять в перспективе перечень представленных выше программ. ООО «ЗСПО» развивается и со

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

временем может взять больше КСО программ, такие как социальные инвестиции, направленные на расширение доступа жителей к качественной городской среде, образованию, культуре и спорту. Также расширить социальный пакет, который будет включать материальную помощь к отпуску, летний детский отдых в России, санаторно-курортное лечение.

Таким образом, рассматривая имеющуюся степень развития корпоративной социальной ответственности ООО «ЗСПО» наблюдается ее полнота и реализация всех направлений. Корпоративная социальная ответственность на предприятии развивается уже с 2019 года. Предприятие не намеревается на этом останавливаться и разрабатывает новые направления развития и повышение качества уже имеющихся программ КСО.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Заключение

Управление продажами является комплексным понятием, включающее как управление менеджерами отдела продаж, так и управление бизнес процессами.

Важнейшим элементом обеспечения эффективности управления продажами является коммуникация, способствующая достижению взаимопонимания и сотрудничества между стейкхолдерами.

Важной составляющей ведения эффективных продаж является правильная и своевременная оценка эффективности работы отдела продаж, управление внешней и внутренней коммуникацией на каждом этапе работы.

Необходимо также уделить значительное внимание современным технологиям и автоматизации процессов. Это позволяет выявить все недостатки в работе компании, скорректировать основные направления деятельности и определить новые, перспективные.

Практическая часть работы выполнена на примере ООО «ЗСПО». Проведенный анализ деятельности предприятия за 2017 – 2022 года, учитывая положительные характеристики компании, показал вектор развития предприятия, что позволит существенно повысить уровень продаж.

Рассмотренная функциональная модель IDEF0 внешней и внутренней коммуникации при управлении продажами позволила определить ограничения и узкие места, приводящие к уменьшению продаж. Именно поэтому необходимо совершенствовать текущую модель управления внешней и внутренней коммуникации.

Таким образом, была сформирована функциональная модель IDEF0 внешней и внутренней коммуникации целевого состояния, которая позволяет проанализировать, насколько эффективными и результативными будут коммуникации при взаимодействии с клиентом и с внутренними подразделениями компании. Следование данной модели коммуникации

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

поспособствует сокращению длительности процесса коммуникации, и, как следствие, увеличению количества закрытых сделок и продаж.

На основе анализа модели коммуникации были сформулированы критерии эффективности внутренней и внешней профессиональной коммуникации и сформулированы по ним группы KPI.

Введенная система KPI позволила проанализировать воронку продаж и отследить, что управление и контроль рабочим временем менеджеров по продажам способствует увеличению количества закрытых сделок с клиентами. В результате повышается число активных покупателей, качество обслуживания и лояльность клиентов, увеличивается эффективность отдела продаж.

В разработанную программу совершенствования системы управления внешней и внутренней коммуникации продажами вошли следующие мероприятия:

1) Автоматизация процессов управления продажами;
2) Обучение менеджеров техникам и методам активных продаж;
3) Мотивация персонала;
4) Создание программы лояльности клиентов.

Таким образом, можно сделать вывод, что реализация программы по совершенствованию управления внешней и внутренней коммуникацией в компании ООО "ЗСПО" поспособствует значительному увеличению дохода от продаж и, следовательно, будет эффективной.

Все поставленные задачи были решены, следовательно, цель была достигнута. Содержащиеся в ВКР материалы и рекомендации по совершенствованию системы управления внешней и внутренней коммуникации применимы на предприятиях производства светодиодной продукции при организации продаж, что обуславливает ее практическую ценность.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Список использованных источников

1. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход. – СПб.: Питер, 2020 г.

2. Лукич Р. Управление отделом продаж. Инструменты эффективного менеджера / Р. Лукич. – М.: Манн, 2018. – 275 с.

3. Вертоградов В.А. Управление продажами / В.А. Вертоградов. – М.: Кнорус, 2018. – 384 с.

4. Жалило Б.А. Книга директора по сбыту / Б.А. Жалило. – М.: ЛитРес, 2017. – 252 с.

5. Управление продажами: от выбора стратегии до анализа ошибок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.gd.ru/article/article/print?id=9612 (дата обращения: 18.03.2023).

6. Марзан Ю. Что нужно знать об эффективном управлении продажами? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://prodawez.ru/menedzhment/effektivnoe-upravlenie-prodazhami.html (дата обращения 26.03.2023)

7. Автоматизация отдела продаж [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://timeweb.com/ru/community/articles/kak-avtomatizirovat-otdel-prodazh-i-kakie-servisy-pomogut (дата обращения 26.03.2023)

8. Виноградова С.Н. Организация и технология продаж. - Мн.: Высшая школа, 2019. – 167 с.

9. Зверинцев, А.Б. Коммуникационный менеджмент / А.Б. Зверинцев. – СПб.: ЛитРес, 2021. – 267 с.

10. Егоров С.В. Управление продажами / С.В. Егоров. – СПб.: Маросейка, 2019. – 281 с.

11. Борисова, Е.А. Эффективные коммуникации в бизнесе / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2018. – 231 с.

12. Процесс коммуникации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studfile.net/preview/5793882/page:2/ (дата обращения 17.04.2023)

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

13. Барьеры коммуникации и искажение информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studopedia.ru/8_143043_bareri-kommunikatsii-i-iskazhenie-informatsii.html (дата обращения 19.04.2023)

14. Березин В.М. Массовая коммуникация: сущность, каналы, действия – М.: Изд. РИП-холдинг, 2018 г.

15. Коммуникация: понятие, виды, функции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studwood.net/1273487/marketing/kommunikatsiya_ponyatie_vidy_funktsii (дата обращения 24.04.2023)

16. KPI в отделе продаж [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://activesalesgroup.ru/kpi-v-prodazhah/ (дата обращения 26.04.2023)

17. Исследование коммуникаций в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.referat911.ru/Menedjment/upravlenie-vnutrennimi-i-vneshnimi-kommunikaciyami/67176-1561196-place1.html (дата обращения 26.04.2023)

18. Классификация и виды коммуникации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://spravochnick.ru/zhurnalistika/klassifikaciya_i_harakteristika_vidov_kommunikacii/ (дата обращения 26.04.2023)

19. Особенности функционального моделирования бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://trinion.org/blog/idef0-znakomstvo-s-notaciey-i-primer-ispolzovaniya (дата обращения 05.05.2023)

20. Функциональная модель IDEF0 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://infostart.ru/1c/articles/640962/ (дата обращения 12.05.2023)

21. Методология функционального моделирования IDEF0/Руководящий документ/Издание официальное/ ГОССТАНДАРТ РОССИИ – Москва [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://advanced-quality-tools.ru/assets/idef0-rus.pdf (дата обращения 16.05.2023)

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

22. Построение контекстной диаграммы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studfile.net/preview/5187985/page:2/ (дата обращения 16.05.2023)

23. История компании ООО «ЗСПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tirom.store/ (дата обращения: 04.03.2023).

24. Каталог продукции ООО «ЗСПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tirom.store/catalog (дата обращения: 04.03.2023).

25. Бухгалтерская отчетность ООО «ЗСПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://checko.ru/company/zspo-1177031075077 (дата обращения: 18.05.2023).

26. О компании ООО «ЗСПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tirom.store/ (дата обращения: 04.03.2023).

27. Книга продаж ООО «ЗСПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tirom.store/abouttirom (дата обращения: 04.03.2023).

28. CRM-система для предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kp.ru/money/biznes/luchshie-crm-sistemy-dlya-otdela-prodazh/ (дата обращения: 04.03.2023).

29. Коммуникации как инструмент для эффективных продаж [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://piter-trening.ru/kommunikatsii-kak-instrument-dlya-effektivnyh-prodazh/ (дата обращения: 10.03.2023).

30. Теория и практика принятия управленческих решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://portal.tpu.ru/SHARED/s/SHOKAREV/educational_work/Tab/TiPPUR_Lec.pdf (дата обращения: 04.03.2023).

31. Управление внутренними и внешними коммуникациями в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.referat911.ru/Menedjment/upravlenie-vnutrennimi-i-vneshnimi-kommunikaciyami/67176-1561196-place5.html (дата обращения 10.03.2023).

32. Рекомендации по улучшению эффективности внутренних коммуникаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

https://www.referat911.ru/Menedjment/upravlenie-vnutrennimi-i-vneshnimi-kommunikaciyami/67176-1561196-place5.html (дата обращения: 10.03.2023).

33. Адаптация менеджера в отделе продаж [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://blog.oy-li.ru/adaptatsiya-menedzhera-v-otdele-prodazh/ (дата обращения: 04.03.2023).

34. Мотивация трудовой деятельности персонала: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с.

35. SEO-настройка для сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://habr.com/ru/articles/539042/ (дата обращения: 04.03.2023).

36. Основные инструменты менеджера по продажам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://msksale.group/instrumenty-menedzhera-po-prodazham/ (дата обращения: 10.03.2023).

37. Рекомендации по улучшению эффективности внешних коммуникаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.referat911.ru/Menedjment/upravlenie-vnutrennimi-i-vneshnimi-kommunikaciyami/67176-1561196-place5.html (дата обращения: 10.03.2023).

38. Холодные звонки. Эффективные продажи [Электронный ресурс]. – Режим доступа:https://www.recont.org/holodnye-zvonki-15-metodov-preodolenija-sekretarja/ (дата обращения: 10.03.2023).

39. Качалов И. Планирование продаж с точностью до 90 % и выше/И. Качалов. – М.: Юрайт, 2018. – 237 с.

40. Технология и инструменты развития системы продаж светодиодных светильников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://lightingmedia.ru/uncategorized/tehnologiya-i-instrumenty-razvitiya-sistemy-prodazh-svetotehniki/ (дата обращения: 18.05.2023).

41. Повышение эффективности отдела продаж [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.uiscom.ru/blog/povyshenie-effektivnosti-otdela-prodazh/ (дата обращения: 18.05.2023).

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

42. Эффективные коммуникации при управлении организацией [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.referat911.ru/Menedjment/upravlenie-vnutrennimi-i-vneshnimi-kommunikaciyami/67176-1561196-place5.html (дата обращения: 18.05.2023).

43. Черепанова Н.В. Методические указания к выполнению раздела «Социальная ответственность» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.referat911.ru/Menedjment/upravlenie-vnutrennimi-i-vneshnimi-kommunikaciyami/67176-1561196-place5.html (дата обращения: 15.04.2023).

44. Светодиодное освещение: экономический и социальный эффект [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://reled.pro/stati/zamena-ulichnogo-osveshcheniia-ekonomicheskii-i-sotsialnyi-effekt (дата обращения: 18.04.2023).

45. Политика Компании в области промышленной безопасности и охраны труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tirom.store/abouttirom (дата обращения: 21.04.2023).

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Приложение А

Раздел ВКР, выполненный на английском языке

2.1 General characteristics of the enterprise "ZSPO" LLC

2.2 Organization of the sales management process and analysis of communication levels in the sales department

Обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ11	Екидина Алена		

Консультант ШИП:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Попова С.Н.	к.э.н.		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Лахотюк Л.А.	-		

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Abstract

Final qualification work contains 98 pages, 21 figures, 12 tables, 47 sources.

Key words: sales, management, external communication, internal communication, functional model.

The object of the study is the organization of the sales process of LED lighting devices.

The purpose of the work is to form a functional model of external and internal communication management in the organization of sales and to determine the main directions for improving the model of communication at the enterprise "ZSPO" LLC.

In the process of research the following was carried out: theoretical review of material on the topic of research, analysis of processes in the sales system of "ZSPO" LLC, the formation of a current state communication model, analysis of limitations and growth points of internal and external communication, the formation of a target state communication model and making suggestions for improving the communication model.

Degree of implementation: the main provisions and conclusions of this work were made in the course of pre-diploma internship and proposed to the supervisor to improve the process of communication management in the organization of sales.

Scope of application: the results of the work can be used in enterprises producing LED products in the organization of sales.

Practical significance of the work: the proposed measures to improve the model of communication will contribute to improving the effectiveness of sales management.

Theoretical significance of the work: the conclusions and suggestions given in the thesis can serve as the basis for further research into the problems of communication management in the organization of sales.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

Introduction

One of the most important conditions for effective sales and receiving stable profit from them is the ability to build and maintain communication with the audience interested in the goods or services offered, as well as within the selling organization itself, which is the main condition for its successful functioning and development.

Relationships within the organization and its external communications must be strictly coordinated and systematized. Well-established communications contribute to organizational effectiveness.

The issue of application of communications in the organization is relevant, because the effectiveness of employees' actions and long-term relationships with customers depend on the correctness and consistency of communications in the organization.

The purpose of the work is to form a functional model of management of external and internal communication in the organization of sales and determine the main directions of improving the model of communication.

The object of the study is the organization of the sales process of LED lighting devices.

The subject of the study is the management of external and internal communication in the organization of sales of LED lighting devices.

The objectives of the work include:

1) Theoretical consideration of the material on the topic of research;

2) Consideration of the activities and sales system "ZSPO" LLC;

3) Formation of the current state communication model, analysis of limitations and growth points of internal and external communication;

4) Formation of communication model of the target state and making suggestions for improvement of communication model.

Structurally, the work consists of an introduction, three chapters and the section "Social responsibility of the enterprise".

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

The first chapter describes the theoretical foundations of communication management in the sales organization.

The second chapter presents an analysis of the organizational activities of the "ZSPO" LLC.

The third chapter is devoted to improving the communication model of the target state.

The practical significance of the work: the proposed measures to improve the model of communication will contribute to the effectiveness of sales management.

Theoretical significance of the work: the conclusions and suggestions given in the dissertation can serve as a basis for further research into the problems of communication management in the organization of sales.

When writing the work the following sources were used: statistical and economic data of "ZSPO" LLC in the period from 2017 to 2023, materials obtained in the sales department of "ZSPO" LLC, electronic articles and publications, electronic resources, scientific and methodological sources.

Business communications and methods of sales efficiency are widely considered in specialized literature. Basic works on this topic are "Sales Promotion: Principles, Methods, Evaluation" textbook by O.A. Shalnova, Fox J. "Keys to a Partner: Sales Art and Techniques", articles and research works on the topic of business communications by such authors as: Yurkevich V.S., Holmes C., Fox J., Tracy B., Sergienko E.A., Vetrova I.I., V.A., V.A., and others.

J. Burnett and S. Moriarty in the book "Marketing Communications: An Integrated Approach" say that the source of communication can be "a company or an individual possessing information intended for transmission, and the recipients are consumers who read, hear or see the message transmitted" [1].

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

2.1 General characteristics of the enterprise "ZSPO" LLC

«LED Lighting Plant» LLC is a company specializing in the development, production and supply of LED lighting fixtures.

Over six years of operation since 2017, «ZSPO» LLC has illuminated more than 500 settlements, 60 schools and gyms and 300 industrial premises. Lighting fixtures are used in Kurgan, Tyumen, Tomsk, Perm, Krasnoyarsk, Omsk, Irkutsk, Kemerovo, Novosibirsk and other regions [22].

The main activity is to create a full cycle of production of LED lamps. Production of LED products is due to high competition, has no drop in demand for products, is a constantly evolving market.

The company positions itself as "Pursuers", focusing on the leaders in the industry, producing LED lights, not inferior in quality and characteristics, but at a lower cost.

Unique advantages lie in the individual approach to customers, as well as the development of the luminaire to customer specifications. Work only in B2B and B2G segment.

Main customers - private businesses and municipalities. Based on the analysis shown in Figure 8, the shares are about equal, with a slight preponderance of private business - manufacturing, installation and construction companies.

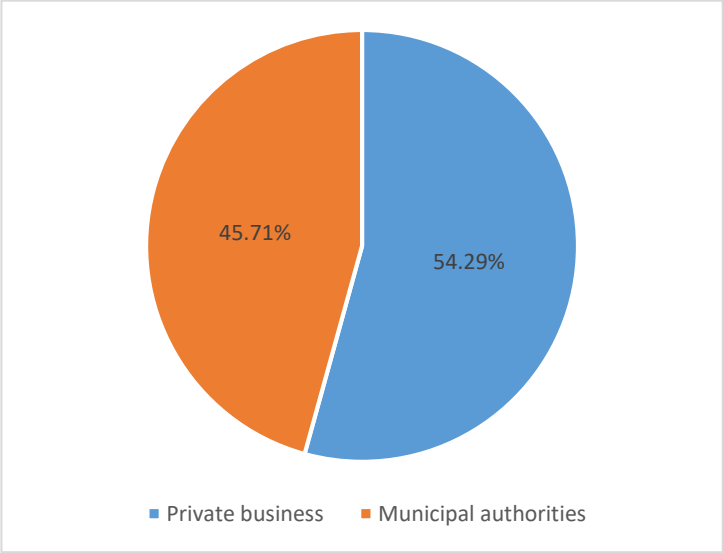

Figure 8 – Customer groups

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

Customer segmentation is shown in Figure 9.

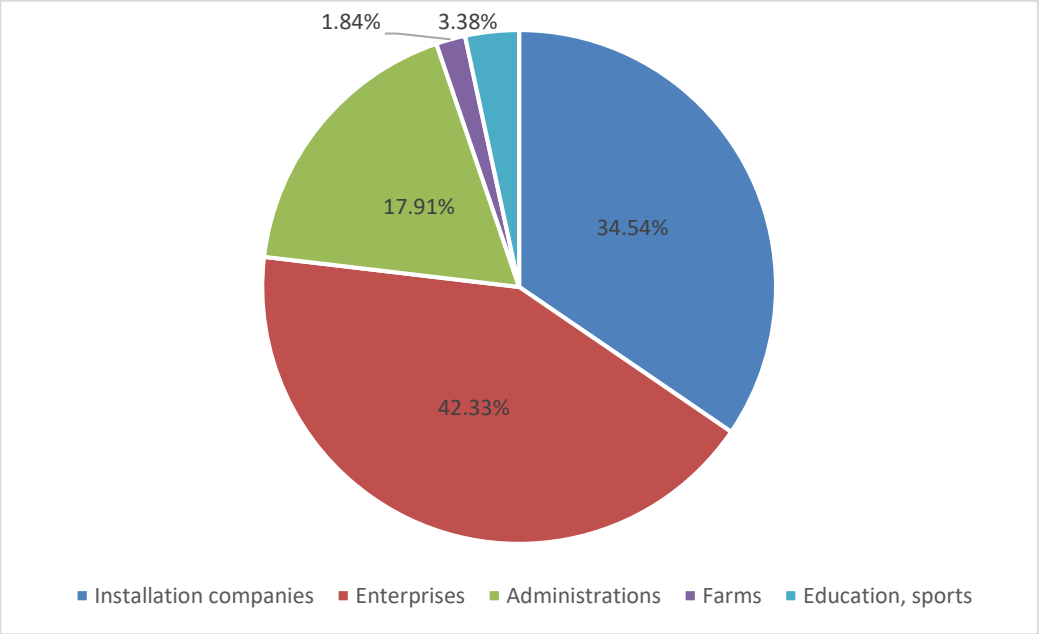

Figure 9 – Customer segmentation

The history of the company begins in 2017. A trading company "LED lighting" LLC was formed, the main activity of the company was the resale of LED lighting fixtures. Due to the long delivery time, low quality of the supplied equipment, high cost and low earnings, it was decided to create its own production of LED lighting fixtures and expand the sales department [22].

A designer was hired, who designed the fixtures, selected the components and started production. The first batches of fixtures were assembled by the company's directors. This allowed to reduce the cost per fixture by more than 2 times. As the volume of sales increased, the first employees began to be hired for production.

In 2018, due to the reduction of costs and increased profits, the company grew, resulting in a significant increase in production area to 500 square meters. New managers appeared, which prompted the move to a larger office. We began to work with new regions of Russia, the sales territory stretched from the Urals to Kamchatka. The customer base has significantly expanded.

The next stage of the company's growth occurred in 2021. A designer appeared in the company, who began to develop new lines of luminaires. A marketing specialist appeared in the sales team, work on brand promotion began.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

Advertising in Internet resources was launched, the redesign of the company's website began. A lawyer was brought in to settle disputes over documents. There were corporate events aimed at team building, sports and mass events [22].

The organizational structure of "ZSPO" LLC is shown in Figure 10.

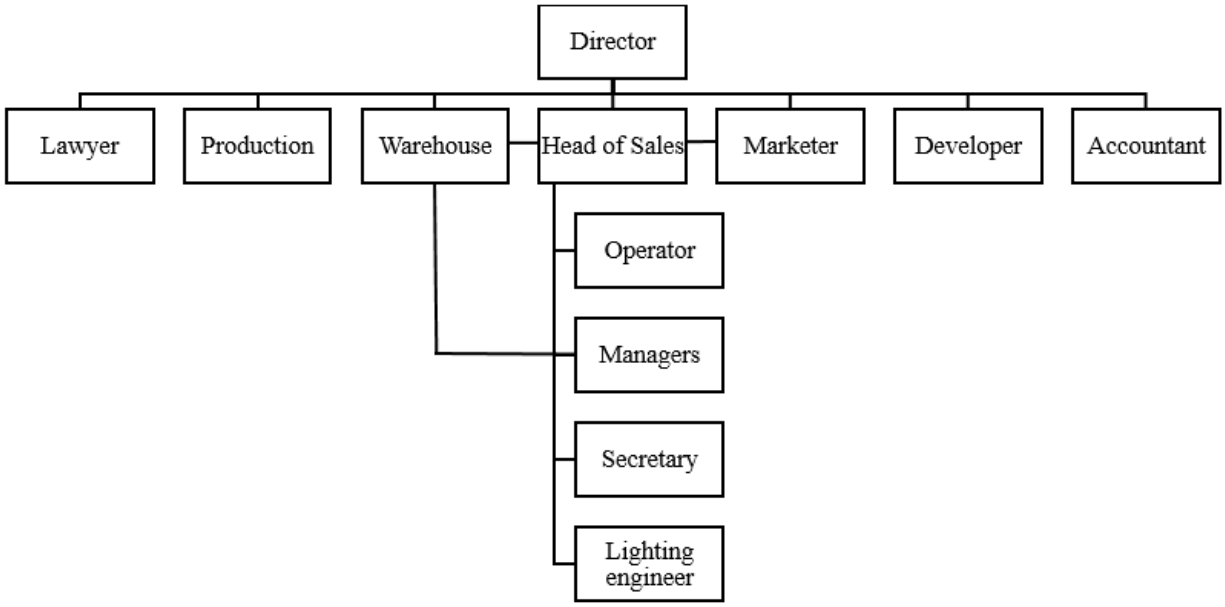

Figure 10 – Organizational structure

The main brand name is "TIROM". In turn, TIROM luminaires are divided into series, a total of 6 series at the moment. Each series has distinctive features, such as light output, size, general arrangement, scope. Production company "ZSPO" LLC manufactures lamps for street, industrial, sports, office, commercial purposes [23]. Series of luminaires:

– TIROM STAR – luminaires are designed for illumination of streets, industrial, sports premises, have power from 40-150W, light output 130Lm/W, dust and moisture protection IP67, warranty 3 years, aluminum housing.

– TIROM SOLAR – lights made on the basis of TIROM STAR series, have a higher light output and a longer warranty period. Power 52-155W, light output 157Lm/W, dust and moisture protection IP67, a 5-year warranty, aluminum housing. Used for street lighting, industrial and sports facilities.

– TIROM MASTER – a series of luminaires has distinctive features in the form of external power supply, air cushion between the LED board and the power supply, which serves as additional heat sink. They are used for lighting sports

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

facilities and highways, as well as for spot lighting of objects. Power 28-360W, light output 150Lm/W, dust and moisture protection IP67, 5-year warranty, aluminum housing.

– TIROM INDUSTRY luminaires are used for lighting industrial and warehouse facilities, sports halls, administrative and commercial buildings. Available in plastic or aluminum housing. Power rating 31-240BT, 120Lm/W efficiency in the plastic housing, 130Lm/W efficiency in the aluminum housing, IP67 moisture protection, 3 year warranty.

– TIROM OFFICE – luminaires are used for lighting classrooms, assembly halls, utility rooms. Available in different sizes, both for Armstrong ceilings and Grillato ceilings, also have additional options for housing design. Power 32-61W, light output 115Lm/W, dust and moisture protection IP 20, 3 year warranty.

– TIROM TRADE – a distinctive feature of this series is a uniform illumination, used for lighting commercial premises and shopping centers. They are made for Armstrong and Grillato ceilings. Light output 110Lm/W, dust and moisture protection IP 20, 3 years warranty.

Data on financial performance, shown in Figure 11, are based on the financial statements of "ZSPO" LLC [24].

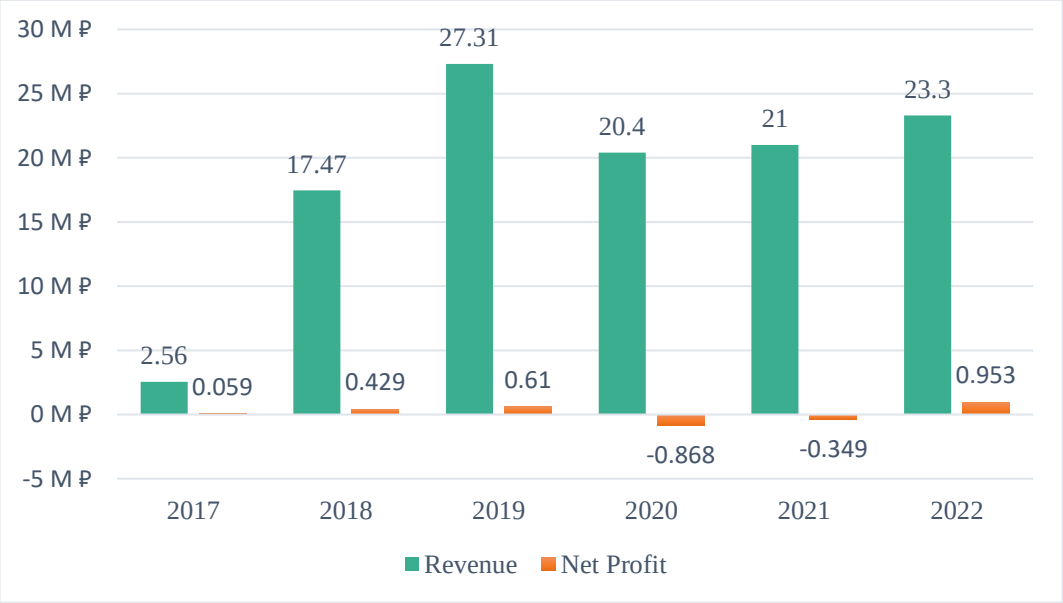

Figure 11 – Data on financial indicators

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

All products and services of the company are presented on the official website [25].

2.2 Organization of the sales management process and analysis of communication levels in the sales department

The sales department is an important link between the manufacturer and the customer. The key component of the sales department is its manager.

The main activity of the department is focused on the result – the sale of goods to the client and the formation of a long-term relationship with him.

Selling to a client begins with the first call, with making contact. Then the client should be guided through the stages of sales, shown in Figure 12.

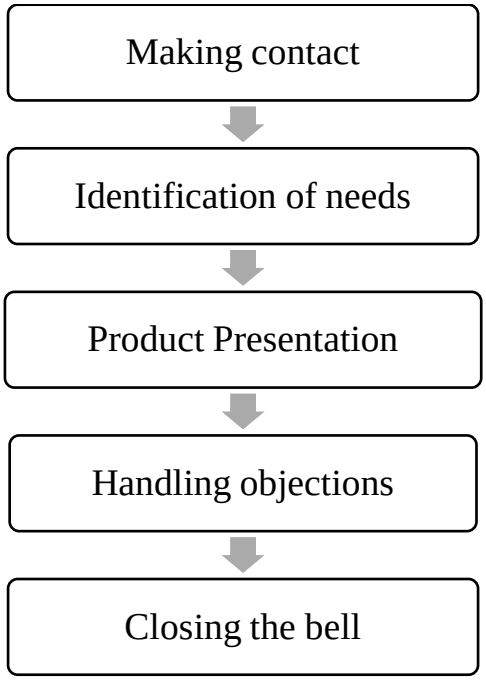

Figure 12 – The stages of sales

After getting acquainted with the customer you should know his need for lighting, what kind of fixtures he needs, what their purpose is as well as how much and when he plans to buy. You should learn as much information from the customer as possible [26].

Then, based on all the data, the lamp is selected for the customer and presented. Customer should be told as much information about advantages, cost and

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

all working conditions.

This is followed by the processing of objections, after which an invoice is issued for payment, the invoice is paid. So, that is how the sale takes place.

When specifying the terms of shipment, the manager interacts with the production department, receives information on the availability of goods or components, as well as the timing of shipment of goods. Thus, the relationship of the sales department with other departments is shown in Figure 13.

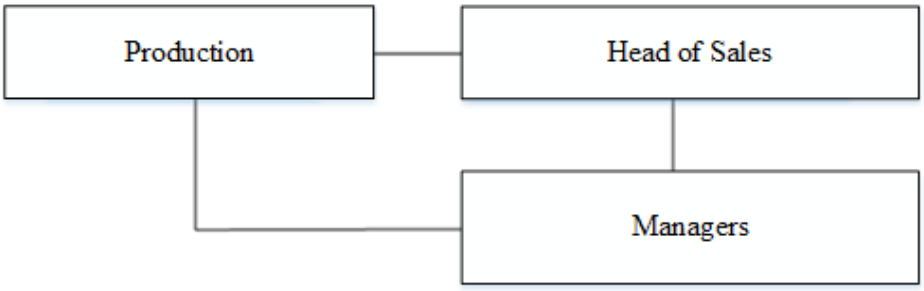

Figure 13 – Relationship to other units

The scheme of the sales business process is shown in Figure 14 [26].

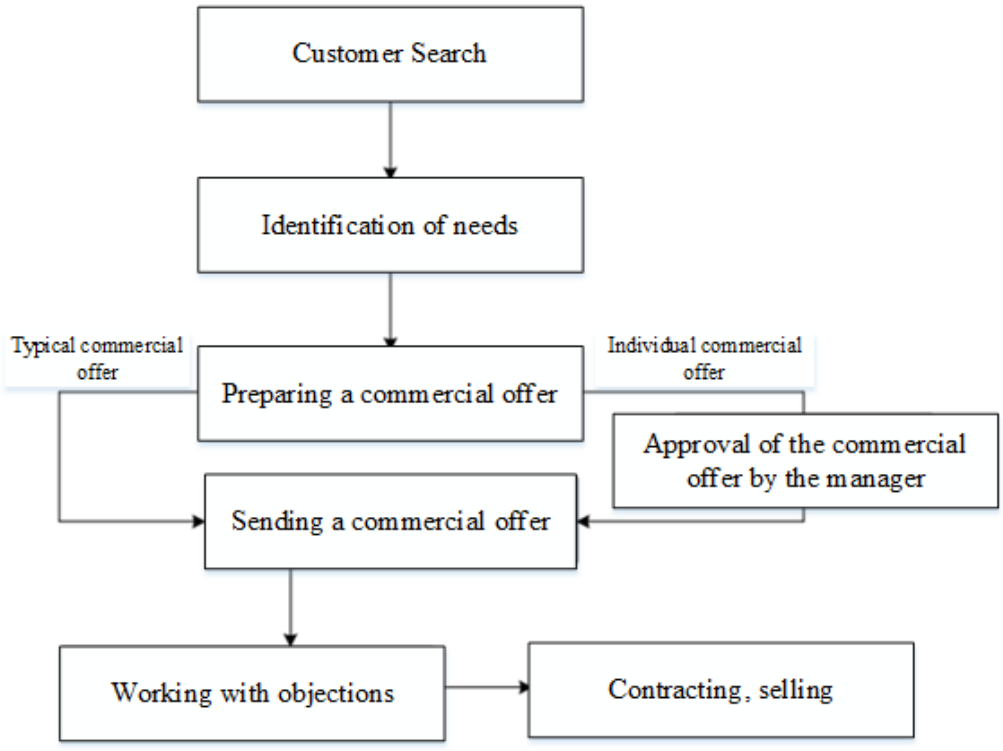

Figure 14 – Diagram of the sales business process

Key sales tools:

– CRM-system

The entire customer base is located in the CRM-system. All cards of

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

counteragents are located by regions and areas of activity: enterprises, administrations, etc. Each client is assigned to a manager. Each call is recorded in the comments, call events are created with a specific date when to call the client. In the CRM-system an invoice for the goods is issued. After paying the bill, the customer's order is created based on it, and the order for production is created from the customer's order. When the lights are ready for shipment, the buyer's order number is reported to the office manager, he/she makes the shipping documents.

– Customer card

In the customer card there is all contact information: phone numbers, addresses, E-mail, customers (Power Engineer, Engineer, Head, Director) are indicated, the counterparty's address, TIN and KPP are indicated, and there is also a field for comments. The new counterparty card is filled in automatically, you just need to click the button "fill in the TIN", enter TIN of the company and all the basic data will be entered, then add contact phone numbers and E-mail, as well as comments and create a call event.

– Commercial offer and its structure

Commercial offer is an individual offer for the customer to buy a product, often with an individual price. In the quotation you specify a particular luminaire, its quantity, price and total delivery sum. An additional table specifies all the characteristics of the luminaire and its photo. For municipal administrations it is recommended to attach a reference list where the lamps are installed. If a reference list is needed for businesses, then it can also be added to the commercial offer.

You can add several types of lamps in the commercial offer that are suitable for the client. You need to discuss these options and choose a specific product [26].

The main stages of sales of "LED lighting plant" LLC consists of working with new and regular customers.

The work with new customers includes the following stages, shown in Figure 15.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

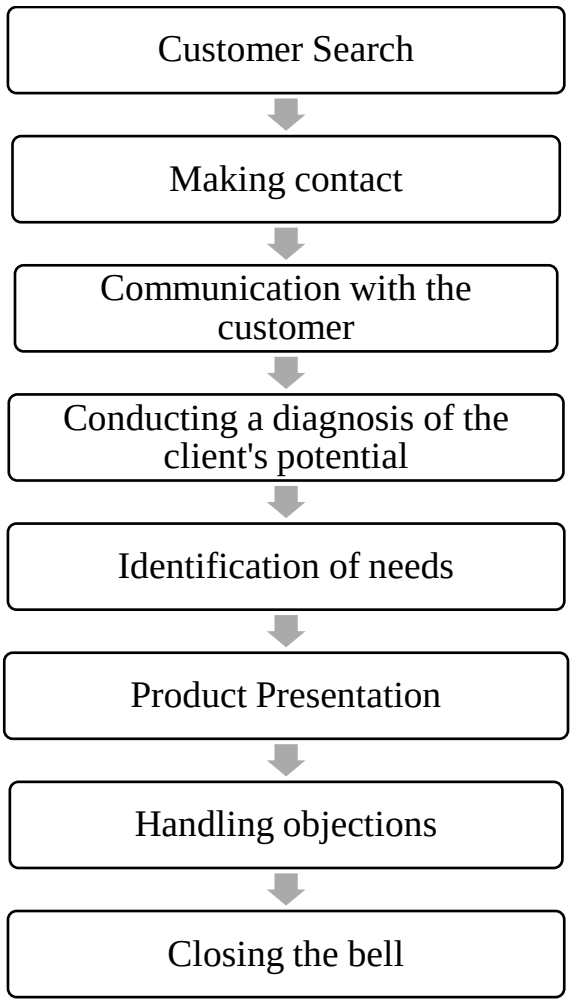

Figure 15 – Working with new customers

The search for clients is carried out by the CRM-system, where all client bases are located. The manager can find special companies (for example, "administrations") in an Excel file, where all the information about the client, the company name and the contact phone number are indicated.

Next, these clients should be entered into the CRM system, create a counterparty card, fill out contacts and set a date for the next call.

Additionally, the specific area of the company (for example, "production of reinforced concrete products") can be uploaded and provided to the manager [26].

The work with regular customers includes the following stages shown in Figure 16.

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

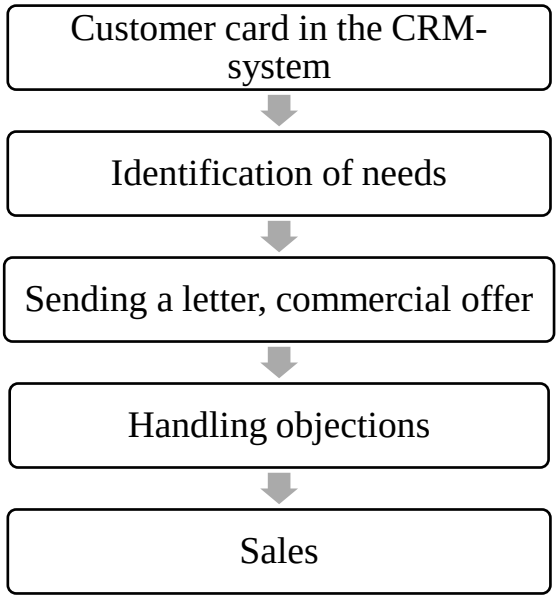

Figure 16 – Working with regular customers

Figure 17 shows the process of interaction with the customer.

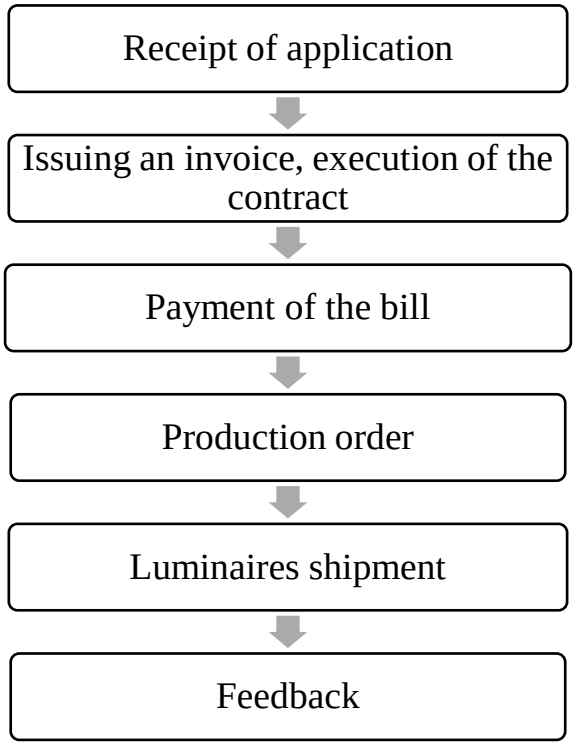

Figure 17 – Process of interaction with the client

One of the most important conditions for effective sales and receiving stable profits from them is the ability to build and maintain communication with the audience interested in the goods or services offered, as well as within the selling organization, which is the main condition for its successful functioning and development [27].

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции

https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm
Электронная библиотека по праву и экономике

List of used sources

1. Burnett J., Moriarty S. Marketing Communications: An Integrated Approach. - St. Petersburg: Peter, 2020.

22. Construction of the context diagram [Electronic resource]. - URL: https://studfile.net/preview/5187985/page:2/ (accessed 16.05.2023)

22. History of the company "ZSPO" LLC [Electronic resource]. - URL: https://www.tirom.store/ (date of access: 04.03.2023).

23. Product catalog of "ZSPO" LLC [Electronic resource]. - URL: https://www.tirom.store/catalog (date of access: 04.03.2023).

24. Accounting reports of "ZSPO" LLC [Electronic resource]. - URL: https://checko.ru/company/zspo-1177031075077 (date of access: 18.05.2023).

25. About "ZSPO" LLC [Electronic resource]. - URL: https://www.tirom.store/ (date of access: 04.03.2023).

26. Sales book of "ZSPO" LLC [Electronic resource]. - URL: https://www.tirom.store/abouttirom (date of access: 04.03.2023).

27. Communications as a tool for effective sales [Electronic resource]. - URL: https://piter-trening.ru/kommunikatsii-kak-instrument-dlya-effektivnyh-prodazh/ (date of reference: 10.03.2023).

https://право.информ2000.рф/kommercia3/kommercia3.htm
Вернуться в каталог дипломов по коммерции