

ШИФР:
Система збуту

НАУКОВА РОБОТА
на тему: «Удосконалення діяльності автодилерів за рахунок
впровадження CRM»

2020 рік

Зміст

Вступ	3
1. Теоретичні основи інформаційних систем класу CRM	5
2. CRM-система як інструмент підвищення ефективності бізнесу на прикладі ТОВ «АДІС-Авто»	12
3. Впровадження CRM-системи на підприємстві ТОВ «АДІС-Авто»	19
Висновки	25
Список використаної літератури	26
Додатки	29

Вступ

Для того щоб управляти підприємством, впливаючи на попит, потрібно вивчити не тільки самі методи впливу, різні концепції (прийоми) управління попитом, але і можливі види стану попиту. Завдання топ-менеджерів полягають у моніторингу за станом і рівнем попиту і підтриманням на цьому рівні пропозиції. Завдання управління попитом полягає у впливі на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб це допомогло організації в досягненні поставлених перед нею цілей. Тому все більше число підприємств вдається до стимулювання збуту, як до засобу, який може ефективно підтримати рекламну кампанію.

Проблема збуту вирішується вже на стадії розробки політики фірми. Здійснюється вибір найбільш ефективної системи, каналів і методів збуту стосовно конкретно визначених ринків. Це означає, що виробництво продукції з самого початку орієнтується на конкретні форми і методи збуту, найбільш сприятливі умови. Тому розробка збутової політики має на меті визначення оптимальних напрямків і засобів, необхідних для забезпечення найбільшої ефективності процесу реалізації товару, що передбачає обґрунтований вибір організаційних форм і методів збутової діяльності, орієнтованих на досягнення намічених кінцевих результатів.

Вищевикладене доводить **актуальність** теми наукової роботи «Удосконалення системи збуту підприємства за рахунок впровадження CRM».

Предметом даної роботи є теоретичні і практичні проблеми розробки системи збуту на підприємстві. **Об'єктом** досліджень є удосконалення системи збуту підприємства за рахунок впровадження CRM-систем.

Основною метою роботи є оцінка можливостей підприємства і розробка рекомендацій щодо вдосконалення діяльності з просування окремих видів продукції за рахунок впровадження CRM.

Для досягнення цієї мети поставлені наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти збуту і розробки програми стимулювання збуту;
- проаналізувати стан справ зі збутом продукції підприємства за останні 5 років і виявити, чи потрібно застосовувати стимулювання;
- проаналізувати існуючу систему роботи з клієнтами в ТОВ "АДІС-Авто"
- дати практичні рекомендації по застосуванню програми стимулювання збуту.

Методи дослідження. У ході написання даної роботи використовувалися такі методи дослідження, як метод спостереження та метод аналізу динаміки показників.

Інформаційною базою дослідження для цієї роботи стали наукові публікації, підручники різних областей наук: менеджменту, маркетингу, соціології, психології, економіки.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні теоретико-практичних підходів до управління збутовою діяльністю підприємства за рахунок виокремлення клієнтоорієнтованих чинників.

Практичне значення отриманих результатів. Завдяки отриманим даним підприємство ТОВ «АДІС-Авто» отримало інформацію щодо її можливостей розвитку збутової системи, що підтверджується отриманим актом про впровадження результатів дослідження.

Публікація матеріалів наукової роботи: матеріали із наукової роботи були апробовані на науковій конференції студентів та надруковані у збірнику наукових статей.

Розділ 1. Теоретичні основи інформаційних систем класу CRM

Система збуту товарів – ключова ланка комерційної діяльності й свого роду фінішний комплекс у всій діяльності фірми по створенню, виробництву й доведенню товару до споживача. Власне, саме тут споживач або визнає, або не визнає всі зусилля підприємства корисними і потрібними для себе і, відповідно, купує або не купує її продукцію і послуги.

Збут у широкому розумінні – процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку [1, С. 14]. Збут товару включає в себе такі операції: розробку прогнозів ринкової кон'юнктури і прогнозів реалізації продукції, розрахунок і обґрунтування фінансового кошторису збуту, проектування і апробацію норм збуту, вибір альтернативних каналів розподілу продукції, створення торговельних комунікацій, розробку форм збутової звітності, моделювання процесів продажу і кінцевих результатів збутових операцій [2, С. 443].

Збутова діяльність – це все те, що забезпечує максимальну вигідність торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача. Основна мета збуту – доведення товару до кінцевого споживача. Підприємство має прагнути звести витрати на збут до мінімуму, попередньо визначивши потреби і покупців, доцільність розроблення й випуску необхідних товарів, установлення прийнятної ціни, поширення відомостей про переваги товару.

Оскільки виробник прагне утвердитися на ринку, збутова політика повинна посприяти розв'язанню таких завдань:

- виявлення або уточнення смаків і запитів споживачів;
- пристосування збутової мережі до запитів закордонних споживачів, створення для них максимальних зручностей до, під час і після придбання товару;

- дороблення товару, його підготовка до продажу (сортування, фасування, пакування, тощо).

Основна функція збуту – доведення товару до кінцевого споживача за умови мінімізації витрат на збут після попереднього визначення потреб споживачів, випуску нових товарів, встановлення прийнятної ціни, поширення відомостей про переваги товару [3, С. 200].

Завдання збутової політики полягають в наступному [4, С. 354]:

- в процесі збуту виявити або уточнити смаки й уподобання споживачів;
- досягти виграшу в конкурентній боротьбі за рахунок пристосування збутової мережі до запитів споживачів, створення для них максимальних зручностей до, під час і після придбання товару;

- своєрідним чином продовжити процес виробництва, здійснюючи доробку товару та його підготовку до продажу (сортування, фасування, пакування, дозбірку та ін.).

Основним управлінським рішенням виробника в області товароруху є вибір числа учасників каналу, при якому розподіл функцій між ними дозволить мінімізувати витрати обігу при своєчасному і якісному реченні цільовому ринку необхідного асортименту товарів та забезпеченні максимуму комфорту покупцям. Безпосередні поставки товарів від виробника до споживача називаються фізичним розміщенням, яке включає в себе три основні елементи: створення товарного складу, транспортування, управління матеріально-технічним постачанням [5].

Використання посередницьких ланок вигідно самим виробникам, оскільки забезпечує скорочення числа зв'язків і контактів, які необхідні при реалізації продукції. Канали розподілу можна охарактеризувати за кількістю складових рівнів.

Рівень каналу розподілу – це будь-який посередник, який виконує ту чи іншу роботу по наближенню товару і вдачі власності на нього до кінцевого покупця. Оскільки певну роботу виконують і сам виробник, і кінцевий споживач, вони теж входять до складу будь-якого капала.

Існуючі канали розподілу припускають використання наступних методів збуту. Прямий збут (канал товароруху нульового рівня) не передбачає наявності посередників, продаж здійснюється безпосередньо споживачам на основі прямих контактів. Непрямий збут (багаторівневий канал товароруху) передбачає продаж продукції через торгові організації, незалежні від виробника, і використовується для досягнення географічно розосереджених ринків. Однорівневий канал включає в себе одного посередника. На споживчих ринках цим посередником зазвичай буває роздрібний торговець, а на ринках товарів промислового призначення – агент по збуту або брокер. Велика роздрібна мережа, закупаючи товари у багатьох виробників, продає їх у своїх магазинах кінцевим споживачам [6]. Дворівневий канал містить двох посередників. Наприклад, група компаній «Формоза» – найбільший виробник комп'ютерної техніки, має у своєму складі дистриб'юторську фірму, що реалізовує продукцію через регіональних дилерів [7, С. 230]. Трирівневий канал охоплює трьох посередників – оптового, дрібнооптового посередників і роздрібного торговця. Наприклад, компанія «Вімм-Білл-Данн» реалізує свою молочну продукцію через вісім дистриб'юторських фірм, які поставляють її дилерам, налагоджувати прямі контакти з роздрібними мережами [8, С. 240]. Рішення про вибір каналів розподілу є одним з ключових у діяльності компанії. Кожен канал пов'язаний з певним рівнем збуту і витрат, повинен формуватися на тривалий період часу.

CRM (Customer Relationship Management – Управління Взаємовідносинами з Клієнтами) – це модель взаємодії, що визначає, що центром всієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямками діяльності є заходи з підтримки ефективного маркетингу, продажу та обслуговування клієнтів. Підтримка цих бізнес-цілей включає збір, збереження та аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів, а також про внутрішні процеси компанії. Функції для підтримки цих бізнес-цілей включають продажі, маркетинг, підтримку споживачів.

CRM система – це прикладне програмне забезпечення для організацій,

призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками (клієнтами), зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процесів, подальшого аналізу результатів [9].

CRM система може включати: фронтальну частину, що забезпечує обслуговування клієнтів на точках продажу з автономною, розподіленою або централізованою обробкою інформації; операційну частину, що забезпечує авторизацію операцій та оперативну звітність; сховище даних; аналітичну підсистему; розподілену систему підтримки продажів: репліки даних на точках продажів або смарт-карти.

На даний момент в світі існує більше 1000 рішень, які можна віднести до класу CRM. Основні принципи CRM-системи [10, С. 137]:

1. Наявність єдиного сховища інформації, куди збираються відомості про взаємодію з клієнтами.
2. Використання багатьох каналів взаємодії: обслуговування на точках продажу, телефонні дзвінки, електронна пошта, заходи, зустрічі, реєстраційні форми на веб-сайтах, рекламні посилання, чати, соціальні мережі.
3. Аналіз зібраної інформації про клієнтів і підготовка даних для прийняття відповідних рішень – наприклад, сегментація клієнтів на основі їх значущості для компанії, потенційний відгуки на ті чи інші промо-акції, прогнозовані потреби в тих чи інших продуктах компанії.

Цей підхід має на увазі, що при взаємодії з клієнтом співробітнику компанії доступна вся необхідна інформація про взаємини з тим чи іншим клієнтом, і рішення приймається на основі цієї інформації (інформація про рішення, у свою чергу, теж).

Основною метою впровадження, як правило, ставиться збільшення ступеня задоволеності клієнтів за рахунок аналізу накопиченої інформації про клієнтську поведінку, регулювання тарифної політики, настроювання інструментів маркетингу. Завдяки застосуванню автоматизованої

централізованої обробки даних з'являється можливість ефективно і з мінімальною участю співробітників враховувати індивідуальні потреби замовників, а за рахунок оперативності обробки – здійснювати завчасне виявлення ризиків і потенційних можливостей [11].

Статистичні дослідження, проведені в економічно розвинених країнах, показують що: витрати на залучення нового клієнта в середньому в п'ять разів більше, ніж на утримання існуючого; взаємини з більшою частиною клієнтів починають приносити стійкий прибуток тільки через рік після початку роботи з ними. Тому, якщо новий клієнт працює з фірмою менше року, то витрати на його залучення не окупаються і фірма зазнає збитків; укласти угоду з наявними клієнтами істотно легше і в 5-10 разів дешевше, ніж з новим покупцем; збільшення числа постійних клієнтів на 5% збільшує обсяги продажів більш, ніж на 25%, а прибуток – на 50-100%; близько 50% існуючих клієнтів більшості компаній не приносить прибутку через неефективну взаємодію з ними; близько 80% доходу компанії забезпечується 20% її клієнтів; незадоволені взаємодією з компанією клієнти тиражують негативну думку про неї істотно ширше, ніж задоволені – позитивну [12, С. 144].

Таким чином, клієнтська база – це найважливіший актив компанії, яким треба ретельно і ефективно управляти. Реалізація цього природним чином вимагає індивідуального підходу до кожного клієнта, аналізу взаємин з ними з метою виявлення найбільш перспективних, з якими необхідно підтримувати найбільш «теплі» і довірчі відносини. Отримане за рахунок такого аналізу диференціювання клієнтів дозволить не тільки додатково стимулювати перспективних клієнтів і підвищити їх лояльність, а й знизити витрати на взаємини з тими клієнтами, які не приносять стабільного доходу. Для вирішення цього завдання необхідно збирати і обробляти великі обсяги інформації з історії взаємин з кожним клієнтом.

Гроші, інвестовані в технології роботи з існуючими клієнтами, можуть підвищити їх лояльність, а в кінцевому підсумку істотно підвищити ефективність і стійкість бізнесу. Як вже зазначалося раніше, витрати на

організацію продажів продуктів і послуг старим клієнтам у багатьох випадках значно нижче, ніж новим. В результаті прибутковість може бути вище, навіть якщо ціна нижче, ніж у конкурента. У багатьох випадках лояльний клієнт стає менш чутливий до ціни, а значить на продукт (послугу) можна встановити більш високу ціну без ризику втрати обороту. Особливо це стосується випадків нееластичного попиту або компаній, бізнес яких пов'язаний з високою часткою змінних витрат [14, С. 72].

Наразі для залучення та утримання існуючих клієнтів інструментами є реклама, подання різноманітних знижок при здійсненні покупок та акції. Тенденція показує, що високі витрати і низька ефективність реклами є наслідком того, що вона була спрямована не на ту аудиторію або невірно обрані рекламоносії. Для підвищення ефективності маркетингових компаній служба маркетингу підприємства має виявити такі аспекти, як групи споживачів продукції компанії; поточні та перспективні потреби різних груп споживачів в конкретних видах продукції; орієнтовні обсяги закупівель продукції різними групами споживачів при заданих цінах; основних конкурентів компанії на ринку; ринкові переваги компанії в порівнянні з конкурентами; цілі, до яких повинна прагнути компанія і стратегію їх досягнення [16].

Однією із стратегій активізації довгострокових контактів з існуючими, а також потенційними клієнтами є концепція CRM, яка передбачає використання передових управлінських і інформаційних технологій, за допомогою яких компанія збирає дані про своїх клієнтів на всіх стадіях взаємин (залучення, утримання, лояльність), витягає з них знання і використовує їх в інтересах свого бізнесу шляхом вибудовування взаємовигідних відносин з клієнтами. З точки зору інформаційних технологій CRM – система являє собою набір додатків, пов'язаних єдиною бізнес-логікою і інтегрованих в корпоративну інформаційну середу компанії на основі єдиної бази даних. Програмне забезпечення, що використовується при цьому дозволяє автоматизувати бізнес-процеси при здійсненні маркетингових акцій, продажів і обслуговуванні [17, С. 439].

Впровадження програмних засобів, призначених для автоматизації вирішення завдань управління взаємовідносинами з клієнтами, за даними з різних джерел, дозволяє: знизити адміністративні витрати на 10-20%; збільшити обсяги продажів на 10-30% в рік на одного менеджера; збільшити число укладених угод на 5-15%.

Основними користувачами CRM – систем в економічно розвинених країнах є фінансові, страхові, телекомунікаційні, фармацевтичні компанії, авіаперевізники, фірми, зайняті в сферах оптової та роздрібної торгівлі, інформаційних технологій, медичні та освітні установи. Результати впроваджень показують, що застосування CRM-систем сприяють підвищенню ефективності роботи промислових і торгових компаній, фірм, зайнятих у сфері туристичного та видавничого бізнесу, сервісних підприємств. При цьому не слід думати, що CRM – системи потрібні тільки великим компаніям, застосування основних функцій CRM-систем дуже доцільно і для відносно невеликих підприємств [18, С. 176].

Розділ 2. CRM-система як інструмент підвищення ефективності бізнесу на прикладі ООО «АДІС-Авто»

ТОВ «АДІС-Авто» – компанія, яка є офіційним дилером трьох автомобільних марок у місті Одеса. Заснована вона була у березні 2006 року. Генеральним директором компанії є Єргієв Іван Дмитрович. Компанія є сімейним бізнесом. Направленням діяльності даної компанії є продаж та сервісне обслуговування імпортних автомобілів. У компанії працює 79 працівників, кожен з яких займається певним видом діяльності. Розташовується ця компанія у місті Одеса, де діють два автосалони та сервісні центри для кожної марки автомобілей, офіційним дилером яких є ТОВ «АДІС-Авто». Усе підприємство займає площу майже 18000 м² (Додаток А).

ТОВ «АДІС-Авто» є офіційним дилером MITSUBISHI MOTORS з квітня 2006 року, саме з цього дилерства і почалась діяльність цієї компанії. Далі компанія отримала офіційне дилерство SsangYong. Це відбулося у серпні 2008 року. А у червні 2013 року було отримано офіційне дилерство SEAT.

Так як основним направленням діяльності ТОВ «АДІС-Авто» є продаж та сервісне обслуговування автомобілів, необхідно проаналізувати ринок продажу імпортних автомобілів за останні 3 років.

За даними асоціації «Укравтопром» у 2017 році загалом по Україні було продано 80271 автомобіль. Із них марки Mitsubishi було продано 2157 штук, що складає 2.69% від загальної кількості автомобілів. Автомобілів марки SEAT було продано 764 штуки, що складає 0.95 % від загальної кількості усіх проданих автомобілів. А автомобілів марки SsangYong було продано 471 штуки, що складає 0.59%.

У 2018 році за даними асоціації «Укравтопром» 76583 автомобілів. Із них марки Mitsubishi було продано 2364 штук, що складає 3,09% від загальної кількості автомобілів. Автомобілів марки SEAT було продано 685 штуки, що складає 0.89% від загальної кількості усіх проданих автомобілів. А автомобілів марки SsangYong було продано 367 штуки, що складає 0.48%.

Головним напрямком отримання прибутку підприємством є сервісне та гарантійне обслуговування. Тому компанія має робити все для удосконалення цієї галузі роботи.

У таблиці 2.1 було проведемо аналіз операційних витрат за економічними елементами за 2014-2018 роки.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу витрат ТОВ «АДІС-Авто» у 2014-2018 рр., тис. грн.

Витрати	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення 2018/2014	
						Абс.	Відносне, %
Матеріальні витрати	1218	950	1969	1752	1685	467	38,34
Витрати на оплату праці	1189	951	1185	2172	1967	778	65,43
Відрахування на соціальні заходи	431	349	328	464	429	-2	-0,46
Амортизація	829	739	743	1713	937	108	13,03
Інші операційні витрати	1108	1128	3541	65	1440	332	29,96
Разом	4775	4117	7766	6166	6458	1683	35,25

Аналізуючи дану таблицю, можемо побачити, що загальний обсяг витрат за проаналізований період постійно змінювався. А якщо аналізувати результати 2018 і 2014 років, то бачимо, що у 2018 році загальний обсяг витрат збільшився на 1684 тисячі гривень, що складає 35,25%.

У таблиці 2.2 наведена динаміка структури витрат ТОВ «АДІС-Авто» за 2014-2018 роки. За даними розрахунків щодо питомої ваги елементів витрат у загальному обсягу витрат необхідно зауважити, що кожного року найбільшу частин витрат склали різні елементи. У 2014 році найбільшу частину загального обсягу витрат займають матеріальні витрати та витрати на оплату праці. А найменшу частину займають відрахування на соціальні заходи.

Таблиця 2.2

Динаміка структури витрат ТОВ «АДІС-Авто» у 2014-2018 рр., %

Витрати	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення 2018/2014	
						Абс.	Відносне, в.п.
Матеріальні витрати	25,51	23,08	25,35	28,41	26,09	0,58	2,27
Витрати на оплату праці	24,90	23,10	15,26	35,23	30,46	5,56	22,33
Відрахування на соціальні заходи	9,03	8,48	4,22	7,53	6,64	-2,39	-26,47
Амортизація	17,36	17,95	9,57	27,78	14,51	-2,85	-16,42
Інші операційні витрати	23,20	27,40	45,60	1,05	22,30	-0,9	-3,88
Разом	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0	0,00

У 2015 році найбільшу частину операційних витрат складають інші операційні витрати, витрати на оплату праці та матеріальні витрати. Відносно 2014 року усі показники, окрім інших операційних витрат, зменшились більше, ніж на 10%. Показник інших операційних витрат збільшився на 1.81%. У 2016 році найбільшу частку складають знову інші операційні витрати, які складають 45.60% усіх витрат. Ці витрати збільшились на 213,92%. Також дуже збільшились матеріальні витрати, їх показник збільшився на 107.26%. Показник амортизації майже не змінився, а відрахування на соціальні заходи зменшились на 6.02%. У 2017 році найбільшу частину витрат склали витрати на оплату праці, їх частка склала 35.23%. Даний показник збільшився відносно минулого року на 83.29%, а найбільшого збільшення зазнала амортизація, яка збільшилась на 130.55%. Матеріальні витрати та інші операційні витрати зменшились. У 2018 році також, як і у 2017 році найбільшу частку склали витрати на оплату праці з показником у 30.46%, а найменшу частку склали відрахування на соціальні заходи, їх частка склала 6.64%.

На рис. 2.1 зображена зміна матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи, амортизації та інших операційних витрат.

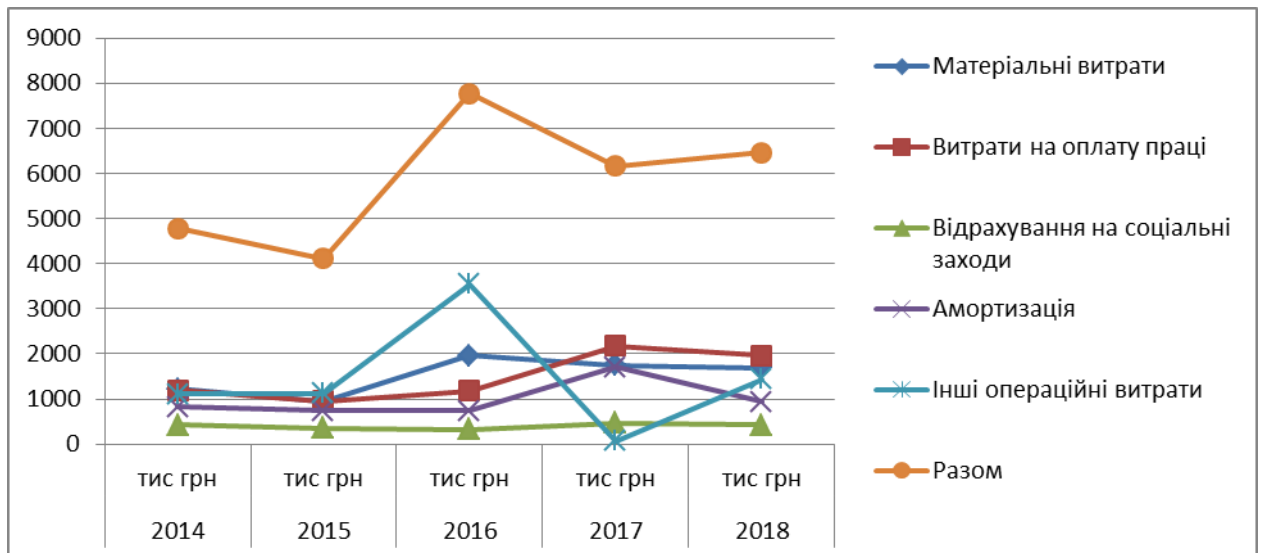


Рис. 2.1– Динаміка зміни структурних елементів операційних витрат ТОВ «АДІС-Авто» у 2014-2018 рр.

Далі було проведено аналіз показників рентабельності. Завдяки цьому аналізу можна зробити висновки, які продажі мають економічний сенс, а які не мають.

Результати аналізу динаміки показників рентабельності ТОВ «АДІС-Авто» за 2014-2018 роки наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз ефективності необоротного капіталу ТОВ «АДІС-Авто» у 2014-2018 рр.

Показник	Роки					2017-2018	
	2014	2015	2016	2017	2018	Δ	Δ' %
1	2	3	4	5	6	13	14
Фондовіддача	5,44	4,55	6,27	4,79	3,40	-15,45	1738,92
Фондоефективність	0,18	0,22	0,16	0,21	0,29	19,49	54279,84
Фондорентабельність, %	0,48	4,50	2,27	1,30	0,92	828,45	20603,77
Фондоозброєність	168,82	169,77	180,23	313,52	456,19	-0,39	-40,76

За результатами даного аналізу фондівдача підприємства на підприємстві зменшилась у 2018 році відносно 2014 року. Фондоефективність збільшилась за цей же проміжок часу. Фондорентабельність та фондоозброєність підприємства збільшились у 2018 році, у порівнянні з 2014 роком.

На сьогодні в Україні існує проблема з продажем імпортованих автомобілів

через дозвіл на пригін автомобілів з Європи та Сполучених Штатів, де автомобілі можна купити набагато дешевше, ніж в Україні. Саме через це ринок нових автомобілів дуже постраждав в останні роки, і продажі знизились відносно попередніх років. А якщо говорити о структурі ринку нових автомобілів, то найкраще продаються в останні роки такі марки, як Toyota, Renault та Volkswagen. Загальні продажі цих марок у 2018 році склали 24987 автомобілів, що складає 32.63% всього ринку нових автомобілів України.

Стосовно ТОВ «АДІС-Авто», їх продажі за 2018 рік по марці Mitsubishi склали 34 автомобілі за рік. Автомобілів марки SEAT було продано 29 штук, а автомобілів марки SsangYong 21 штука. Для порівняння, у грудні 2008 року тільки автомобілів марки Mitsubishi було продано близько 200 штук за місяць. Тому першою проблемою збуту ТОВ «АДІС-Авто» є проблема загального ринку збуту автомобілів – спад продажів нових автомобілів.

Як було сказано вище, ТОВ «АДІС-Авто» є офіційним автомобільним дилером, тобто він є посередником між виробника та споживача. Але між виробником та дилером також є посередник – імпортер. Тобто система збуту товарів ТОВ «АДІС-Авто» виглядає так, як зображено на рисунку у Додатку Г.

Продажем автомобілів у автосалоні займаються менеджери з продажу, які є кваліфікованими спеціалістами у сфері автомобільного бізнесу. Крім цього підприємство увесь час своєї роботи, починаючи з 2006 року, відправляє увесь свій персонал по роботі із клієнтами (менеджерів з продажу, майстерів-приймальників) та робочих сервісного цеху на курси та тренінги для підвищення кваліфікації.

Продаж автомобілів на підприємстві відбувається таким шляхом:

1. Покупець приходять до автосалону та обирає бажану модель.
2. Менеджер з продажу консультує клієнта.
3. Оформлюється замовлення на автомобіль, адже на самому підприємстві машини не зберігаються, їх доставляють або від інших дилерів в Україні, або (частіший випадок) доставляють від виробника.
4. Клієнт чекає на автомобіль.

5. Як автомобіль приходить на підприємство, дзвонять клієнту, він приходить до салону та оформлюються усі документи на купівлю та оформлення автомобіля.

6. Після купівлі підприємство намагається забезпечити клієнта сервісним та гарантійним обслуговуванням та достатньому рівні.

Другою проблемою системи збуту ТОВ «АДІС-Авто» є те, що підприємство займається роздрібною торгівлею. Адже зараз дохідність населення знизилась, а оптові покупці можуть принести прибуток підприємству. Виходячи з досвіду схожих компаній, великий прибуток отримується саме з оптових клієнтів. Прикладом таких клієнтів може бути національна поліція України, або Укрзалізниця.

А головною проблемою, по-нашому, є погана робота з клієнтською базою та потенційними клієнтами. По-перше, на мою думку, недостатньо зовнішньої реклами, адже немала частина населення, яка заінтересована у купівлі автомобіля, не знає про компанію та про бренди, якими вона займається.

По-друге, ТОВ «АДІС-Авто» проводить мало заходів по заохочуванню клієнтів. Прикладом такого заходу може бути тест-драйв, який проводили декілька років тому, участь у якому приймав переможець «Париж-Дакар» Хіроші Масуока. Туди могли приїхати усі бажаючі протестувати автомобілі марки Mitsubishi. Саме після цього заходу кількість проданих автомобілів за місяць збільшилась. На сьогоднішній момент на маркетингові заходи в середньому витрачають близько 50 000 в місяць. Але у квітні цього року компанія провела захід - презентацію нової моделі автомобіля, на який було витрачено понад 200 000 грн.

По-третє, мало акційних пропозицій, які заохочують нових клієнтів. Адже, у людей на психологічному рівні виникає бажання купити саме той товар, на який є акційна пропозиція.

А по-четверте, на нашу думку, ТОВ «АДІС-Авто» недостатньо контактує з існуючими клієнтами для підтримання їх лояльності підприємству. Адже зараз достатньо розвинений ринок конкурентів «АДІС-Авто» через відкриття

різних дилерських центрів та маленьких СТО, на яких якість обслуговування нижче за дилерські сервіси, але ціна нижча.

На даний момент роботою з клієнтами займається маркетолог. Для роботи з клієнтами застосовують базу 1С, яка використовується усім підприємством протягом понад 10 років. За останні 5 років на тренінги та додаткову освіту для менеджерів та взагалі персоналу було витрачено близько 150 000 грн.

Тому, ми вважаємо, що:

1. Необхідно проводити більше заходів по заохочуванню нових клієнтів;
2. Розповсюджувати зовнішню рекламу по місту;
3. Організувати роботу так, щоб оборотність запасів була на середньому рівні, щоб не було проблем з запасами та реалізацією.
4. Впровадити на підприємстві CRM-систему, завдяки якій удосконалиться взаємодія з існуючими клієнтами.

Завдяки таким заходам, виходячи з аналізу, обсяги збуту продукції на підприємстві збільшаться. Саме така ціль: удосконалити систему збуту на підприємстві.

Розділ 3. Впровадження CRM-системи на ТОВ «АДІС-Авто»

Отже, починаючи аналізувати процес впровадження CRM на підприємстві, необхідно у першу чергу проаналізувати витрати, які понесе підприємство при введенні в експлуатацію цієї системи.

По-перше, необхідно обрати, яку саме CRM-систему необхідно застосувати на підприємстві. Для ТОВ «АДІС-авто», на нашу думку, необхідна аналітична система із cloud storage (хмарним сховищем). При цьому виді зберігання інформації підприємству не потрібен особистий сервер, тому цей вид потребує менших витрат, ніж інші. Саме CRM-системи із хмарним сховищем за статистикою використовуються у малому та середньому бізнесі.

Проаналізувавши ринок пропозицій CRM-систем, можна помітити, що існує понад 50 систем які запропоновані для купівлі підприємствами. Та зробивши аналіз цих всіх CRM-систем за відгуками, можемо виділити 5 найкращих, які можна побачити у таблиці 3.1, де наведені загальні вимоги до CRM-систем.

Таблиця 3.1

Топ 5 найкращих CRM-систем в Україні у 2018 році

Показник	Бітрікс24	АмоCRM	Pipedrive	Vpm'online	Мегаплан
Інтергація з Word	+	+	-	-	+
Інтеграція з 1С	+	-	-	+	-
Рівні доступу для співробітників	-	+	+	+	-
Звіти	+	+	+	+	-
Взаємодія з клієнтами	+	+	-	-	+
Поточні витрати на використання пакету програм CRM, грн/міс	3200	2400	4700	1600	2450
Капітальні витрати на придбання пакету програм CRM, грн	120000	84 000	34000	59 000	96500

Як можна побачити, вартість цих систем дуже різна. І їх функціональність також відрізняється, чому і треба приділити увагу. Ми вважаємо, що найкращою CRM-системою для ТОВ «АДІС-Авто» буде «Бітрікс24», адже, компанія працює з платформою 1С, тому необхідна інтеграція саме з цією програмою. Впровадження CRM-системи необхідно для покращення взаємодії з існуючими клієнтами, тому пункт «взаємодія з клієнтами» дуже важливий. У ньому мається на увазі своєчасне повідомлення клієнтів про акції, про необхідність обслуговування, відправлення усіх рахунків та документів пов'язаних із клієнтом одразу після їх появи на самому підприємстві клієнтові. «Звіти» – це не найважливіший, але все ж таки значущий пункт. Адже, у ньому маються на увазі не звіти про прибуток, або обсяги продажів, а звіти про роботу з клієнтами: скільки було повідомлень за день, на скільки з них були відгуки та інше. Пункт «рівні доступу для співробітників» – це не значущий пункт, тому відсутність рівнів доступу у «Бітрікс24» не завадять роботі. Тому потрібно купляти саме систему «Бітрікс24». У Додатку В можна побачити інтерфейс «Бітрікс24».

Окрім щомісячних платежів при купівлі системи «Бітрікс24» необхідно внести одноразовий платіж, який складає 120000 грн. Тому купівля «Бітрікс24» обійдеться у 158 400 грн за перший рік .

Для роботи із даною системою необхідні працівники. Їх, на нашу думку, має бути 2, їх посада має називати «менеджер по роботі з клієнтами». У їх обов'язки входитимуть робота із системою CRM та робота з клієнтами пов'язана із опитуванням щодо того, наскільки вони задоволені роботою компанії, які рекомендації вони б дали, як клієнти щодо роботи сервісу/автосалону тощо.

У ході практики на підприємстві генеральний директор відмітив, що підприємство готове сплачувати 15 000 грн разом з ЄСВ менеджеру по роботі з клієнтами. Тобто, при такій заробітній платі та 2 менеджерами по роботі з клієнтами витрати на них складуть 360 000 грн за рік.

Наступними витратами є облаштування кабінету для менеджерів по

роботі з клієнтами. Адже так само, як і для інших працівників, їм потрібен кабінет для роботи.

На підприємстві декілька років тому був збудований новий дилерський центр із великою кількістю службових приміщень, які до сих пір пустують. Тому одно з них може бути використано саме для цих менеджерів. Єдине, що потрібно – це облаштувати приміщення. Потрібно зробити ремонт і закупити меблі. Список необхідного з цінами наведений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Список необхідних меблів для облаштування кабінету для менеджерів
по роботі з клієнтами**

№	Найменування	Кількість	Ціна за одиницю, грн	Вартість, грн
1	Стіл робочий	2	6000	12000
2	Стілець робочий	2	4000	8000
3	Ноутбук	2	12000	24000
4	Стілець офісний	4	1000	4000
5	Лампи та люстри	4	1500	6000
6	Ремонт	-	-	104000
7	Всього	10	-	158000

Отже, для облаштування кабінету для роботи менеджерів по роботі з клієнтами необхідні гроші на суму 158000 грн.

Останніми витратами є підвищення кваліфікації менеджерів по роботі з клієнтами. Це можуть бути семінари, тренінги тощо. За результатами опитування управління компанії, було вирішено, що підприємство витратить близько 15000 грн на додаткову освіту менеджерів по роботі з клієнтами.

Отже, витрати на впровадження CRM – системи, розраховані на 1 рік наведені у таблиці 3.3. До них включено поточні витрати на використання програми CRM, капітальні витрати на придбання пакету програм CRM, прийняття на роботу 2 менеджерів по роботі з клієнтами, витрати на облаштування кабінету для цих менеджерів та додаткова освіта для них. Але ці витрати є дійсними тільки на один рік, адже витрати на придбання пакету програм CRM будуть один раз.

Таблиця 3.3

Повний список витрат на введення CRM-системи

№	Найменування	Вартість, грн
1	Поточні витрати на використання пакету програм CRM	38400
2	Капітальні витрати на придбання пакету програм CRM	120000
3	Приняття на роботу 2 менеджерів по роботі з клієнтами	360000
4	Облаштування кабінету для менеджерів по роботі з клієнтами	158000
5	Додаткова освіта для менеджерів по роботі з клієнтами	15000
6	Всього	691400

Отже, розрахувавши усі можливі витрати на впровадження CRM-системи на ТОВ «АДІС-авто», ми отримали суму у 691400 грн на рік. Але, у наступні роки ця сума може бути значно меншою через відсутність необхідності облаштування кабінету для нового персоналу, одноразової виплати за CRM-систему та додаткової освіти для менеджерів по роботі з клієнтами.

У ході аналізу було проведено чимало роботи із директором з продажів та маркетинговим відділом для виявлення очікуваних ефектів від впровадження CRM-системи. Тому при виведенні результатів були виявлені ефекти категорії підвищення доходів у короткостроковій та довгостроковій перспективах. Які наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Підвищення доходів в результаті впровадження на ТОВ «АДІС-Авто» CRM-системи

Стан до введення системи	Зміна	Короткостроковий ефект	Довгостроковий ефект	Очікуваний приріст, %
1	2	3	4	5
Разом ефект підвищення доходів				7,3
Єдина база клієнтів не ведеться. Можливість сегментації по різним показникам відсутня	Сегментація клієнтів	Ріст продажів за рахунок фокусування на дохідних/прибуткових клієнтах	Підвищення доходів за рахунок виявлення найбільш прибуткових сегментів клієнтів. Підвищення доходів компанії за рахунок кросс-продажів	2,4

1	2	3	4	5
Персонал не забезпечений інформаційними засобами і не навчений взаємодії з клієнтами	Підготовка персоналу	Підвищення якості і швидкості обслуговування клієнтів	Підвищення задоволеності клієнтів. Підвищення задоволеності персоналу	2,2
Управлінські рішення приймаються без урахування показників по роботі з клієнтами	Управління з клієнтським показниками	Підвищення якості і швидкості обслуговування клієнтів	Підвищення доходів компанії за рахунок зниження витрат на операції за рахунок націленості процесів і їх результатів на поліпшення роботи з клієнтами	2,7

Також були виявлені ефекти від скорочення витрат у короткостроковій на довгостроковій перспективах, які наведені у таблиці 3.5.

Усі приведені результати пояснюються думками експертів-представників ТОВ «АДІС-Авто», такими як працівниками маркетингового відділу, директором з продажів і директором з сервісу.

Отже, виходячи з розрахунків ТОВ «АДІС-Авто» може отримати такі результати при введенні CRM-системи:

1. Зменшення обсягу витрат на 2125,34 тис. грн.
2. Приріст прибутку складе 2314,6 тис. грн.
3. Додаткові капітальні витрати складуть 293,400 тис. грн. і окупляться вони приблизно за 57 днів.

У таблиці 3.6 наведені результати впровадження заходів з вдосконалення системи збуту.

Таблиця 3.5

**Прямі економічні ефекти від скорочення витрат в результаті
впровадження CRM-системи на ТОВ «АДІС-Авто»**

Ефекти категорії скорочення витрат				2,4
Обробка контактів і заявок ведеться вручну	Автоматизація обробки контактів і запитів, створення системи самообслуговування	Підвищення продуктивності співробітників	Підвищення прибутку компанії за рахунок зниження витрат на операції. Підвищення доходів компанії за рахунок можливості збільшення кількості обслуговуваних потенційних і поточних клієнтів (наприклад, через організацію активних продажів)	0,6
Співробітники отримують інформацію з розрізнених джерел і витрачають значні зусилля на її отримання	Ведення єдиної бази даних по поточним і потенційним клієнтам	Скорочення часу на пошук нових потенційних клієнтів. Скорочення часу на пошук інформації по клієнтам	Підвищення доходів за рахунок можливості обслуговування більшої кількості клієнтів. Підвищення доходів за рахунок підвищення задоволеності співробітників	1,1
Просування продуктів ведеться без аналізу ефективності взаємодій по ланцюгу	Вибір каналів і оптимального ланцюга просування.	Зниження витрат у каналах і ланцюгах просування.	Підвищення доходів компанії за рахунок вибору оптимального каналу у співвідношенні цінності для підприємства та цінності для клієнтів	0,7

Таблиця 3.6

Результати впровадження CRM-системи на ТОВ «АДІС-Авто»

Показник	2018	За умов реалізації	Зміна	
			Абс.	Відн. %
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн	94,48	101,38	6,9	7,3
Собівартість усієї реалізованої продукції, млн. грн	88,56	93,14	4,58	5,2
Додаткові капітальні витрати, млн. грн	-	0,293	0,293	-
Валовий прибуток, тис. грн.	5,92	8,24	2,32	39,2
Рентабельність продажів, %	6,68	8,84	2,16	32,3

Висновки

У результати роботи були отримані наступні висновки:

1. Було розглянуто теоретичні аспекти збуту і розробки програми стимулювання збуту. Система збуту товарів – ключова ланка комерційної діяльності й свого роду фінішний комплекс у всій діяльності фірми по створенню, виробництву й доведенню товару до споживача. Власне, саме тут споживач або визнає, або не визнає всі зусилля підприємства корисними і потрібними для себе і, відповідно, купує або не купує її продукцію і послуги.

2. Було проаналізовано стан справ зі збутом продукції підприємства за останні 5 років, результати аналізу наведені у додатку Б. Виходячи із результатів можна зробити висновок, що підприємству необхідно стимулювання збуту.

3. Було проаналізовано роботу підприємства з клієнтами. Продажем автомобілів у автосалоні займаються менеджери з продажу, які є кваліфікованими спеціалістами у сфері автомобільного бізнесу. Крім цього підприємство увесь час своєї роботи, починаючи з 2006 року, відправляє увесь свій персонал по роботі із клієнтами (менеджерів з продажу, майстерів-приймальників) та робочих сервісного цеху на курси та тренінги для підвищення кваліфікації.

4. Надані практичні рекомендації по застосуванню програми стимулювання збуту за допомогою впровадження CRM-системи. Разом з експертами підприємства було обрано найкращою системою Бітрікс-24. Розраховані всі витрати на впровадження CRM-системи на ТОВ «АДІС-авто» – 691400 грн на перший рік (у наступні роки ця сума може бути значно меншою через відсутність єдино разових витрат). Виходячи з розрахунків ТОВ «АДІС-Авто» може отримати такі результати при введенні CRM-системи:

- Зменшення обсягу витрат на 2125,34 тис. грн.
- Приріст прибутку складе 2314,6 тис. грн.
- Додаткові капітальні витрати – 293,4 тис. грн.

Список використаної літератури

1. Балабанова Л. В. Маркетинговий аудит системи збуту : навч. посібник. К. : ВД «Професіонал», 2004. 214 с.
2. Аванесов Ю. А., Клочко О. М. Основи комерції на ринку товарів і послуг : Підручник для вищих навчальних закладів. К : ТОВ «Люкс-арт», 2004.
3. Божкова В. В., Мельник Ю. М. Реклама та стимулювання збуту : Навч. Посібник. К. : ЦУЛ, 2010. 200 с.
4. Бондаренко И. В. Современный маркетинг:[текст] Учебн. Пособ. Донецк : Юго-Восток, 2002. 354 с.
5. Ковальчук К. Ф. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій : Навч. Посібник. К. : ЦУЛ, 2012. 328 с.
6. Літвінов О. С., Анохіна К. О. Управління нематеріальними активами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. Ред. О.Г. Янкового]. Одеса : Атлант, 2013. С. 290-313.
7. Котлер Ф. Маркетинг у третьому тисячолітті: Як створити, завоювати і утримати ринок. М. : Видавництво АСТ, 2009. 230 с.
8. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Стратегічне маркетингове управління.
9. Огерчук Ю. В. Організування збутової діяльності підприємств: дис. Канд. Екон.наук : 08.06.01[текст], 2004. 240с.
10. Кузнецов Т. Е. Стимулирование сбыта как элемент комплекса продвижения товара. 2013. №1[27]. С. 135-142.
11. Виханский О. С. Галимзянов Р. Ф., Храмов А. А. Стратегічне управління : Практичний посібник з організації збуту продукції. К. : Видавництво «Експерт», 2004. 216 с.
12. Лисакова І. Управління каналами збуту товарів промислового призначення. *Маркетинг*. 2000. № 2. С. 144-148.
13. Котлер Ф. Гарі А., Вільямс М. Основи маркетингу. 5-е вид, 2016. 752 с.
14. Горемікін В. А., Богомолів А. Ю., Горемікін В. А. Планування

підприємницької діяльності підприємства. К., 2005. 72с.

15. Єгупов Ю. А. Про логіку побудови техніко-економічних розрахунків у бізнес-плануванні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Збірник наукових праць. Вип. 12, Одес. Держ. Екон. Ун-т. Одеса: ОДЕУ, 2002. С. 163-166.
16. Грінченко Р. В. Аналіз компонентів середовища функціонування підприємства. *Науковий вісник МГУ. Серія: Економіка і менеджмент*. Одеса. 2017. Випуск 27, частина 2. С. 9-12.
17. Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи. Львів : Новий Світ, 2000, 2012. 439 с.
18. Кожемяко А. Психологічні ефекти в менеджменті та маркетингу. 100 + напрямків підвищення ефективності в управлінні та збуті : МФПУ Синергія, 2015. 176 с.
19. Форма №1 Баланс підприємства 2014-2018 рр.
20. Форма №11-ОЗ Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію 2014-2018 рр.
21. Форма №1-ПВ Звіт з праці 2014-2018 рр.
22. Форма №1П-НПП Звіт про виробництво та реалізацію продукції.
23. Форма №2 Звіт про фінансові результати підприємства 2014-2018 рр.
24. Семенова В. Г., Янковий О. Г., Обертайло М. В. Конкуренстоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрямки. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
25. Сукач О. О. Удосконалення оцінювання ефективності праці на промислових підприємствах: *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 5 (167). С. 405-412.
26. Літвінова В. О. Економічна ефективність: сутність та форми: *Вісник БУМІБ*. №2(26). 2014. С. 43–45.
27. Нестеренко С. С., Кутліна І. Ю. Сутність збуту в системі маркетингу підприємства: *International Scientific and Practical Conference "WORLD SCIENCE"*, 2016. № 1(5). С. 76-79.
28. Моисеева Н. К. Управление сбытом. НДЦ ИНФРА-М, М. : 2013. 272 с.
29. Орленко О. М. Корпоративні системи управління як умова зростання

продуктивності праці сучасного підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. Наук. Праць; за ред. : М. І. Зверькова (голов. Ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). Одеса : Одеський національний економічний університет, 2015. Вип. 3. № 58. С. 170-178.

30. Котлер Ф., Вільямс М. Основи маркетингу: Навчальний посібник, 2005.
31. Сопенюк О. М. Економіка підприємства в умовах ринкових перетворень: монографія. Одеса : Атлант, 2010. 390 с.
32. Усе про маркетинг: Збірник матеріалів для керівників підприємств, економічних і комерційних служб. М. : Азимут-Центр, 1992. 367 с.
33. Фінансовий аналіз : навчальний посібник для вищої школи. Донецький нац. Ун-т екон. і торг. Ім. М. Туган-Барановського. К.: Центр учбової літератури, 2013. 440 с.
34. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: дис. Канд. Екон.наук : 08.06.01 [текст], 2005. 202 с.
35. Черняхівська Т. Н. Маркетингова діяльність підприємства: теорія і практика. К. : Вища освіта, 2008. 533 с.
36. Шуремов Е. Л. Інформаційні технології управління взаємовідносинами з клієнтами. К., 2005. 98 с.

Додатки

Додаток А

**Динаміка основних результатів діяльності ТОВ «АДС-Авто»
у 2014-2018 рр.**

Найменування показників	Од. виміру	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення 2018/2014	
							Абс.	Відн.,%
1. Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Тис.грн.	59671	56206	71222	93119	94475	34804	58,33
2. Собівартість реалізованої продукції	Тис.грн.	52289	48334	62807	87532	88556	36267	69,36
4. Чисельність виробничо-промислового персоналу	Осіб	75	43	53	55	64	-11	-14,67
5. Виробіток на одного працівника	грн./особ у	795	1307	1343	1693	1476	680	85,54
6. Фонд оплати праці	Тис.грн.	1194	951	1185	2172	2553	1358	113,77
7. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	Грн.	1327	1843	1864	3291	3324	1997	150,52
8. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	Тис.грн.	10941	11129	11580	27297	28358	17417	159,19
10. Середньорічний залишок оборотних активів	Тис.грн	19,84	21,06	20,42	19,35	23,79	3,95	19,92
11. Коефіцієнт оборненості оборотних акт.	Оборотів	2,21	2,03	2,25	2,67	2,39	0,18	8,08

Аналіз ефективності збутової діяльності ТОВ «АДІС-Авто» за 2014-2018 рр.

Найменування показників	Одиниці виміру	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютний приріст, 2018/2014, тис.грн.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Млн.грн.	59,67	56,21	71,22	93,12	94,48	34,80
2. Собівартість реалізованої продукції	Млн.грн.	52,29	48,33	62,81	87,53	88,56	36,27
3. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	Грн.	0,88	0,86	0,88	0,94	0,94	0,06
4. Чисельність виробничо-промислового персоналу	Осіб	75	43	53	55	64	-11
5. Виробіток на одного працівника	грн./особу	795,61	1307,12	1343,81	1693,07	1476,17	680,56
6. Фонд оплати праці	Тис. грн.	1194,31	951,27	1185,90	2172,59	2553,12	1358,81
7. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	Грн.	1327,02	1843,55	1864,62	3291,81	3324,37	1997,36
8. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	Млн.грн.	10,94	11,13	11,58	27,30	28,36	17,42
9. Фондовіддача	Грн.	5,45	5,05	6,15	3,41	3,33	-2,12
10. Середньорічний залишок оборотних активів	млн.грн	19,84	21,06	20,42	19,35	23,79	3,95
11. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	оборотів	2,21	2,03	2,25	2,67	2,39	0,18
12. Чистий прибуток	тис.грн.	53	497	258	252	255	202
13. Рентабельність продажів	%	12,37	14,01	11,82	6,00	6,27	172,72
14. Рентабельність капіталу	%	2,45	20,40	9,17	-4,40	-4,69	-7,14

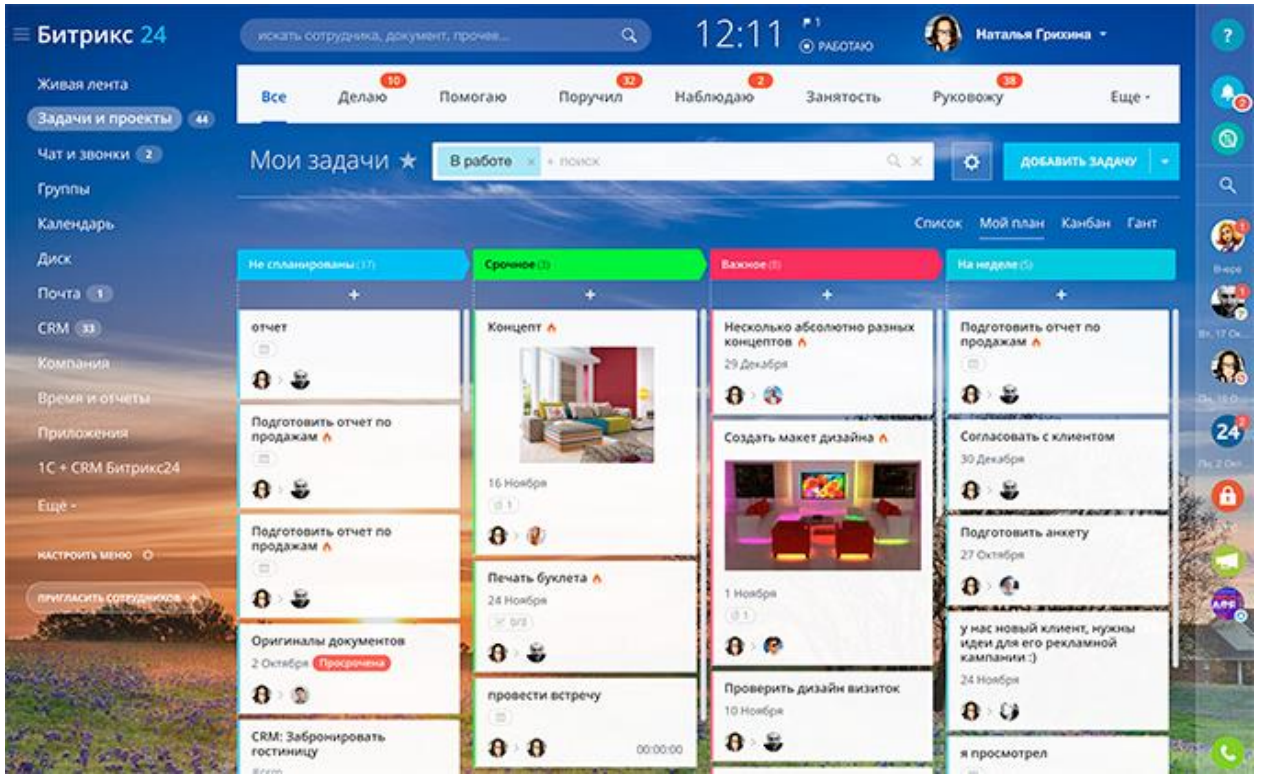


Рис. Интерфейс системы «Бітрікс24»