



**ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
ЛЕНИНГРАДСКАЯ ОБЛАСТЬ**

**8 (812) 576-64-06**

**Государственное казенное  
учреждение  
Ленинградской области  
«Ленинградский областной центр  
поддержки предпринимательства»**

---

**[www.813.ru](http://www.813.ru)**





**ПОЛИТЕХ**

Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

# ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ ОБУЧАЮЩИХ СЕМИНАРОВ «КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ. ИЗУЧЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЫНКОВ» ДЛЯ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА





**ПОЛИТЕХ**  
Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

# 1. Основы управления продажами



**Прямой маркетинг** – сочетание методов личной продажи, прямой рекламы по почте, рекламы по электронной почте, по факсу, связи по телефону **с целью установления обратной связи с потребителями.**

**Интерактивный маркетинг** – онлайн мероприятия и программы, предназначенные для привлечения клиентов прямо или косвенно, чтобы повысить осведомленность, улучшить имидж, или обеспечить продажи товаров и услуг.

**Личные продажи** – персональное (face-to-face) взаимодействия с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью проведения презентаций, отвечая на вопросы, и получая заказы.

**Управление ключевыми клиентами** – стратегия, используемая поставщиками, целенаправленная на обслуживание высокопотенциальных клиентов с комплексными потребностями путём предоставления им специальных условий в области маркетинга, администрирования, и сервиса.

- в исследовании Лопеса, Хопкинса и Реймонда более высокие комиссионные ставки были самой предпочтительной наградой менеджеров по продажам
- навыки, необходимые менеджеру по продажам шире, чем те, что требуются просто продавцу
- соперничество в продажах может стимулировать более высокий уровень продаж в целом, что позволит увеличить продажи неходововых товаров или привлечь новых клиентов
- важной функцией менеджера по продажам является управление взаимоотношениями
- интерес к BI-инструментам для изучения поведения потребителей и скрытых закономерностей
- важная роль клиенто-ориентированных концепций в управлении продажами
- кастомизация продаж и интеграция «продавец-покупатель»
- повышение миграции клиентов



# Концепция управления продажами



*Selling and Sales Management.  
8th edition. Jobber. Lancaster,  
2009*

Цель маркетинга	Цель продаж	Стратегии продаж
Сформировать	Создать объем продаж Увеличить дистрибуцию Предоставление сервиса высокого уровня	Более высокая частота звонков существующим клиентам Высокая сфокусированность на результат в течение звонка Звонки потенциальным клиентам
Удержат	Поддержание уровня объема продаж Поддержание дистрибуции Поддержание уровня сервиса	Сохранение количества звонков текущим клиентам Поддержка высокой сфокусированности на результат в течение звонка Звонки новым клиентам
«Снять урожай»	Снижение затрат на продажи Нацеленность на прибыльных клиентов Снижение затрат на поддержание сервиса	Звонки только прибыльным клиентам Использование телемаркетинга Отсутствие поиска новых клиентов
Выйти	Распродажа товарно-материальных запасов	Скидки целевым клиентам

*Strakle, W. and Spiro, R.L. (1986) Linking market share strategies to salesforce objectives, activities and compensation policies'. Journal of Personal Selling and Sales Management, August, pp. 11-18.*



- Многие клиенты являются слишком дорогостоящими
- Различные уровни клиентов имеют разные показатели прибыли и реакции на маркетинговое программы
- Лучше всего для компаний разрабатывать индивидуальные продукты и услуги, которые тесно связаны с индивидуальными функциональными полезностями для клиентов
- Обучение и мотивация в значительной степени зависят от внутренних качеств нового сотрудника
- Существует широкое разнообразие эффективности сотрудников отдела продаж
- Удовлетворение всех потребностей клиентов не является ни практичным, ни выгодным
- Экспертные знания в продуктах своей компании



# Бюджет продаж



- **Качественные техники** прогнозирования иногда называют субъективными, потому что они основаны больше на мнении и меньше на математике в своих формулировках
  
- **Количественные техники** прогнозирования иногда называют объективными или математическими техниками, потому что они больше опираются на математику и меньше на суждения в своей формулировке.
  - Анализ временных рядов
  - Скользящие средние
  - Анализ временных рядов
  - Регрессионно-корреляционный анализ
  - Симуляция

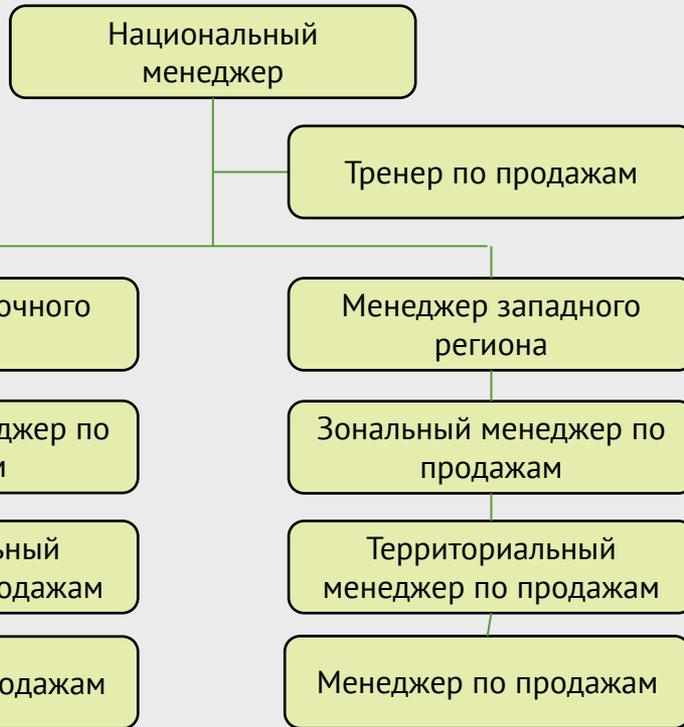




**ПОЛИТЕХ**  
Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

# 1.1. Организационные структуры управления личными продажами



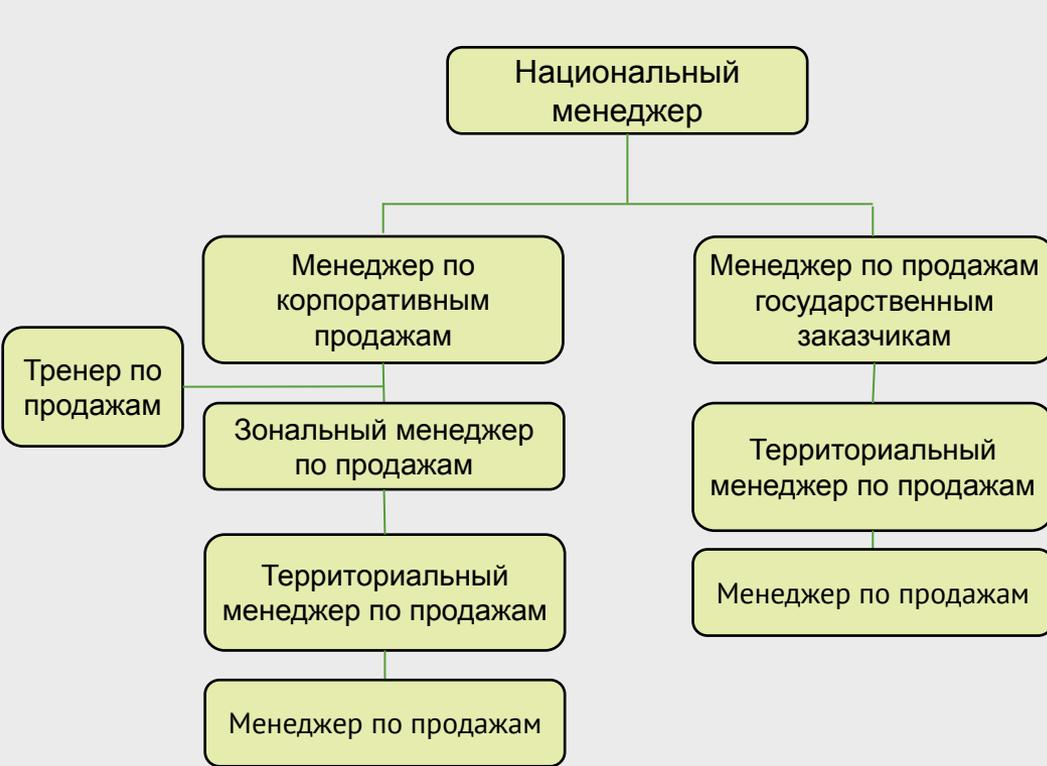


1) организация продаж по географическому признаку



2) организация продаж по продукту





3) организационная структура, ориентированная на рынок



4) функциональная схема организации продаж



Организационная структура	Преимущества	Недостатки
Географическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкая стоимость</li> <li>• Отсутствие географических дублирований</li> <li>• Отсутствие дублирования клиентов</li> <li>• Меньший уровень управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограниченная специализация</li> <li>• Недостаток управления контролем над продуктом или клиентами</li> </ul>
Продуктовая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Менеджеры становятся экспертами в продуктах</li> <li>• Управленческий контроль над стимулированием сбыта направлен на продукт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая стоимость</li> <li>• Географическое дублирование</li> <li>• Дублирование на клиентах</li> </ul>
Рыночная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Менеджеры имеют лучшее понимание потребностей клиента</li> <li>• Управленческий контроль над стимулированием сбыта направлен на разные рынки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая стоимость</li> <li>• Географическое дублирование</li> </ul>
Функциональная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективность в выполнении действий направленных на продажу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Географическое дублирование</li> <li>• Дублирование на клиентах</li> <li>• Необходимость в координации</li> </ul>

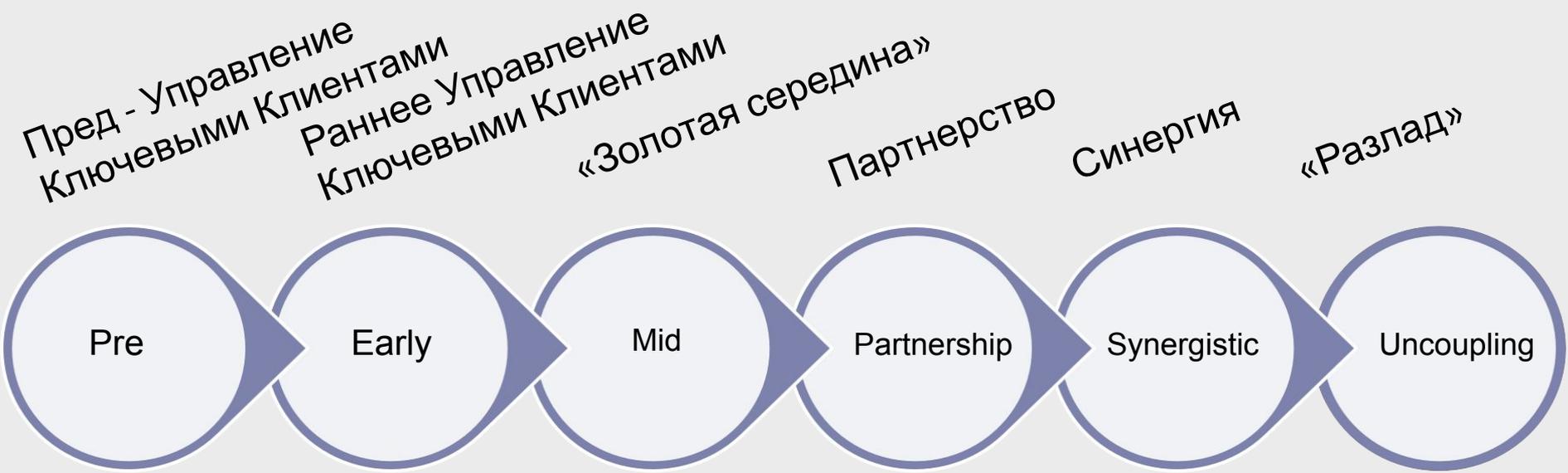




- **Управление ключевыми клиентами** - стратегия используемая поставщиками для обслуживания высокодоходных и перспективных клиентов с комплексными потребностями путём предоставления им специальных условий в области маркетинга, администрирования, и сервиса.
- **Высокий потенциал продаж** продаж является обязательным условием для статуса «Ключевой клиент».
- **Комплексный процесс закупки** вторая отличительная черта ключевого клиента. Процесс принятия решения у клиента происходит коллегиально по множеству критериев.







Уровень вовлеченности

Природа взаимоотношений с клиентом

Степень доверия

Степень интеграции





**ПОЛИТЕХ**  
Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

## 1.3. Customer Relationship Management (CRM) – системы управления взаимоотношениями с клиентами



- CRM — деловая стратегия привлечения (выбора) и управления клиентами, нацеленная на оптимизацию их ценности в долгосрочной перспективе [**CRMGuru.com**]
- CRM — искусство и наука сбора и использования информации о ваших клиентах, позволяющая повышать лояльность клиента и увеличивать его ценность [**Larry Tuck, редактор журнала «Sales and Marketing Management Magazine»**]
- CRM — подход компании к пониманию поведения клиентов и использование такого понимания для повышения уровня удержания и удовлетворенности своих наиболее прибыльных клиентов при одновременном снижении издержек и увеличении эффективности взаимодействия с клиентом [**компания «Helios Lab»**]
- **CRM-система** — информационная система, предназначенная для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками за счет организации хранилища данных о клиентах и истории взаимоотношений с ними

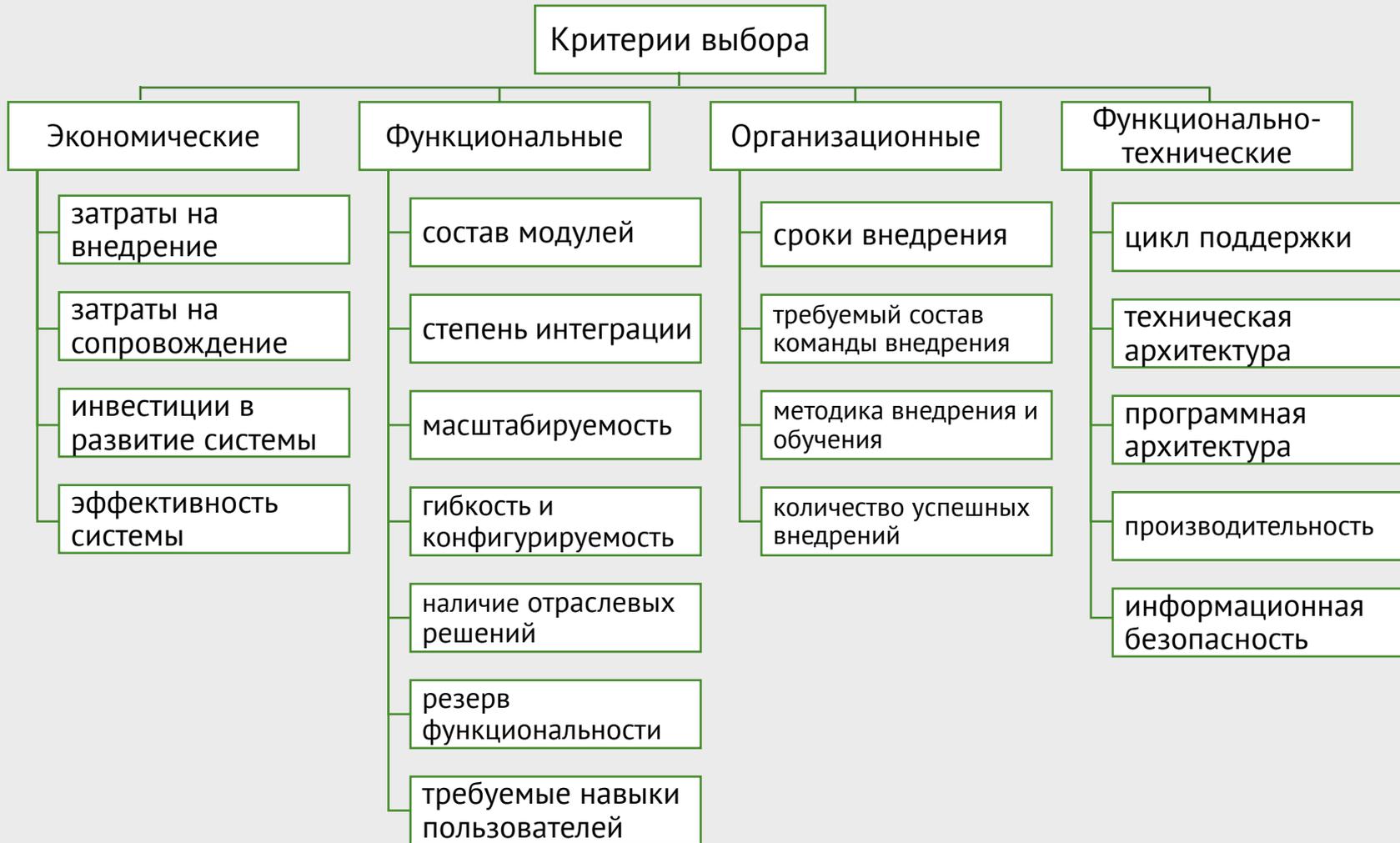


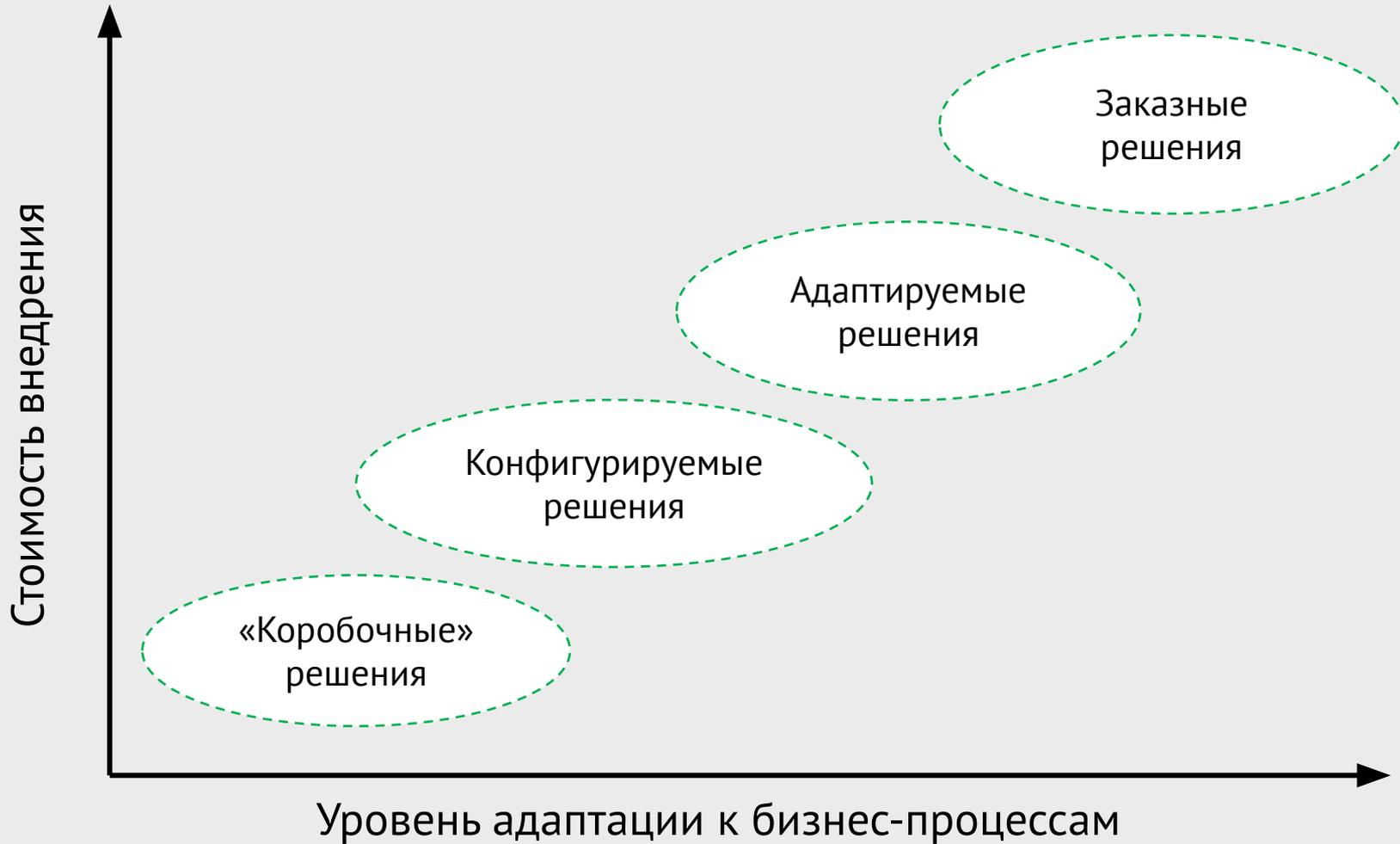
Описание проблемы	Как решить?	Роль CRM-системы
Потеря входящих запросов (leads generation)	Протоколировать входящие звонки, сравнивать с отчетом менеджеров	Учет созданных контактов для сравнения с протоколом. Выборочное прослушивание.
Менеджеры забывают позвонить клиентам (leads conversion)	Контролировать расписание контактов менеджеров, загрузку	Экономия времени менеджера на планировании, управление контактами и заказами, распределение новых клиентов, формирование приоритетов среди клиентов
Менеджеры перестают продавать	Организовать обновление контактов, сегментировать клиентов, мотивировать менеджеров, активизировать маркетинговые коммуникации	Определение бесперспективных клиентов, анализ эффективности менеджера и его KPI, формирование базы рассылок
Низкая результативность исходящих звонков	Подобрать базу контактов, контролировать причины каждого отказа, выяснять условия заключения сделки	Экономия времени на формирование отчетности, анализ жалоб и рекламаций клиентов, аналитика по отказам



- **управление контактами:** регистрация и планирование взаимодействий с клиентами; анализ клиентской база; формирование плана по контактам с клиентами
- **управление временем:** создание напоминаний сотрудникам диспетчеризация входящий обращений, отслеживание цикла заказа
- **управление продажами и маркетингом:** учет скидок и наценок; анализ продаж и взаиморасчетов, телемаркетинг; формирование плана продаж; планирование маркетинговых кампаний (бюджет компании) и анализ их эффективности; управление сервисными обязательствами; управление рекламациями; управление электронной коммерцией (e-commerce)
- **управление коммуникациями:** персонифицированные рассылки; анкетирование клиентов, анализ результатов анкетирования
- **аналитика и отчетность:** анализ продаж, дебиторской задолженности; эффективность работы менеджеров; анализ рекламаций (жалоб клиентов); план-факт выполнения продаж в компании







Стратегия	Преимущества	Недостатки
Внедрение собственными силами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– относительно меньшие затраты</li> <li>– знание специфики бизнес-процессов</li> <li>– независимость на этапе эксплуатации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– текущая занятость сотрудников</li> <li>– требуется квалифицированный персонал</li> <li>– отсутствие опыта и методики внедрения</li> <li>– слабое представление о проблемах автоматизации</li> </ul>
Привлечение внешних консультантов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– опыт и методика внедрения</li> <li>– новый взгляд на проблемы организации</li> <li>– относительно сжатые сроки внедрения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– большие затраты</li> <li>– отсутствие глубоких знаний бизнес-процессов организации</li> <li>– узкий перечень внедряемых решений</li> <li>– слабая заинтересованность в качестве внедрения</li> </ul>

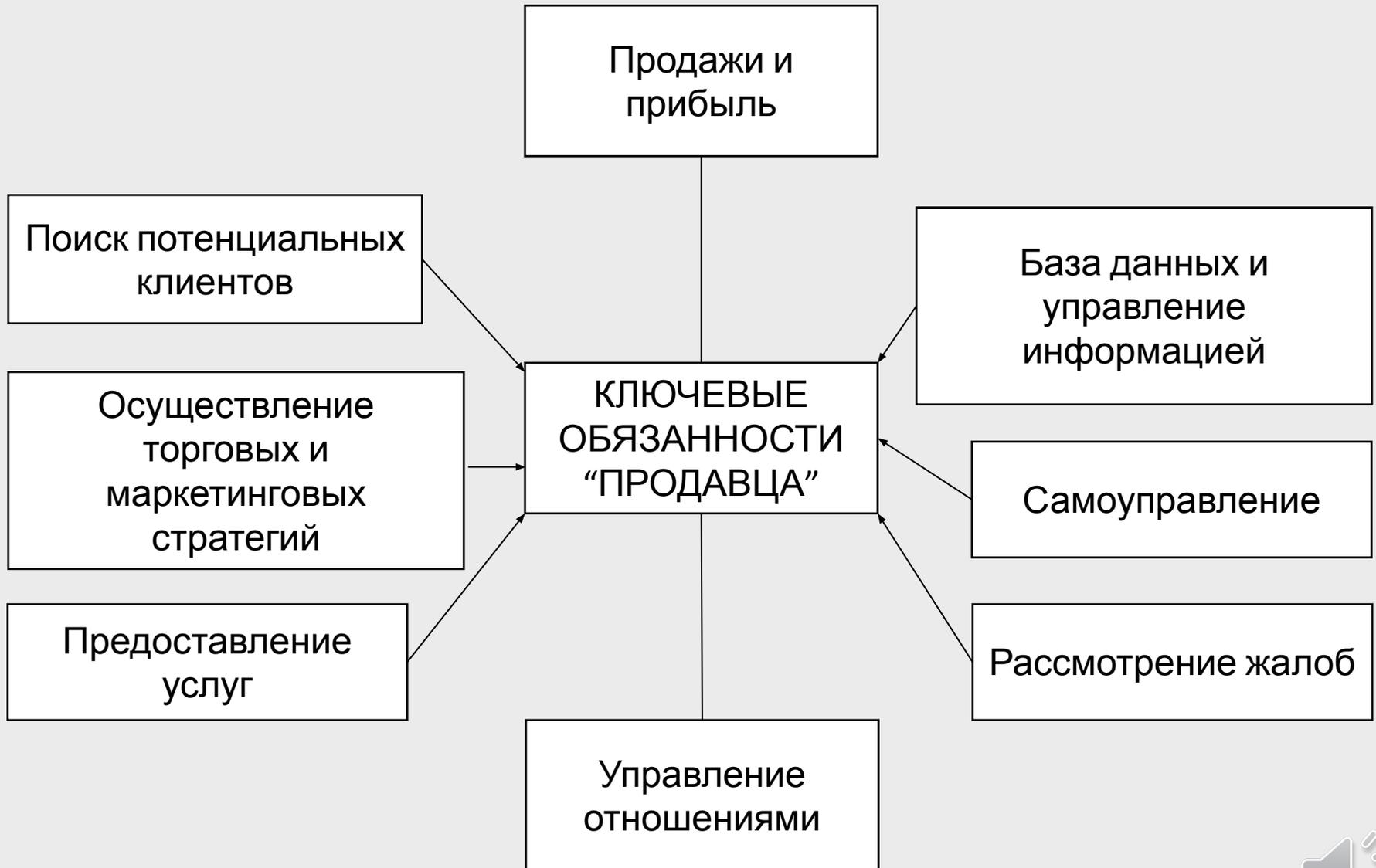


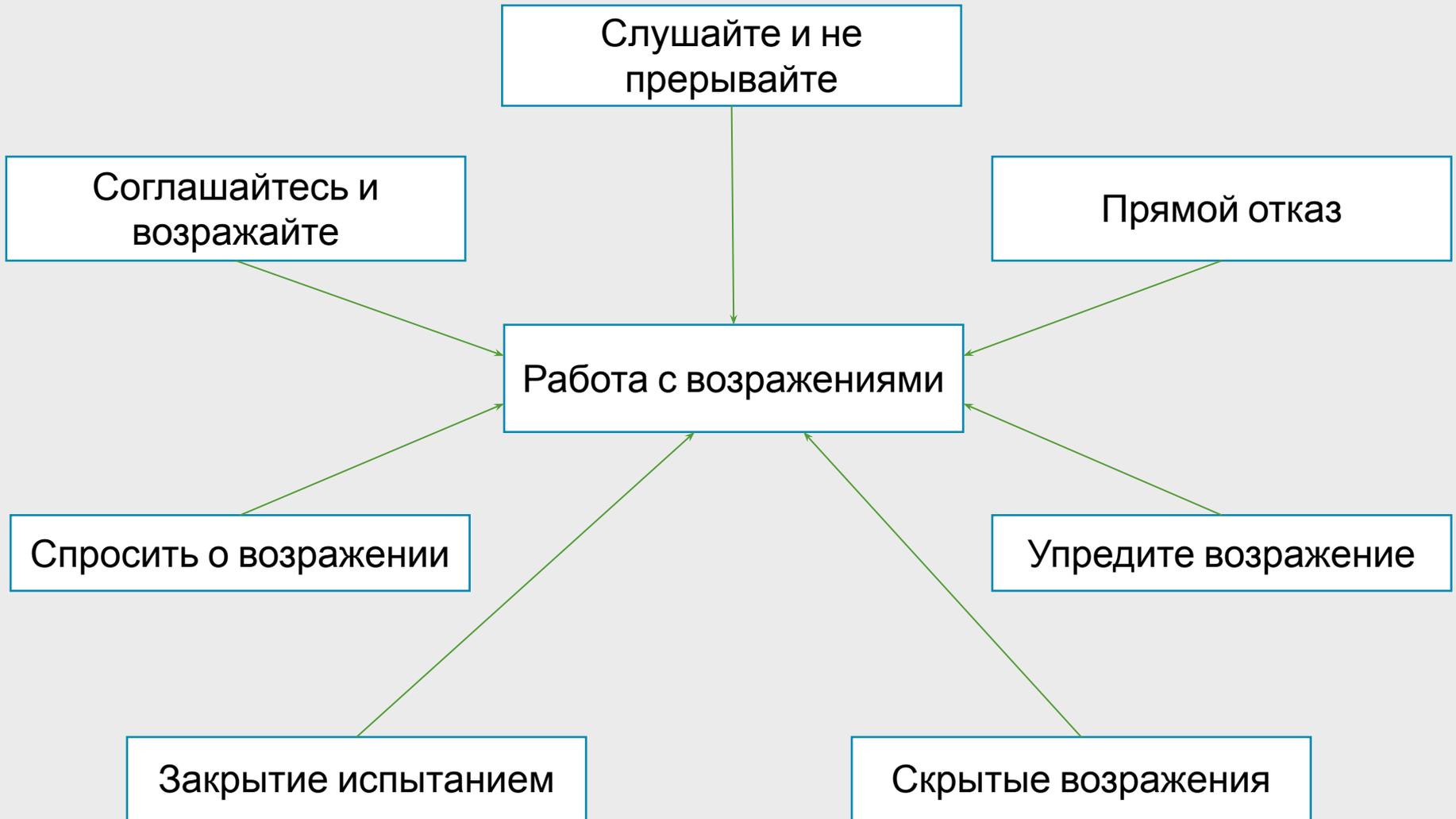


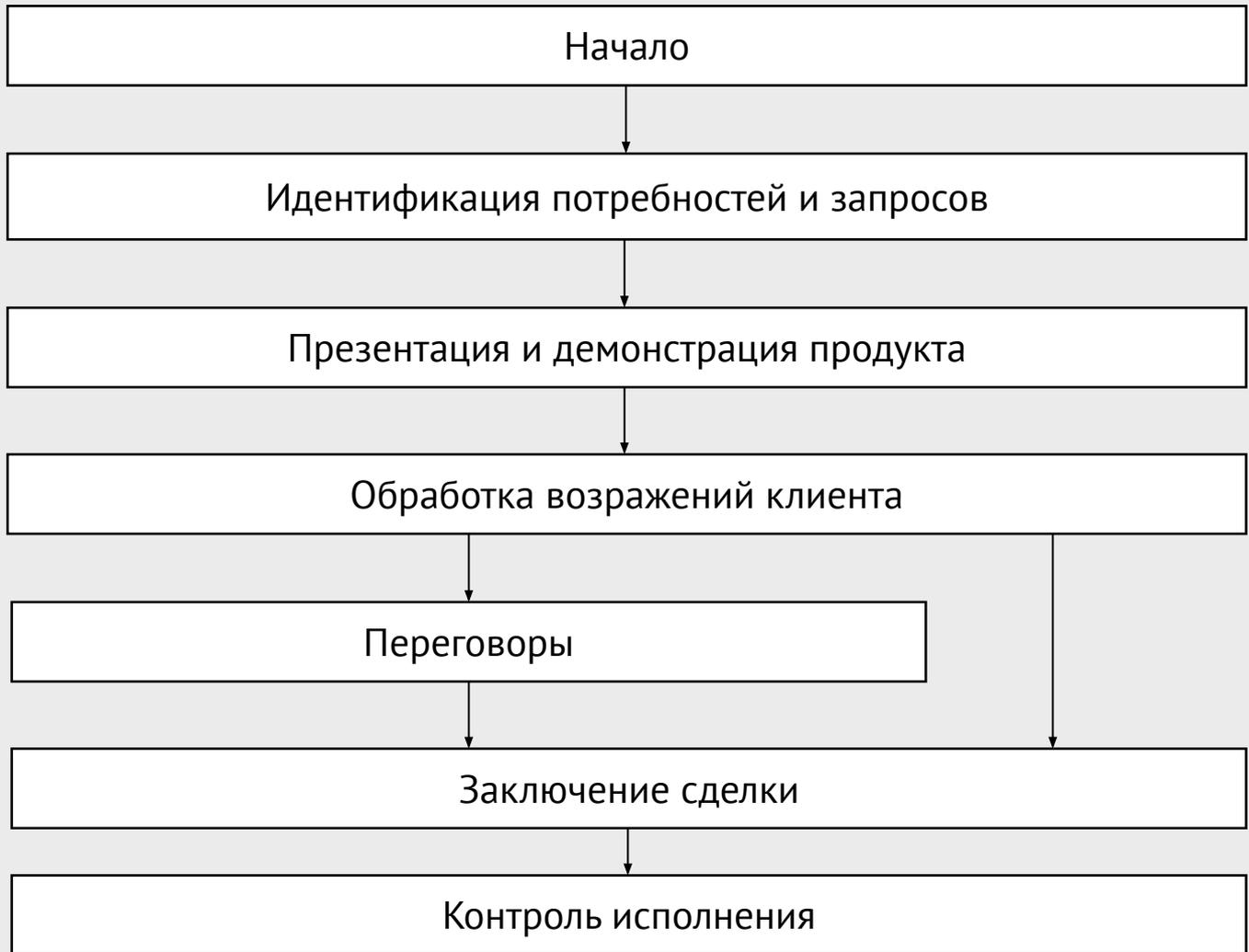
**ПОЛИТЕХ**  
Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

## 1.4. Процесс продаж и техники продаж









- Изучение товара (услуги): **1) характеристики, 2) преимущества 3) выгоды для клиента.** Определение параметров сегментации потенциальных клиентов: чего они хотят (needs and wants)?
- Поиск и создание базы данных потенциальных покупателей, оценка их платёжеспособности и потребностей.
- Подготовка к личному контакту и по телефону. Материалы для контакта по телефону (речь), факсу, электронной почте, личной встрече.
- Телефонный контакт. Договорённость о встрече.
- Встреча: **чего хочет клиент (needs and wants)?** Презентация предложений: акцент на **выгоды для клиента** и возможно объяснение **преимуществ, характеристик продукта**
- Преодоление возражений, ответы на вопросы.
- Заключение сделки.
- Подписание договора.
- Контроль выполнения условий соглашения (предоплата, отгрузка, окончательный расчет, акт приемки-сдачи работ).
- Анализ сделки, план дальнейшей работы с клиентом.



- **Клиенто-ориентированная стратегия** (классификация клиентов внутри целевого рынка по категориям с целью разработки стратегических подходов для продажи отдельному клиенту или группе клиентов )
- **Стратегия взаимоотношений** (определяет типы отношений, которые будут разработаны для различных групп клиентов)
- **Стратегия каналов продаж** (определение видов каналов, которые необходимо выстроить с различными группами клиентов.
- **Стратегия процесса продаж** (ключевая идея состоит в том, что различные стимулы дают предсказуемые реакции)



- **Stimulus response** – использование стимулов при продаже (скидки, выгодные условия поставки, дополнительный бесплатный сервис, удобные условия, время обслуживания и т.д.)
- **Mental states** – прохождение ментальных стадий коммуникации при продаже (иерархической модели отклика). Например: привлечь внимание – вызвать интерес – развить желание – подтолкнуть к действию (модель AIDA: Attention – Interest – Desire – Action)
- **Need satisfaction** – удовлетворение потребностей на основе имеющихся продуктов компании
- **Problem solving** – решение проблем клиента не только на основе имеющихся продуктов, но и с учетом того, что компании надо разработать новый для удовлетворения потребности клиента
- **Consultative selling** – консультативные продажи. Тесное взаимодействие с клиентом для понимания его проблем, разъяснения ему возможностей и вариантов их решения и совместная разработка решения (продукта, услуги) для удовлетворения потребности клиента.





- **Ситуационный вопросы** используются для установления контакта и понимания того, в каких условиях будет применяться предлагаемая в дальнейшем продукция.
- **Проблемные вопросы** направлены на выяснение того, что беспокоит потребителя, какие у него проблемы и скрытые потребности. Они нужны для того, чтобы задать извлекающие вопросы.
- **Извлекающие вопросы** направлены на выявление скрытых потребностей клиента. В ходе этих вопросов выясняются («извлекаются») потери клиента, непроизводительные расходы, упущенная выгода.
- **Направляющие вопросы** используются для перевода скрытых потребностей в явные потребности в приобретении предлагаемого продукта и расчета экономического эффекта от его покупки.



Тип вопроса	Цель	Пример
Узловой вопрос	Используется для подтверждения или оценки перспективы ситуации	Вам нужна программа для работы, не так ли?
Ведущий вопрос	Направляет к последующему раздумыванию	Как вы чувствуете это пальто?
Альтернативный вопрос	Используется для выбора одного ответа из двух и более альтернатив	Вы предпочтете красную или голубую модель?
Утверждение-вопрос	Утверждение с последующим вопросом заставляет покупателя раздумывать над утверждением	Данная машина имеет вращение 5000 оборотов и способна производить 3 изделия в минуту. Что вы думаете о такой производительности?
Острый вопрос	Используется для совершения покупателем действия	Если мы сделаем это в голубом цвете, вас это удовлетворит?
Вопрос для поиска информации	Используется для поиска фактов	Сколько у вас сейчас человек в штате?
Вопрос для поиска мнения	Используется для поиска мнений и чувств	Что вы думаете о вопросах высокой стоимости энергии?



Тип вопроса	Цель	Пример
Уточняющий вопрос	Сокращает неясности и обобщения к конкретике	Когда вы говорили о ..., что именно вы имели в виду?
Вовлекающий вопрос	Представление темы для размышления потенциальному покупателю наименее рискованным путем	Я думаю, вы не заинтересованы в откидном верхе, не так ли?
Возражение предубеждению	Для достижения деликатной информации, создавая возможным появление неловкой ситуации	Исследования показывают, что множество водителей превышают ограничение скорости. Вы когда-нибудь делали так же?
Связывающий вопрос	Служит для связывания одного этапа продажи с другим	Может, вы хотите знать что-нибудь еще? (Нет) Тогда давайте поговорим о ...
Встречный вопрос	Используется для переключивания ответа на вопрос обратно на потенциального покупателя, используя встречные вопросы	-Когда я могу ждать доставку? -Когда вы хотите, чтобы вам доставили?





**ПОЛИТЕХ**  
Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

## 1.5. Оценка деятельности отдела продаж



## Этапы набора персонала и процесс отбора



- У лидеров развито прочное и определенное чувство цели
- Лидеры коммуникабельны и результативны
- Лидеры настойчивы и трудолюбивы
- Лидеры обладают самосознанием
- Лидеры постоянно обучаются
- Лидеры любят свою работу
- Лидеры вдохновляют других
- Лидеры формируют взаимоотношения, основанные на доверии, уважении и заботе
- Лидеры не боятся рисковать
- Лидеры склонны помогать другим в достижении их цели
- Лидеры имеют способность мотивировать и вдохновлять работников отдела продаж к росту и обучению



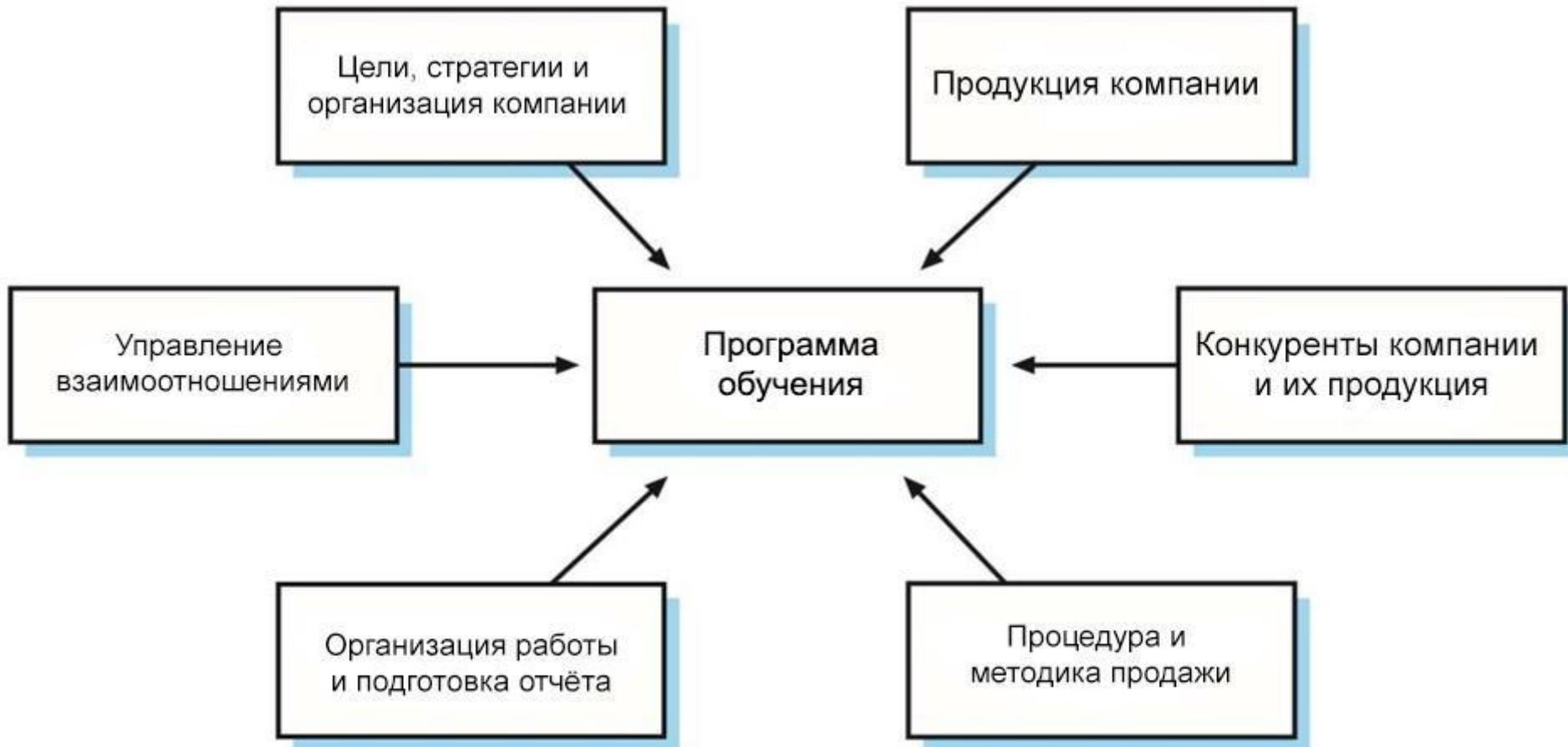
СТИЛЬ	Операционные характеристики	Стиль в фразе	Компетенция, лежащая в основе	Когда использовать
Принудительный	Требует подчинение	“Делай то, что я говорю”	Стимул достижения успеха, самоконтроль	В кризисных ситуациях
Авторитарный	Мобилизует людей	“Следуй за мной”	Уверенность в себе, катализатор перемен	Когда требуется новое видение/путь
Аффилиативный	Создаёт гармонию	Люди на первом месте	Эмпатия, коммуникация	Для мотивирования людей, находящихся в стрессе
Демократичный	Приводит к консенсусу	“Что ты думаешь?”	Коллаборация, создание команды	Для достижения консенсуса Для получения мгновенных результатов от замотивированной команды
Задающий темп	Устанавливает высокие стандарты	“Делай то, что делаю я, сейчас”	Инициативность, стимул достижения	
Коучинг	Развивает людей	“Попробуй это”	Эмпатия, самосознание	Для улучшения показателей, развитие силы



Наибольшей интерес, %		Наибольшая ценность, %	
Методы работы	60	Независимость	
Независимость	13	40	
Зарплата	12	Зарплата	
Статус компании	5	18	
Хорошая подготовка	4	Предоставление услуг	
Карьерный рост	2	14	
Профессиональный статус		Свобода	
2		11	
Возможность работать на эксклюзивной территории	2	Общение с людьми	
		8	
		Удовлетворение от работы	
		6	
		Статус	3
		Перспективы карьерного роста	1

*Gaforaith A., Kiely, J. and Watkins, T. (1991) 'Sales force management - issues (or the 1990s', Proceedings of the Marketing Education Group Conference, Cardiff Business School, July, pp. 42-45.*





## Гигиенические факторы

- Заработная плата и другие преимущества
- Политика компании
- Хорошие межличностные отношения
- Хороший контроль
- Безопасность на работе
- Условия работы
- Баланс между работой и личной жизнью

Общее удовлетворение  
Предотвращение недовольства

## Мотивирующие факторы

- Чувство собственного достоинства
- Статус
- Признание
- Стимулирующая работа
- Ответственность
- Возможность продвижения
- Поощрение
- Рост

Высокая мотивация  
Высокая лояльность





Группа	Показатели KPI
Надежность (Reliability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•доля безошибочно выполненных заказов («идеальных» заказов, «on-time, the right quantity, the right quality principle»)</li> </ul>
Скорость отклика (Responsiveness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•время исполнения заказа</li> <li>•длительность логистических циклов</li> </ul>
Маневренность (Agility)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•стоимостная оценка риска (Value at Risk)</li> <li>•уровень гибкости</li> <li>•уровень адаптивности</li> </ul>
Затраты (Costs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•затраты на управление</li> <li>•себестоимость реализованной продукции</li> </ul>
Управление активами (Asset Management)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•рентабельность внеоборотных активов</li> <li>•рентабельность оборотных активов</li> <li>•оборачиваемость активов</li> </ul>

Источник: <http://www.apics.org/sites/apics-supply-chain-council/benchmarking/scor-metrics>



Подразделение	Показатели KPI
Склад	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доля ошибок в комплектации</li> <li>• количество рекламаций и процент возвратов</li> </ul>
Транспортный отдел	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доля доставок в срок</li> <li>• средняя задержка сроков доставки</li> <li>• доля затрат на перевозки в общем объеме затрат</li> </ul>
Отдел закупок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• количество альтернативных новых поставщиков</li> <li>• оборот по товарной группе менеджера</li> <li>• доля своевременно выполненных заказов поставщику</li> <li>• средний процент снижения цены</li> </ul>
Финансовый отдел	<ul style="list-style-type: none"> <li>• размер дебиторской задолженности</li> <li>• размер просроченной задолженности</li> <li>• соотношении выставленных и оплаченных счетов</li> </ul>
Отдел продаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>• объем продаж (по клиентам, менеджерам, продуктам, территориям)</li> <li>• количество рекламаций</li> <li>• доля рынка</li> <li>• доля ключевых клиентов</li> </ul>



Suspects

Prospects

Qualified  
prospect

Developed  
prospect

Closed  
Prospect

**Целевой клиент** – любая компания/человек на вашем целевом рынке

**Потенциальный клиент** – определенное ответственное лицо в компании вашего целевого рынка

**Оцененный клиент** – первичное ответственное лицо, имеющее время, необходимость, полномочия и деньги на ваш продукт/услуги

**«Отработанный» клиент** – лицо, принимающее решение, которому направляется коммерческое предложение

**«Завершенный клиент»** – лицо, принимающее решение, которое подтвердило покупку, и чью оплату принял банк.

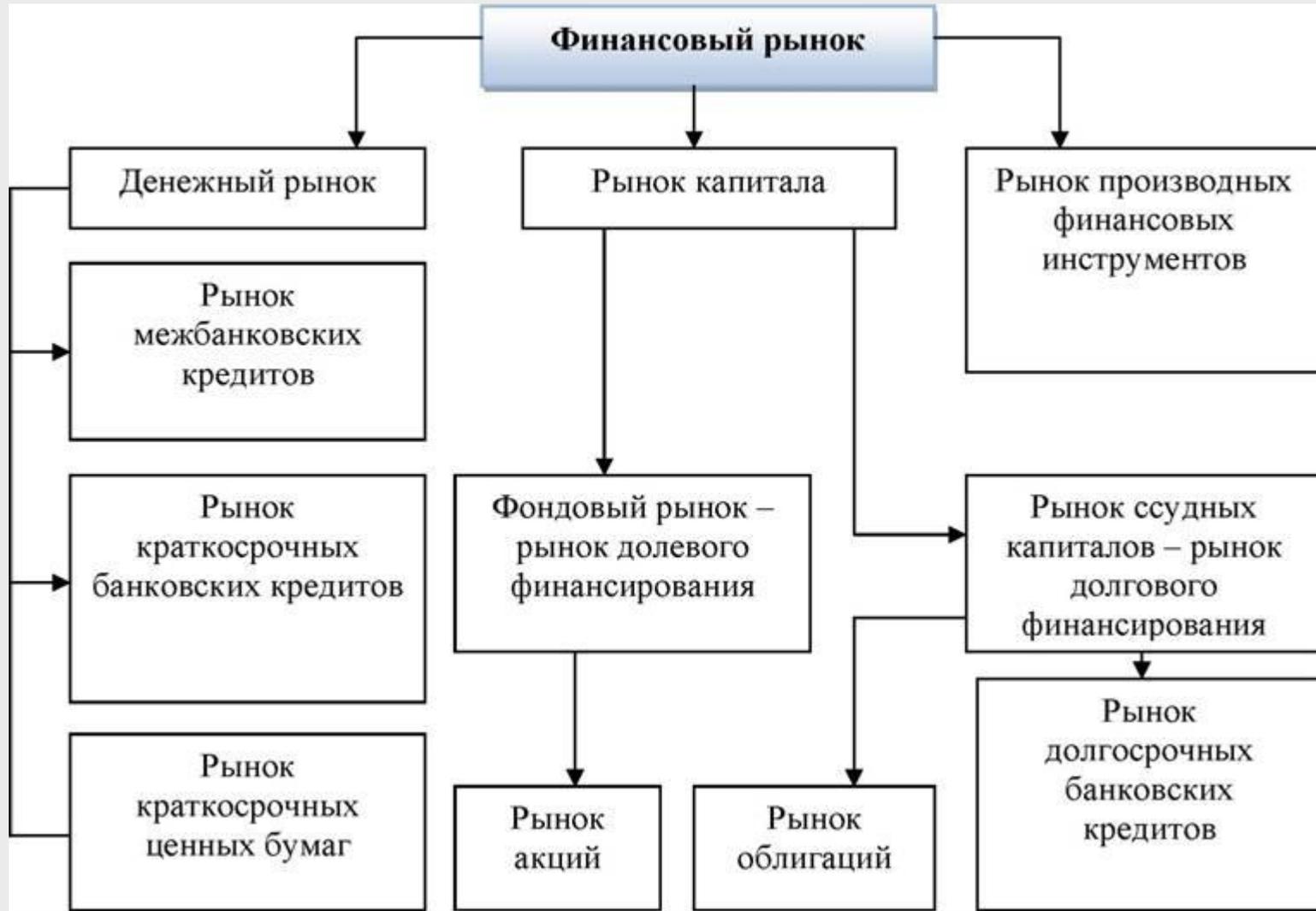


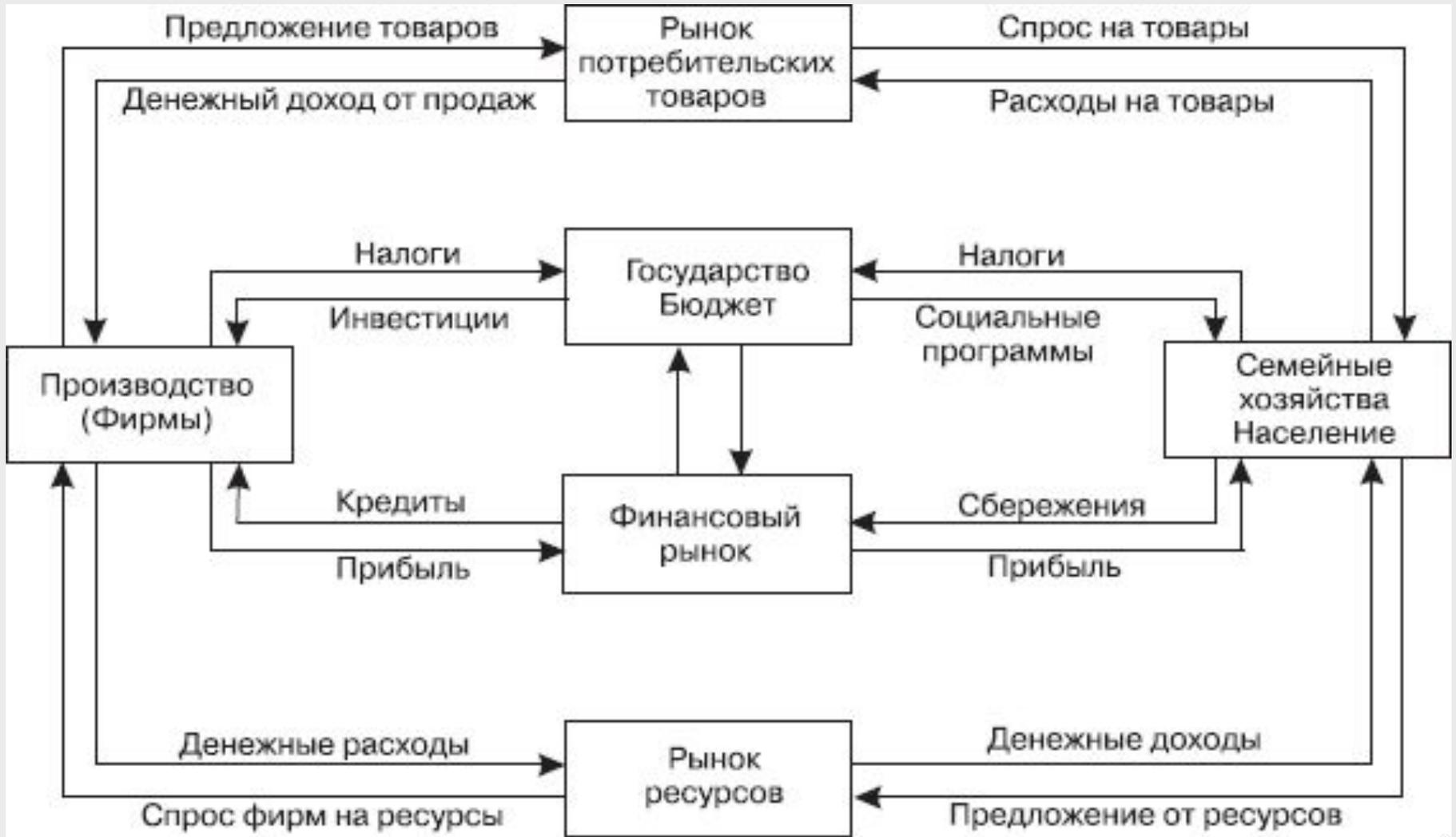


**ПОЛИТЕХ**  
Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

## 2. Основы функционирования финансовых рынков









**ПОЛИТЕХ**

Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

**Спасибо за внимание!**

