



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ярославский государственный технический университет»
Кафедра «Экономика и управление»

УЛУЧШЕНИЕ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ООО «РУСКОМПЛЕКС»

Научный руководитель:

ст. преподаватель
А.С. Ермашин

Работу выполнил:

студент группы ЗУК-59
П.В. Касаткин

Ярославль, 2022

Актуальность работы

Актуальность выпускной квалификационной работы объясняется финансовым значением рассматриваемого процесса: продажи.

В связи с чем в работе будут применены такие инструменты качества, как диаграмма Исикавы и диаграмма Парето,

- ▶ **Объект исследования:** ООО «Рускомплекс».
- ▶ **Предмет исследования:** процесс продаж в ООО «Рускомплекс»
- ▶ **Цель выпускной квалификационной работы:** совершенствование процесса продаж в ООО «Рускомплекс» путем внедрения методов менеджмента качества

Задачи исследования:

- ~~1. Исследовать современное состояние рынка промышленной отрасли.~~
- ~~2. Дать общую характеристику предприятия ООО «Рускомплекс».~~
- ~~3. Обосновать выбор элементов МК для процесса продаж, разработать план их внедрения.~~
- ~~4. Провести анализ эффективности внедрения элементов МК в деятельность компании.~~
5. **Задачи из ВКР где?**

Модель процесса продаж из семи шагов Дубинского А.А.



Эволюция семи шагов продаж Монкрифа и Маршалла

Традиционные семь шагов продаж	Преобразующие факторы	Развитый процесс продаж
(1) Разведка	Телемаркетинг Интернет-продажи Организационная разведка	(1) Удержание и удаление клиентов
(2) Предварительный подход	Данные учетной записи ноутбука Вспомогательный персонал	(2) База данных и знания управление
(3) Подход	Построить фундамент	(3) Развитие отношений (продажа отношений)
(4) Презентация	PowerPoint/мультимедиа Прослушивание Командная продажа Несколько вызовов Добавленная стоимость Закупочные центры	(4) Маркетинг продукта
(5) Преодоление возражений	Предопределенные потребности	(5) Решение проблем
(6) Закрывать	Определение общих целей	(6) Добавление ценности/удовлетворение потребности
(7) Последующие действия	Повышение эффективности коммуникации за счет технологии	(7) Поддержание отношений с клиентами

Динамика производства отдельных видов дорожно-строительной техники

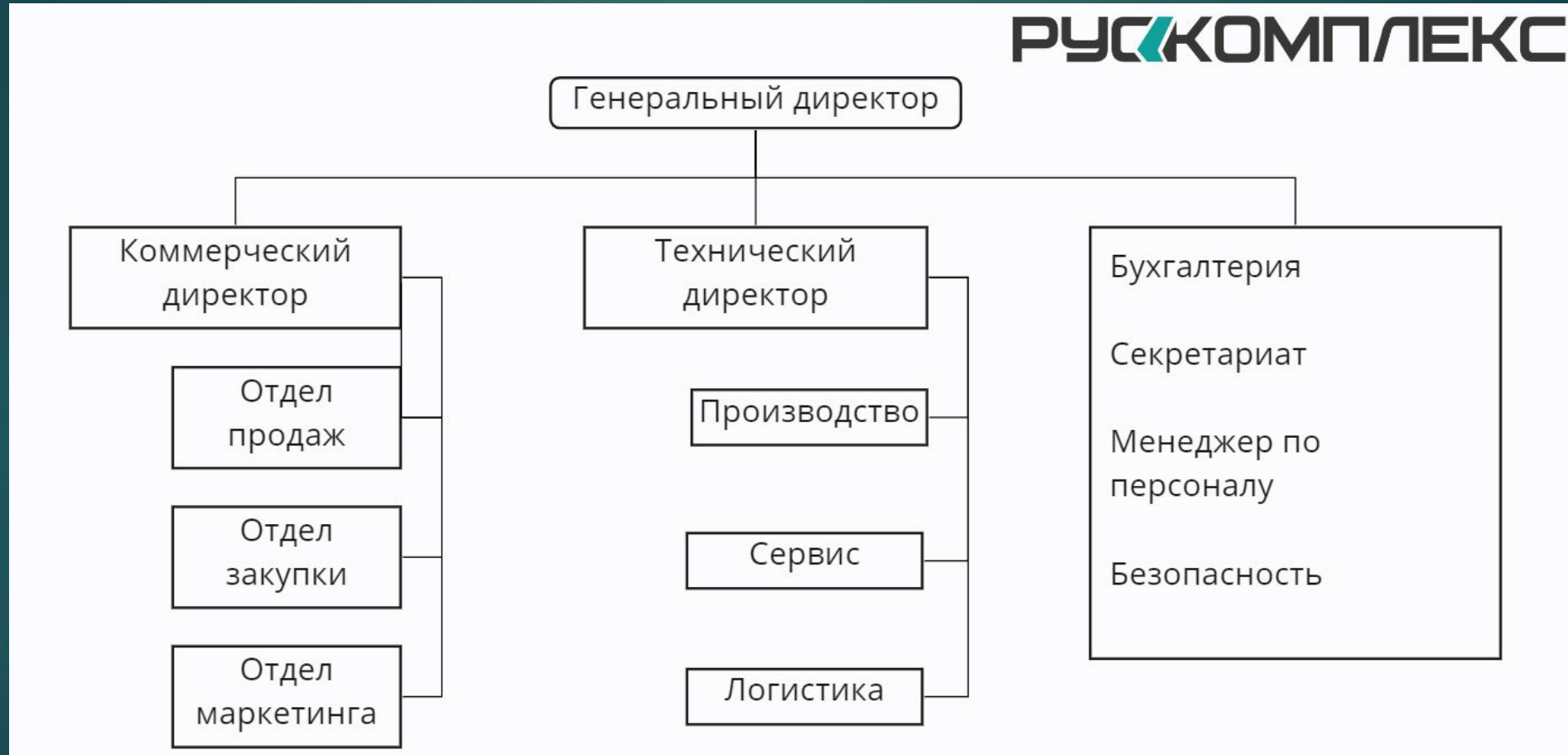
7

	2019	2020	Изменение	Янв.-март 2020	Янв.-март 2021	Изменение
Бульдозеры самоходные и бульдозеры с поворотным отвалом, в т.ч.:	765	858	+12%	111	198	+78%
- бульдозеры (в т.ч. с рыхлителями) на гусеничных тракторах	743	831	+12%	106	186	+75%
- бульдозеры на колесных тракторах и тягачах	22	27	+23%	5	12	+140%
Машины трамбовочные самоходные и катки дорожные самоходные	428	389	-9%	73	65	-11%
Погрузчики одноковшовые фронтальные самоходные	420	435	+4%	74	168	+127%
Экскаваторы, в т.ч.:	2733	2513	-8%	374	706	+89%
- экскаваторы одноковшовые самоходные и ковшовые погрузчики с поворотом кабины на 360[0*] (полноповоротные машины), кроме фронтальных одноковшовых погрузчиков	2733	2088	-24%	374	528	+41%
- экскаваторы многоковшовые самоходные		425			178	
Грейдеры самоходные (автогрейдеры)	716	546	-24%	70	148	+111%

Организационная структура ООО «Рускомплекс»

8

она тут не нужна. Где информация о предприятии и фото завода?



Примеры выпускаемой продукции

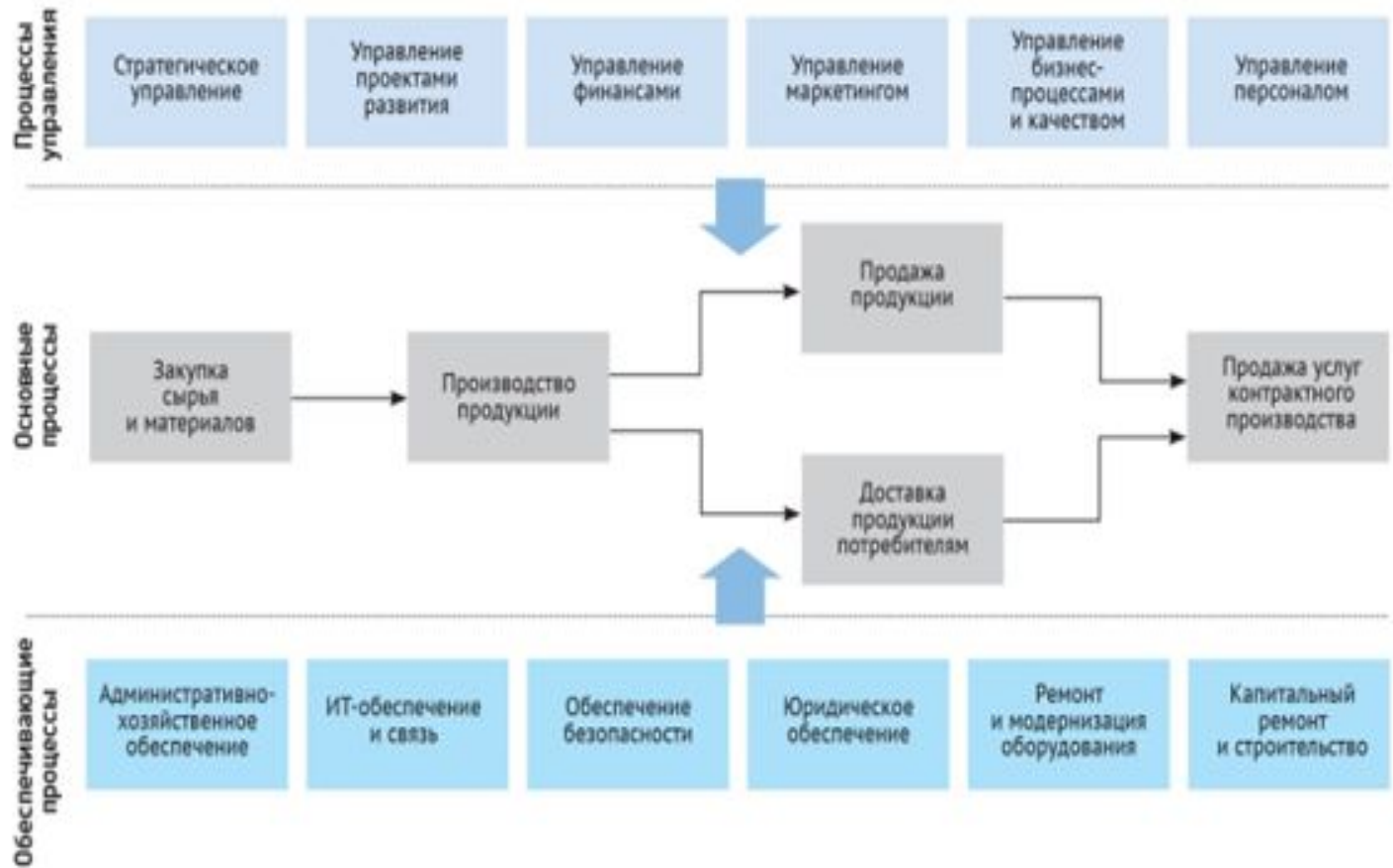
9



Карта процессов ООО «Рускомплекс»

10

Требования
заказчика
(потребителя)



Удовлетворенность
заказчика
(потребителя)

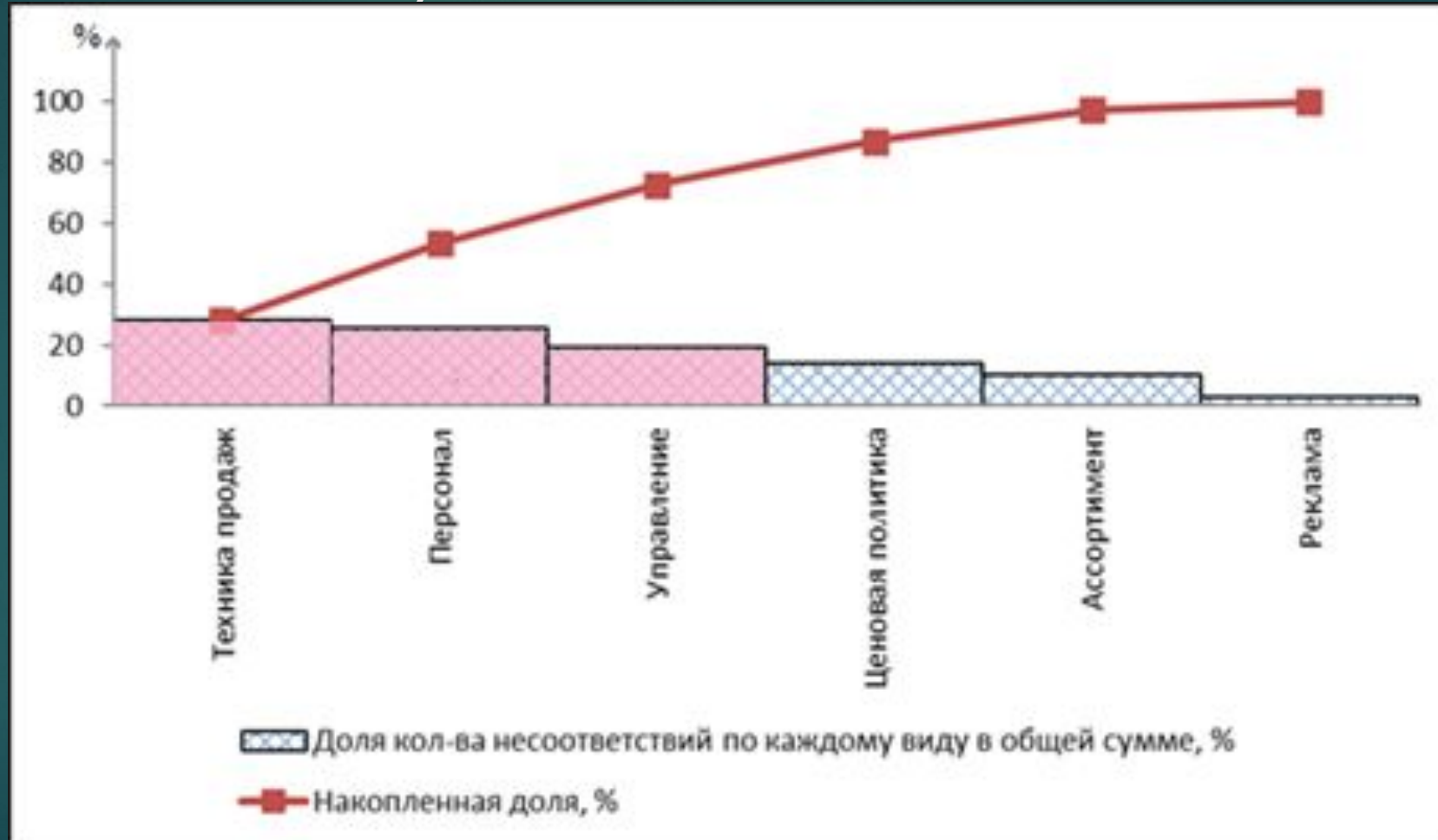
Причины несоответствий **чего?????** И ИХ ДОЛЯ

11

Причины несоответствий	Количество несоответствий	Накопленная сумма кол-ва несоответствий	Накопленная доля, %
Техника продаж	73	73	28,08
Персонал	66	139	53,46
Управление	50	189	72,69
Ценовая политика	37	226	86,92
Ассортимент	27	253	97,30
Реклама	7	260	100,00
Итого	260	x	x

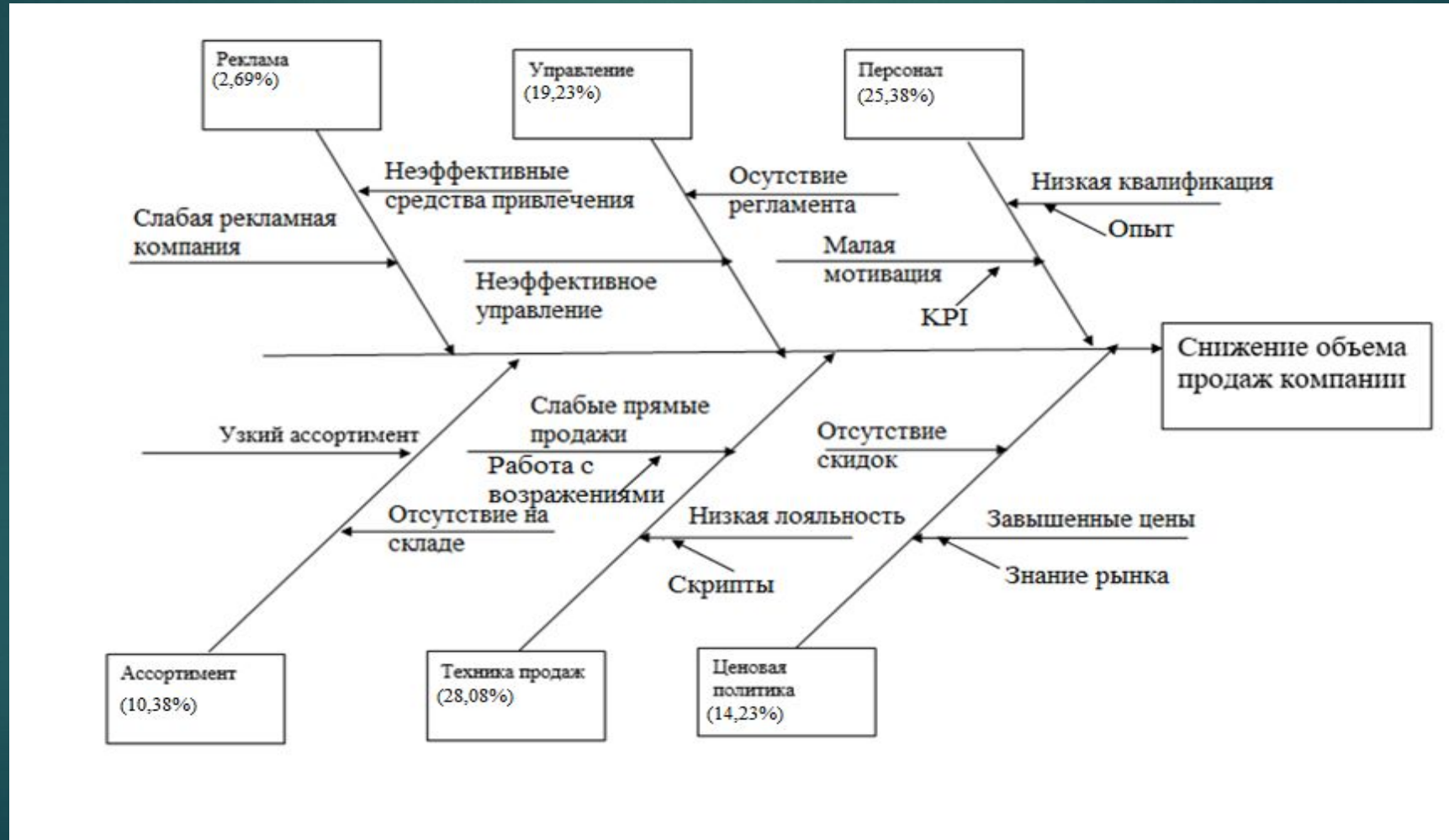
Диаграмма Парето по причинам несоответствия *чего???* в ООО «Русскомплекс»

12



Причинно-следственная диаграмма снижения объема продаж

13



Недостатки процесса продаж

Основными проблемами в процессе продаж в ООО «РУСКОМПЛЕКС» являются:

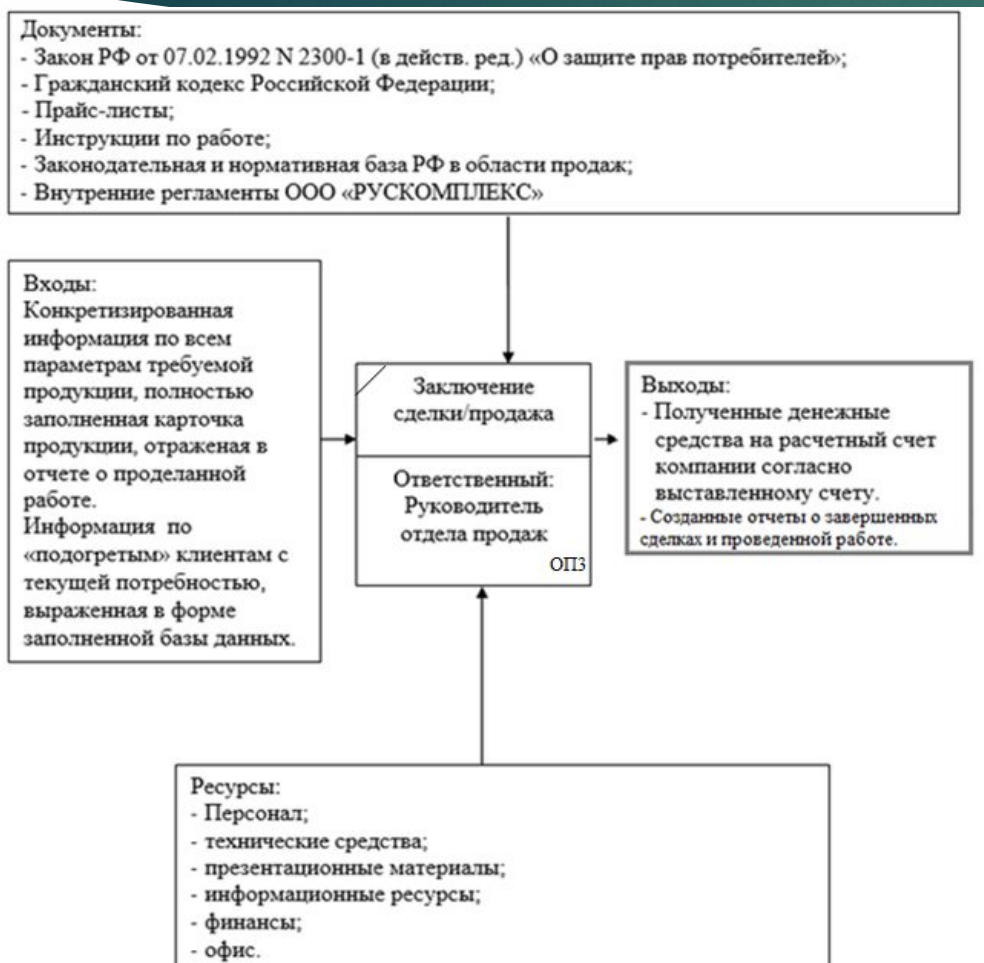
- ▶ - техника продаж;
- ▶ - управление;
- ▶ - персонал.

Что касается техники продаж, то в компании отсутствует скрипт первого звонка, также во время разговора у клиента появляются возражения, которые менеджер по продажам зачастую затрудняется обработать из-за отсутствия проработки данного вопроса. Так же при презентации продукта используются недостаточно полные презентационные материалы, которые не раскрывают в полной мере сильные стороны компании и более подробно рассказывают о продукте.

Главной причиной неэффективного управления является отсутствие материалов, с помощью которой оценивалась бы работа менеджера по продажам. Таким материалом может стать таблица оценки звонков.

Недостаточная обученность персонала и опыт – это результат отсутствия системного обучения продукту и процессу продаж.

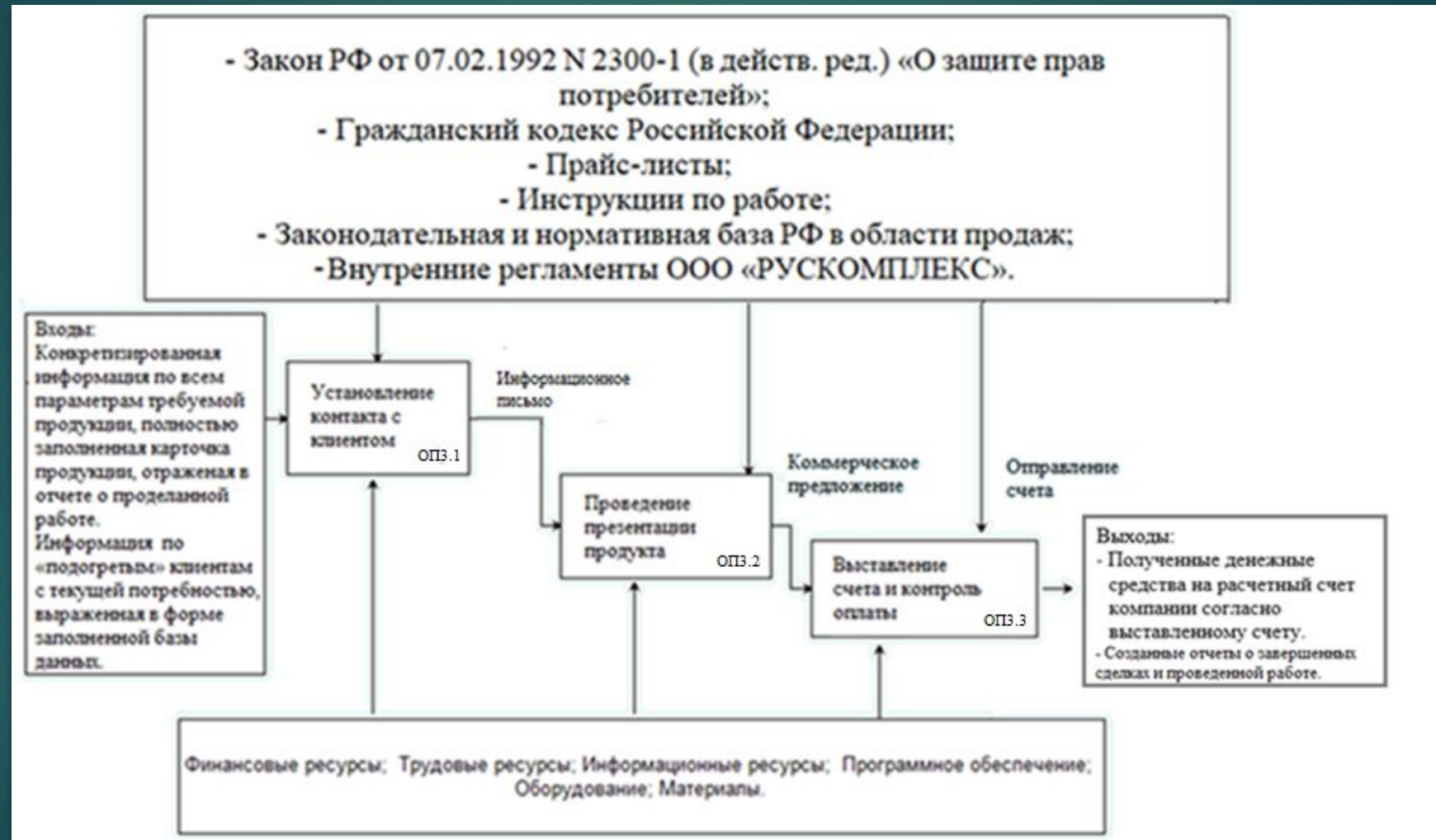
Контекстная диаграмма процесса продаж



Цель, направление деятельности процесса	
Повышение объема реализации, увеличение производительности труда в отделе продаж и принятие обоснованных управленческих решений с целью демонстрации постоянного улучшения и соответствия требованиям потребителей	
Внутренние поставщики процесса отдел маркетинга предприятия	Внутренние потребители процесса внутренние заказчики, заинтересованные лица: сотрудники, высшее руководство организации
Внешние поставщики процесса поставщики сырья, инвесторы	Внешние потребители процесса потребители продукции, предоставляемой заводом, внешние заказчики

Декомпозиция процесса продаж

16

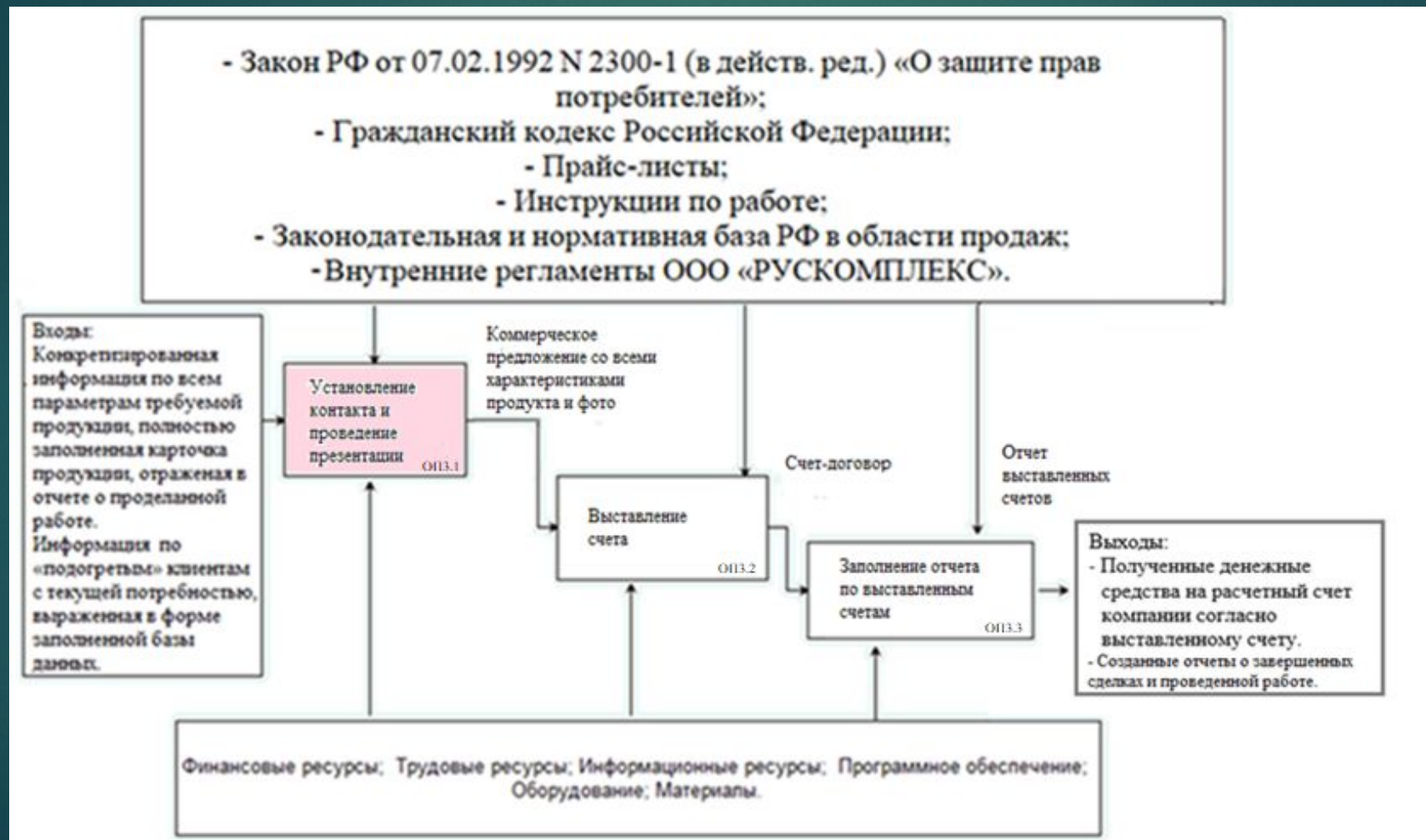


Анализ рисков процесса продаж

17

Эксперты	Риск отсутствия установления контакта	Риск отсутствия выбранного продукта	Риск ошибки в оформлении заявки	Риск отсутствия сырья	Риск брака	Риск высокой цены	r_j	d_i	d^2
1	2	3	1	2	1	1	10	-8	64
2	1	1	3	3	4	2	14	-4	16
3	3	2	2	1	2	3	13	-5	25
4	4	5	4	5	3	4	25	7	49
5	5	4	5	4	5	5	28	10	100

Оптимизированная декомпозиция процесса продаж



Изменение нормативно- технической и методической документации по продажам

Для повышения уровня процесса продаж, были разработаны следующие материалы:

- ▶ - Проект приказа о внесении изменений в техническую документацию по процессу продаж и **Методика по управлению удовлетворенностью потребителей**;
 - ▶ - таблица оценки звонков и расшифровка критериев;
 - ▶ - шаблон формата отчета;
 - ▶ - чек-лист самопроверки;
 - ▶ - презентационные материалы.
- ▶ **Нет номера слайда**

	Шифр документа М. 3.00.01-2022	66
	Методика	

Содержание

1. Область применения	4
2. Нормативные ссылки	4
3. Термины и определения	5
4. Цель и задачи методики	6
5. Описание методики	6
6. Работа с жалобами и претензиями потребителей	9
7. Ответственность и контроль	10
Приложение А. Журнал регистрации жалоб потребителей продукции	11
Приложение Б. Пример анализа результативности процесса «Анализ удовлетворенности потребителей»	12

	Шифр документа М. 3.00.01-2022	64
	Методика	

ООО «Рускомплекс»

МЕТОДИКА ПО УПРАВЛЕНИЮ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Методика по управлению удовлетворенностью потребителей

Разработанная таблица оценки звонков

Блок	Критерий	Описание
Качество коммуникации	Приветствует клиента по корпоративному стандарту	Менеджер называет своё имя и название компании — 1 балл. Менеджер называет только название компании — 0.5. Менеджер называет только своё имя, но представляет компанию, ошибается в на — 0.
	Обращается к клиенту по имени	Менеджер уточняет имя клиента, если оно неизвестно, и обращается по имени не Менеджер уточняет имя, но не использует его в разговоре — 0.5. Менеджер не уточняет имя клиента — 0.
	Пользуется техниками активного слушания, задаёт уточняющие вопросы по открытию	Менеджер пользуется техниками активного слушания, задаёт наводящие вопросы хочет, с помощью перефразирования, повторения и вопросов — 1 балл. Менеджер не использует техники активного слушания — 0.
	Речь грамотная и чёткая	В разговоре менеджера отсутствуют ошибки и слова-паразиты, он не грубит и не Менеджер допускает незначительные ошибки, около трёх за разговор — 0.5. Менеджер допускает более трёх лексических ошибок за разговор — 0.
Выявление потребности	Выявляет потребность клиента	Менеджер выявляет потребность клиента с помощью открытых вопросов — 1 балл Менеджер выявляет потребность не полностью, но продажа всё равно происходит Менеджер выявляет потребность не полностью, и это приводит к неуспешной прс 0. Менеджер вообще не выявляет потребность — 0.
Презентация	Знает особенности продукта	Менеджер знает и рассказывает о свойствах продукта и условиях покупки. Если 1 продуктов — 1 балл. Менеджер не знает свойства продукта и не может ответить на какой-то вопрос по
	Презентует компанию	Менеджер презентует компанию и рассказывает о преимуществах — 1 балл. Менеджер не презентует компанию — 0.
	Управляет разговором	Менеджер сам ведёт диалог, а не просто отвечает на вопросы клиента — 1 балл. Диалог ведёт клиент — 0. Менеджер пытался вести диалог, но клиент попросил ответить на его вопросы, м
	Предлагает альтернативы	Если товар закончился или клиента что-то не устраивает по продукту, менеджер п — 1 балл. Менеджер не предлагает другие действия, молчит — 0.
Работа с возражениями	Работает с возражениями	Если у клиента возникает возражения или сомнения, менеджер присоединяется и изолирует, чтобы склонить клиента к покупке — 1 балл. Менеджер не полностью отработал возражения, но попытка была — 0.5. Менеджер не пытается отработать возражения — 0.

Шаги звонка и доп. критерии	Тип
	Да / Нет
Поздоровался	Да / Нет
Полное представление - имя, компания, должность	Да / Нет
Узнает (уточняет) имя клиента	Да / Нет
Сотрудник приветлив, вежлив и чувствуется улыбка в голосе	Да / Нет
Хорошее качество связи	Да / Нет
Обращается к клиенту по имени (на протяжении всего звонка)	Да / Нет
Озвучивает цель звонка	Да / Нет
Диалог ведёт сотрудник, инициатива в его руках	Да / Нет
Говорит с клиентом понятными терминами, нет сложных оборотов и	Да / Нет
Менеджер внимательно слушает и слышит клиента	Да / Нет
Говорит на позитивном языке (Не использует: уменьшительно-ласкательные формы слов, слова паразиты, «стоп»)	Да / Нет
Выявление или формирование потребностей клиента	Да / Нет
Задавались все основные вопросы согласно скрипту	Да / Нет
Задаёт открытые вопросы («Как?», «каким образом?» и тд.)	Да / Нет
На основе ответов клиента формулирует его потребности	Да / Нет
Презентация товара, показать ценность для клиента	Да / Нет
Совершена попытка сделки	Да / Нет
Заполняет паузы в разговоре	Да / Нет
Не перебивает	Да / Нет
Не спорит с клиентом	Да / Нет
Не допускались ошибки в знании продукта	Да / Нет

Разработанный чек-лист самопроверки

Данные по трудоемкости разработки, затратам и эффективности

Виды работ	Трудоемкость
а) Определение требований потребителей:	
- Создание коммерческого предложения;	16
- мониторинг предложений;	16
- мониторинг требований потребителей к продукции.	18
Итого	50
б) Определение уровня продаж:	
- расчет коэффициента успешных продаж;	5
- анализ продаж;	17
- анализ причин возникновения дефектов процесса продаж.	26
Итого	48
в) Разработка материалов и методики.	96
Итого	96
Всего:	194

В среднем каждый покупатель ООО «Рускомплекс» тратит на продукцию 40 000 руб. в месяц, т.е. 480 000 руб.

30 человек принесут доход в 14 400 000 руб. Прибыль компании с учетом затрат (80%), составит 2 880 000 руб.

Затраты на разработку материалов и методики – 120 000 руб.

Годовой экономический эффект составит 2 880 000 – 120 000 = 2 760 000 руб.

Срок окупаемости проекта –

$120\,000 / 2\,760\,000 = 0,04$ лет, или **0,5** месяца.

Таким образом, разработка материалов и методики является целесообразной и экономически выгодной.

Заключение

В ходе выполнения работы было сделано следующее:

- изучено действующее законодательство и нормативно-техническая документация, регламентирующая основную деятельность предприятия по управлению продажами;
- описаны инструменты, применяемые для улучшения оценки и анализа процесса продаж;
- описан материал и методика исследования;
- описана деятельность ООО «Рускомплекс»;
- проведен анализ качества процесса продаж на предприятии;
- разработаны предложения по улучшению процесса продаж;
- проведена оценка экономической целесообразности предложенных улучшений.
- описаны предложения по совершенствованию процесса продаж:
- разработана система оценки качества звонков менеджеров по продажам;
- разработаны презентационные материалы.

▶ *А предложения предприятию где?*

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!