

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет»

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
С.А. Рогожин

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ  
по дисциплине

МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ  
ПРОДАЖ

Автор: к.э.н., профессор кафедры  
маркетинга и международного менеджмента  
**Т.Б.Минина**

Одобрена на заседании кафедры  
Маркетинга и международного  
менеджмента

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись)  
д.э.н., профессор Л.М.  
Капустина

\_\_\_\_\_  
(Дата)

Рекомендована УМК института

\_\_\_\_\_  
(название института)  
Председатель \_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(Фамилия И.О.)

\_\_\_\_\_  
(Дата)

Екатеринбург  
2014

## СОДЕРЖАНИЕ

ИНФОРМАЦИОННЫЙ МОДУЛЬ.....	3
МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА-МЕНЕДЖМЕНТА ПРОДАЖ.....	7
Краткий лекционный курс.....	7
Вопросы для самопроверки.....	19
МОДУЛЬ 2 ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ.....	19
Краткий лекционный курс.....	20
Вопросы для самопроверки.....	49
МОДУЛЬ 3 СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ.....	50
Краткий лекционный курс.....	51
Вопросы для самопроверки.....	62
МОДУЛЬ 4 ПРАКТИКУМ.....	63
Тесты.....	63
Задачи.....	69
Кейс-стадиз.....	72
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ.....	79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	81

# ИНФОРМАЦИОННЫЙ МОДУЛЬ

## ВВЕДЕНИЕ

Маркетинг-менеджмент продаж – это комплексное, многоплановое понятие, к которому, однако, еще не сформировалось общепринятого подхода. Некоторые специалисты рассматривают его как вопрос маркетингового управления системой продаж, и прежде всего людьми, которые занимаются продажами (включая подбор персонала, его мотивацию, обучение и т.д.), формирование клиентоориентированности контактного персонала.

С точки зрения маркетинга, продажа – это процесс формирования взаимоотношений с целью удовлетворения потребности, как продавца, так и покупателя.

Процесс продаж охватывает весь период от момента создания товара и до времени использования или окончания периода эксплуатации, он представляется всей совокупностью функциональной деятельности, осуществляемой после завершения производственной стадии вплоть до непосредственно продажи товара покупателю, доставки его потребителю и послепродажного обслуживания. Целью процесса продаж является доведение требуемого товара со всеми необходимыми товарными свойствами выбранному выгодному целевому потребителю в необходимое время в требуемом объеме, в удобном месте, ожидаемого качества, по приемлемой цене.

Значение маркетинга-менеджмента продаж состоит в следующем:

- продажи, являясь в определенном смысле продолжением производства, не просто сохраняют созданные, а создают дополнительные потребительскую стоимость товара, тем самым увеличивая его общую ценность;
- система продаж, будучи направленной на завершение маркетинговой и вещественное завершение производственной деятельности предприятия, одновременно проявляет, выявляет, определяет, формирует, воплощает и реализует не только конкретные экономические результаты, но и конкретные потребности конкретных потребителей;
- продажи результативны, так как в определенной мере обуславливают и в конечном итоге проявляют и реализуют все экономические и финансовые результаты деятельности предприятия.

Система продаж предприятия при неэффективном использовании инструментов маркетинга может уменьшить или свести на нет эффект от предшествующих усилий по созданию товара.

Маркетинг обеспечивает создание благоприятных условий для повышения эффективности системы продаж, создавая необходимые предпосылки для формирования длительных и взаимовыгодных отношений с потребителями и повышения конкурентоспособности предприятия.

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Целью освоения учебной дисциплины «Маркетинг (менеджмент) продаж» является изучение теоретических аспектов в области управления продажами и повышения конкурентоспособности предприятий с помощью инструментов маркетинга. Основная задача при освоении курса – приобретение теоретических знаний и практических навыков в области организации процесса продажи, анализа влияния основных инструментов маркетинга на повышение эффективности продаж, планирования и прогнозирования продаж, а также изучение и возможность практического применения современных маркетинговых методов повышения эффективности продаж.

## **2. МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВПО**

Учебная дисциплина «Маркетинг (менеджмент) продаж» входит в число обязательных дисциплин вариативной части Профессионального цикла учебного плана по направлениям подготовки: 080200 «Менеджмент», профилю подготовки «Маркетинг», 100700.62 «Торговое дело», профилю подготовки: «Реклама в торговой деятельности», «Коммерция (торговое дело)». Освоение дисциплины происходит в шестом семестре. Компетенции, формируемые у студентов при изучении учебной дисциплины «Маркетинг (менеджмент) продаж», могут быть востребованы при изучении таких дисциплин учебного плана как: «Поведение потребителей», «Тренинг продаж», «Маркетинг взаимоотношений», «Бренд-менеджмент», а также во время прохождения учебной и производственной практики.

## **3. КОМПЕТЕНЦИИ СТУДЕНТА, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Результатом освоения дисциплины является формирование у студентов следующих компетенций:

ОК-3-100700.00	готовностью к кооперации с коллегами, работе в коллективе, способностью работать в команде и самостоятельно, а также быть коммуникативным, толерантным и честным; способностью проявлять организованность, трудолюбие, исполнительскую дисциплину
ОК-6-100700.00	стремлением к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства, умением критически оценивать свои достоинства и недостатки, способностью намечать пути и выбирать средства развития своих достоинств и устранения недостатков

ПК-6 - 100700.00	готовностью к выявлению и удовлетворению потребностей покупателей товаров, их формированию с помощью маркетинговых коммуникаций, способностью изучать и прогнозировать спрос потребителей, анализировать маркетинговую информацию, конъюнктуру товарного рынка
ПК-10 - 100700.00	способностью выбирать деловых партнеров, проводить с ними деловые переговоры, заключать договора и контролировать их выполнение
ПК-13- 100700.00	способностью обеспечивать материально-техническое снабжение предприятия, закупки и продажу товаров, управлять товарными запасами
ПК-19- 100700.00	готовностью участвовать в реализации проектов в области профессиональной деятельности

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Способы управления спросом, стратегии предложения и тактику рыночного поведения предприятия;</li> <li>• методы выявления и формирования новых потребностей, оценки их роли в структуре потребностей различных групп потребителей;</li> <li>• подходы к разработке эффективной системы продаж фирмы;</li> <li>• маркетинговые инструменты управления продажами.</li> </ul>
Уметь:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• использовать инструменты маркетинга для повышения эффективности системы продаж предприятия;</li> <li>• использовать информационные технологии для решения задач в области управления продажами;</li> <li>• разрабатывать стратегию продаж предприятия (организации);</li> <li>• создавать высокоэффективную систему управления продажами;</li> <li>• формировать лояльность потребителей предприятия.</li> </ul>

<p>Владеть/быть в состоянии продемонстрировать:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• способность обеспечить конкурентоспособность предприятия;</li> <li>• навыки повышения эффективности системы управления продажами;</li> <li>• умение разрабатывать планы и стратегии продаж;</li> <li>• способность создавать взаимовыгодные взаимоотношения с потребителями;</li> <li>• навыки формирования лояльности потребителей и имиджа предприятия;</li> <li>• умение применять современные маркетинговые инструменты для повышения эффективности системы продаж на предприятии.</li> </ul>
---	--

Таблица 1 – Структура дисциплины и модулей

<p>Наименование модуля, структура и краткое содержание</p>	<p>Аудиторные занятия (час.)</p>		<p>Самостоятельная работа (час.)</p>	<p>Оценки в баллах (max)</p>
	<p>Лекции</p>	<p>Практ. занятия</p>		
<p><b>1 модуль Теоретические основы маркетинга-менеджмента продаж</b></p>	<p>8</p>	<p>2</p>	<p>20</p>	<p>20</p>
<p>Краткое содержание: 1.1 Сущность и содержание продаж 1.2 Значение маркетинга в повышении эффективности продаж 1.3 Особенности продажи различных товаров и услуг</p>				
<p><b>2 модуль Организация и управление продажами</b></p>	<p>8</p>	<p>10</p>	<p>40</p>	<p>20</p>
<p>Краткое содержание: 2.1 Личные продажи 2.2 Методы оценки эффективности продаж 2.3 Лояльность потребителей 2.4 Принципы организации службы продаж 2.5 Внутренний маркетинг 2.6 Управление персоналом службы продаж 2.7 Планирование и прогнозирование продаж</p>				

Наименование модуля, структура и краткое содержание	Аудиторные занятия (час.)		Самостоятельная работа (час.)	Оценки в баллах (max)
	Лекции	Практ. занятия		
<b>3 модуль Современные технологии повышения эффективности продаж</b>	4	8	30	20
Краткое содержание: 3.1 Прямой маркетинг 3.2 Бенчмаркинг 3.3 Аутсорсинг 3.4 Мерчандайзинг 3.5 Нейромаркетинг				
<b>4 модуль Практикум</b>			20	60
Краткое содержание: 4.1 Тесты 4.2 Задачи 4.3 Кейс-стади				
<b>Всего часов 160, в т.ч.:</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>110</b>	<b>120</b>

## **МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА-МЕНЕДЖМЕНТА ПРОДАЖ**

### **Учебные цели:**

1. Рассмотреть сущность и содержание продаж.
2. Показать значение маркетинга в повышении эффективности продаж.
3. Выявить особенности продажи различных товаров и услуг.

### **КРАТКИЙ ЛЕКЦИОННЫЙ КУРС**

#### *1.1 Сущность и содержание продаж*

Торговля – одна из самых древних профессий в мире. Сегодня продажи рассматриваются как фундаментальный и жизненно необходимый элемент, «электростанция» бизнеса. Само осознание важности области продаж, в свою очередь, создало потребность в более качественном их проведении и, как следствие, в более тщательной подготовке к продажам.

В условиях современной экономики способность предприятия осуществлять продажи своей продукции является определяющей с точки зрения его развития. Чем лучше идут продажи, тем больше доходов получает

предприятие, тем более квалифицированный персонал оно может привлечь и тем больше средств инвестировать в свое развитие соответственно. Тем стабильнее будет его рыночное положение, и тем сложнее конкурентам будет атаковать его. Таким образом, чем более надежной будет система продаж на предприятии, тем более конкурентоспособным оно будет.

Времена интуитивных продаж уходят в далёкое прошлое. Сейчас на рынке выигрывают и зарабатывают деньги профессионалы, владеющие современными методами и технологиями продаж.

Термин «продажа» обычно истолковывается очень широко и охватывает весь спектр действий, направленных на то, чтобы помочь клиенту сделать выбор и совершить покупку.

Понятие «продажа» включает не только процессы, действия, но и различные ситуации, обстоятельства, ролевые функции и т.д.

Продажу можно рассматривать с 2-х позиций: как результат и как процесс.

- Как результат, продажа – это реализация товаров или услуг, переход прав собственности на товар от одного владельца к другому.
- Как процесс, продажа – это ряд последовательных действий, совершаемых продавцом с целью убеждения покупателя в необходимости приобретения товара, удовлетворяющего его потребности.

Продажа – это вид коммерческой деятельности, где каждый отстаивает свой интерес, играет свою роль, использует свои возможности, прилагает все усилия для того, чтобы добиться наиболее благоприятных условий обмена для себя. Акт продажи, как правило, предусматривает переговоры, потому что интересы сторон совпадают не всегда. Суть продажи – в уравнивании двух противоположных мотивов:

- стремление приобрести определенные товары и таким образом удовлетворить существующую потребность;
- стремление избежать усилий и затрат.

Задача продавца – помочь покупателю найти оптимальный баланс в уравнивании этих двух противоположных мотивов.

**Продажа** – это персонифицированный, непосредственный и двухсторонний процесс осуществления контактов и убеждения с целью достижения определенных результатов и, прежде всего увеличения продажи продукции на определенном сегменте рынка.

*Главная функция продажи* - продвижение на рынок конкретного товара, реализуемого предприятием, предложение себя в качестве надёжного поставщика.

#### **Виды продаж:**

1. В зависимости от выполняемых функций – креативные продажи (прибыльность деятельности посредством приобретенного товара), миссионерские (информирование и адаптация к новому товару), операторные (принятие заказа и доставка).

2. С позиции ориентации продавца на клиента или на продукт – обслуживание, агрессивное продвижение товара, спекулятивная продажа и консультативная продажа.



3. По длительности устанавливаемых контактов с потребителем – транзакционные продажи (разовые продажи) и продажи через развитие отношений (долгосрочные отношения).

4. По уровню создаваемой ценности – транзакционная продажа (ценность продукта в его небольшой стоимости и легкости приобретения), консультационная продажа (определение проблемы, пути их решения, консультации при неопределенности покупателя), предпринимательская модель продажи (балансирование потенциальных возможностей компании и предлагаемого товара, когда потребителю нужен партнер).

Достижение запланированного уровня продаж требует решения множества проблем, которые направлены на формирование и удовлетворение потребностей потребителя. Успешность этих действий и определяет конкурентные преимущества компании.

Все разнообразие технологий продаж в целом не выходит за рамки двух основных видов продаж:

- Продажа, ориентированная на клиента.
- Продажа, ориентированная на товар, продвигаемый предприятием.

В первом случае, какова бы ни была сама технология продаж, главную роль в процессе ее построения играют потребности, особенности клиентов, поиск вариантов их наилучшего удовлетворения.

Во втором случае главную роль играют свойства самого товара, продаваемого предприятием, обеспечиваются максимально возможные условия для того, чтобы в процессе продажи эти свойства и особенности смогли проявиться и получить соответствующее внимание со стороны потенциальных покупателей.

#### **Технологии продаж:**

1. Пассивная продажа.
2. Агрессивная продажа.
3. Спекулятивная продажа.
4. Консультативная продажа.

*Пассивная продажа.* Данную технологию называют пассивной, потому что основная задача здесь – осуществить качественное обслуживание клиентов, оформить покупку, то есть «отпустить товар», и, как максимум, предложить рассмотреть какие-то дополнительные товары.

С помощью этой технологии, в основном, продаются товары широкого потребления, то есть те товары, решение о покупке которых принимается относительно быстро, без особых проблем. Такие навыки, как умение вести сложные переговоры и курьировать длинные продажи, здесь не нужны. Эту технологию чаще всего применяют:

1. Дистрибьюторские компании с небольшим ассортиментом, работающие на данном рынке много лет и уже сформировавшие свой рынок, уверенно занявшие на нем свое стабильное место.

2. Супермаркеты. Покупатель приходит, выбирает, подходит к кассе, платит, получает товар и уходит. Персонал занят именно обслуживанием этого процесса. Больше ничем.

3. Call-центры продаж, принимающие звонки от клиентов. Покупатель сам звонит по телефону, делает заказ и получает соответствующий товар. Продавцу необходимы в основном коммуникативные навыки, чтобы клиент смог достаточно четко передать свои пожелания и получить соответствующий товар.

*Агрессивная продажа.* Если в первом типе продаж главное – это уровень сервиса, то в агрессивном – ориентация на товар.

Здесь задача заключается в том, чтобы один раз продать товар данному клиенту. Дальнейшее взаимодействие с клиентом просто не рассматривается.

Данный тип продаж применяют «коробейники», страховые и медицинские компании. Следует помнить, что здесь главное – направленность на товар. Задача – продать любой ценой хотя бы один раз.

Здесь уже необходимо умение установить контакт, торговаться, готовить качественную презентацию, умение работать с возражениями на достаточно высоком уровне, доводить общение с клиентом до точки завершения сделки. Большое внимание уделяется индивидуальным продажам.

*Спекулятивная продажа.* Здесь процесс продаж целиком настроен на возбуждение личного интереса конкретного представителя потенциального покупателя. Наиболее распространенная сфера применения – «длинные» продажи, когда необходимо поддержание долгосрочных отношений с клиентами, и это настолько важно, что можно добиваться положительного результата любой ценой. Особенно часто встречается при работе с бюджетными компаниями или с большими корпорациями.

*Консультативная продажа.* Именно здесь в наибольшей степени присутствует ориентация на клиента, на его интересы. Основная цель данной технологии заключается в том, чтобы продажи имели неоднократный, постоянный характер. Чтобы можно было продавать одному и тому же клиенту сегодня, завтра, через месяц и через несколько лет. Применяется подобный вид продаж при реализации сложных, дорогостоящих товаров, а также «длинных» проектов. Здесь нужны самые «высокие» навыки, так как речь идет о полном цикле продаж, требующем владения всем арсеналом технологий продаж.

Довольно часто компании используют смешанные технологии продаж, хотя, например, смешать агрессивный тип с консультативным довольно сложно.

#### **Принципы продажи:**

1. *Прибыль.* Каждая продажа должна быть прибыльной как для продавца, так и для покупателя.

2. *Польза.* Любая продажа – это процесс удовлетворения потребности клиента. Само выживание и оправдание существования фирмы зависит от ее способности находить потребителя и удовлетворить его запросы. Поэтому фирмы обращаются к созданию дополнительной ценности к своему товару. Ценность – это то, за что клиент готов платить. Ценностью может обладать и товар, и продавец, и фирма.

Выгоды клиента: надежда на решение своей проблемы; уверенность, что это лучшее из того, что ему уже было предложено; цена, соответствующая его понятиям; гарантии результата (или возврата денег).

3. *Соревнование.* Любой, принимающий решение о покупке, всегда втянут в соревновательный процесс. Прежде всего, это сравнение между собой конкурирующих продавцов, затем сравнение товаров-конкурентов. Следовательно, продавцу необходимо принять соревновательный процесс, влиять на него, и, по возможности, управлять им.

4. *Трудность решения о покупке.* Покупателю всегда трудно расстаться с деньгами. Расходование денег – очень ответственное дело. Клиент имеет право быть нерешительным. Продавцу нужно уметь деликатно и незаметно подтолкнуть его к покупке.

5. *Каждый контакт – это продажа.* Каждый контакт с потенциальным покупателем увеличивает или снижает имидж продавца. Это относится ко всем работникам предприятия: охраннику, персоналу в торговом зале магазина, заведующему отделом и т.д. при каждом контакте необходимо помнить о том, что этот контакт – продажа.

6. *Организованное знание.* В процессе продажи продавец выступает как консультант, поэтому он должен иметь запас знаний: обо всех товарах, реализуемых предприятием; о стандартах обслуживания, миссии и структуре компании; о нуждах, проблемах и желаниях потребителей; о товарах, возможностях и методах конкурентов; об общей ситуации на рынке.

Таким образом, сущность продажи определяется её значением, как для продавцов, так и для потребителей. С помощью продаж продвигаются новые товары и услуги, повышается степень информированности и культура потребления. Продажи – это источник дохода для производителей и удовлетворения потребностей для потребителей. Качество продаж во многом зависит от тщательности их подготовки и мастерства продавцов, которые в современных условиях должны иметь высокую квалификацию, владеть особыми навыками и чувствовать клиента на расстоянии. Эффективно организованные продажи – залог успеха для компаний, действующих на рынке в условиях жесткой конкуренции.

## ***1.2 Значение маркетинга в повышении эффективности продаж***

В современном понимании продажи считаются неразрывно связанными с маркетингом, служат логическим продолжением, практическим результатом и подтверждением правильности ведущейся маркетинговой работы предприятия. Считается, что само понятие маркетинг появилось из продаж. У этих понятий схожие цели: увеличение дохода предприятия путем удовлетворения потребностей потребителей. Логическим завершением маркетинговой деятельности в какой-то период времени являются продажи. Маркетинг и продажи обеспечивают конкурентные преимущества, выгодное положение на рынке. Задачи маркетинга – определить благоприятные возможности для выхода нового товара (определить основные характеристики товара на основе анализа требований и ожиданий потребителей, время и место выхода на рынок, оптимальную цену и т.д.), а задачи сбыта сводятся к исследованию конкретных рынков с целью обеспечения необходимых объемов продаж. Маркетинг

является основой деятельности предприятия и предполагает хорошее знание своих потребителей, умение предугадывать их желания и потребности, что является основой успешных продаж. Но не только продавец должен узнать как можно больше о клиенте, покупатель, в свою очередь, должен знать, что ему предлагают, быть информированным максимально полно для того, что бы сделать выбор и не жалеть о нем. Продажа предполагает личный и безличный контакт с клиентом посредством маркетинговых коммуникаций – целенаправленное и комплексное воздействие на внешнюю и внутреннюю среду предприятия. Это: реклама, личные продажи, стимулирование сбыта (поощрение покупки), связи с общественностью, пропаганда. Все это называется продвижением товара – форма сообщений, используемых фирмой для информации, убеждения или напоминания людям о своих товарах, услугах, образах общественной деятельности, влиянии на общество. В результате оказывается, что продажа – это метод воздействия на потенциальных клиентов с целью превращения их в покупателей. Маркетинг и продажи должны присутствовать на предприятии в равном соотношении, так как если компания будет ориентироваться только на маркетинг, она не сможет обеспечить нужный доход, а если только на продажи, то это уменьшает развитие компании, ограничивает ее потенциал.

Существует так называемая система 4P: «продукт, цена, дистрибуция и продвижение» («product, price, distribution, and promotion»). Впервые эту схему предложил профессор Джером Маккарти в первом издании книги «Marketing» («Маркетинг»), вышедшем около 1960 года. Маккарти защитил диссертацию в Северо-Западном университете (Northwestern University) под руководством профессора Ричарда Клюитта. Маккарти заменил «дистрибуцию» («distribution») на «каналы распространения» («place») – с тех пор мы говорим о 4-х P. 4P – это тактическая схема и ей должны предшествовать стратегические решения: сегментирование, выделение целевого рынка и позиционирование (STP-маркетинг).

Безусловно, концепция 4P по-прежнему с успехом применяется в маркетинговой деятельности предприятия. Однако эта модель в большей степени отражает процесс мышления продавца, а не потребителя. Интересы покупателя следует представить концепцией 4-х C, где в качестве товара выступает его ценность для потребителя (customer value), цена – сопоставляется с расходами потребителя (customer costs), место – с доступностью товара для потребителя (customer convenience), а продвижение – с информированностью потребителя (customer communication).

Концепция 4C акцентирует внимание на том, что покупателям необходимы ценность, адекватная товару стоимость, удобство и коммуникации. Кроме того, покупке товара предшествуют: осведомленность (awareness), приемлемость (acceptability), доступность (affordability) и легкость приобретения (accessibility). Так же в процессе продажи важную роль играет «персонал» (personnel), работа с которым необходима, чтобы произвести благоприятное впечатление на клиента, процесс (process). Услуги могут оказываться самыми разными способами (например, по телефону на дом). И

«вещественное доказательство» (physical evidence). Маркетологи стремятся сделать свои предложения осязаемыми с помощью разного рода сертификатов, билетов, логотипов и прочего.

Продукт – это товар, который удовлетворяет определенные потребности, имеет цену и предназначен для продажи. Бывает осязаемый и неосязаемый, новый и прежний, конечного потребления и промежуточный (промышленный). Товары могут удовлетворять одну потребность или несколько, длительное время, либо кратковременно. В зависимости от ритма совершения покупки бывают: повседневного спроса, предварительного выбора, импульсной покупки, экстренных случаев, особого спроса и пассивного спроса. По роли в маркетинге так же различают товары – новинки, лидеры, «локомотивы», тактические товары, зазывные товары.

Потребительские свойства товара: цена, ценность, удобство (не только приобретения, но и использования). Кроме этого существует эстетическая составляющая ценности товара, физическая, дополнительная (пред- и после продажное обслуживание). Кроме того, очень важно качество. Это одна из главных составляющих стратегии овладения рынком, повышения уровня обслуживания и обеспечения конкурентоспособности. Качественная продукция должна отвечать строго определенным потребностям, удовлетворять требованиям покупателей, соответствовать требуемым стандартам и требованиям общества, охране окружающей среды и иметь конкурентоспособную цену. Важный экономический аспект на предприятии – затраты на планирование и обеспечение качества товаров. Этот показатель часто ассоциируется с таким термином, как бренд.

Согласно модели товара Армстронга и Котлера товар состоит из следующих компонентов или наборов качеств:

- основных качеств – выгод, которые представляет товар, например (творожный сырок, сырок в шоколаде);
- осязаемых качеств – материальных качеств, т. е. характерного вкуса (со вкусом черники);
- подкрепляющих качеств – сопутствующих услуг, т.е. доступность (всегда там, где вы захотите его купить).

Эти маркетинговые знания помогают продавцам более эффективно осуществлять продажу товаров.

Концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ) является одной из самых важных концепций управления продажами. Зная, на какой стадии жизненного цикла находится тот или иной товар менеджер по продажам разрабатывает ту или иную политику продаж.

На стадии внедрения ЖЦТ возможно применение одной из четырех маркетинговых стратегий продаж:

1. *Стратегия интенсивного маркетинга* предполагает установление высокой цены при высоком уровне затрат на стимулирование продаж. Высокая цена устанавливается с целью получения максимальной прибыли. Эта стратегия оправдывает себя в следующих условиях:

- имеются потребители, готовые заплатить высокую цену за товар;

- необходимо считаться с возможностями конкурентов и выработать предпочтение у потребителей.

2. *Стратегия выборочного проникновения* предусматривает высокую цену при низком уровне затрат на стимулирование продаж. Цель низкого уровня затрат на стимулирование продаж – снижение маркетинговых расходов. Эта стратегия рассчитана на получение максимума прибыли. Стратегия себя оправдывает, если:

- есть покупатели, способные платить высокую цену за товар;
- покупатели знают все о товаре;
- конкуренция отсутствует.

3. *Стратегия широкого проникновения* характеризуется установлением низкой цены при высоком уровне затрат на стимулирование продаж. Эта стратегия эффективна при следующих условиях:

- ёмкость рынка достаточно велика;
- потенциальные покупатели сравнительно плохо осведомлены о товаре;
- большинство покупателей не будут платить высокую цену за товар;
- есть конкуренты.

4. *Стратегия пассивного маркетинга* предполагает установление низкой цены на товар при незначительных затратах на стимулирование продаж. Низкий уровень цены стимулирует быстрое проникновение на рынок нового товара. Стратегия эффективна, если:

- рынок имеет большую ёмкость;
- покупатели хорошо знают о товаре;
- покупатели будут покупать товар только по относительно низкой цене;
- имеется потенциальная опасность конкуренции.

Огромное значение в повышении эффективности продаж имеют инструменты товарной политики: ассортимент, упаковка, марка, сервис.

2. Цена товара: в настоящее время потребители стали чувствительны не столько к цене, сколько к потребительской ценности. Когда определяющим фактором покупки становится цена, это значит, что покупатели не видят разницы между дорогими и дешевыми товарами. Компании, способные создать и предоставить более высокую потребительскую ценность за счет новизны, характеристик товара, дополнительных услуг и других способов дифференциации, могут установить на свой товар более высокую цену. Для этого необходим правильный выбор целевого сегмента и глубокое понимание нужд покупателей в нем.

Фактически покупателей можно разделить на три группы:

1. покупатели, стабильно чувствительные к цене;
2. покупатели, готовые заплатить за товар или услугу лучшего качества немного больше, но только до определенного предела;
3. покупатели, которым нужны товары и услуги только наивысшего качества независимо от их стоимости.

Предприятие должно нацелиться на одну из этих групп и создать предложение товара и/или услуги, привлекательное именно для этой целевой группы.

Ценовая политика является одним из факторов при определении стратегии продаж компании. Определение уровня цен – основополагающее решение для любой компании. Оно зависит от следующих факторов:

- какую прибыль планирует получить предприятие;
- какую цену может заплатить покупатель;
- общие издержки фирмы на производство и реализацию товара;
- каковы цены конкурентов.

На все эти вопросы даёт ответ маркетинг, т.к. можно произвести прекрасный товар, но установить на него слишком высокую или слишком низкую цену и тогда продать его будет очень сложно.

Цель ценообразования тесно связана с эффективностью продаж, а стратегии ценообразования – со стратегией продаж.

При разработке стратегии продаж следует применять технологию *ассортиментного ценообразования*.

Большинство фирм выпускает не один, а множество товаров, что вызывает проблему взаимовлияния цен и свойств различных товаров.

На рынке существует три типа товаров: нейтральные товары; взаимозаменяемые товары; взаимодополняющие товары.

Эта классификация исходит из типа и меры влияния, оказываемого продажами одного товара, на продажи другого. Если рост продаж одного товара ведет к падению продаж другого, то мы имеем дело с взаимозаменяемыми товарами. Напротив, если рост продаж одного товара ведет к росту продаж другого, то мы имеем дело с взаимодополняющими товарами. Если зависимость между продажами различных товаров обнаружить не удастся, то мы имеем дело с нейтральными по отношению друг к другу товарами.

*Линейка товаров* – группа товаров, которые тесно связаны между собой: в процессе потребления, распределения, по уровням цен, за счет привлечения одних и тех же групп покупателей.

### **Инициативы и реакции в области цен.**

#### *Стратегия инициативного изменения цен.*

Все фирмы время от времени испытывают необходимость в снижении или повышении своих цен для учета изменений в издержках, конкуренции и спросе.

1. Снижение цен может быть обусловлено: сокращением доли рынка за счет усилившейся ценовой конкуренции, когда фирма пытается добиться доминирующего положения на рынке. При эластичном спросе понижение цены – верный способ привлечь внимание потребителей. Такая ориентация фирмы требует разработки мероприятий по снижению издержек.

2. Инициативное повышение цен. Хотя рост цен вызывает недовольство потребителей, однако успешно проведенное повышение цены может значительно увеличить объем прибыли. Цены можно поднять практически

незаметно, отменив скидки и пополнив ассортимент более дорогими вариантами товаров.

#### *Реакция потребителей на изменение цен.*

Потребители не всегда правильно истолковывают изменение цены, снижение цен они могут истолковать как: наличие в товаре изъянов, свидетельство финансового неблагополучия фирмы, свидетельство плохого качества товара, что скоро цена еще снизится и стоит повременить с покупкой.

Повышение цены может быть истолковано и в положительном смысле: товар стал особенно ходовым и стоит быстрее приобрести его, пока он не стал недоступным, товар обладает особой ценностной значимостью. Необходимо также проанализировать реакции конкурентов и фирмы на изменение цен конкурентов.

3. Дистрибуция, или дистрибьюция – это вид деятельности по выбору наиболее эффективных каналов реализации товаров на рынке. Чем больше каналов использует компания, тем выше ее охват рынка. Однако в связи с этим возникают две проблемы: контроля и конфликта в различных каналах. Число возможных способов приобретения любого товара быстро растет. Совершить покупку можно в магазинах, киосках, по телефону, с помощью каталогов или через Интернет. Компания, использующая только один канал дистрибуции, неизбежно столкнется с конкуренцией со стороны всех остальных каналов. К тому же цена товара достаточно сильно варьируется в зависимости от типа канала распространения. Поэтому компаниям следует тщательно выбирать, какой именно канал (или каналы) использовать для обеспечения своего присутствия на рынке. Чем больше каналов дистрибуции у компании, тем больше управленческих ресурсов ей требуется и тем выше шанс возникновения конфликта каналов и неразберихи. В этих условиях компания обязана обеспечивать согласованность представлений о своих брендах и выполнять все «обещания» бренда во всех используемых каналах дистрибуции. Следует понимать, что маркетинг – это «стратегический», а сбыт «тактический» край спектра комплекса маркетинга., то есть маркетинг призван ставить цели, а сбыт – выполнять их.

4. Продвижение – это обращение производителя к потребителю с целью предоставления ему товаров компании. Это может быть любая форма сообщений, которые использует компания для информирования потребителя о товаре, напоминая или убеждая его в достоинствах товара. Это реклама, промоакции, передачи на телевидении, радио и другие. Цель – создать устойчивый спрос. Стратегия продвижения предполагает комплекс мер по воздействию на покупателей: формирование спроса, маркетинговые коммуникации (реклама, персональные продажи, СМИ), стимулирование потребителей, дизайн системы продвижения. Реклама нацелена на потенциальных покупателей, а метод личных продаж зависит от искусства продавца. Под стимулированием понимаются скидки, образцы продукции, качество обслуживания, мерчандайзинг. Дизайн системы продвижения включает конструирование маршрутов и отпуска товаров с учетом потребностей потребителей. Начинается от осознания требований целевых



потребителей к качеству и сервисному обслуживанию. Основное: условия продаж, закрепление определенной территории, ценовая политика, логистика, широта товарного ассортимента. Разработаны две системы продвижения: «проталкивания» и «вытягивания». «Проталкивание» - это силовые методы продвижения, вплоть до навязывания за счет рекламы и стимулирование сбыта через посреднические органы. Система «вытягивания» направлена сразу же на конечного потребителя. Анализ и оценка маркетинговых инструментов в области продаж позволяет не только определить слабые звенья в деятельности, связанной с продажей товаров, но и выбрать идеи для ее улучшения. В маркетинге продаж наибольшее значение имеет такой элемент комплекса маркетинга, как коммуникации с покупателями в местах продажи, это объясняется их высокой значимостью для повышения эффективности продаж. С учетом собирательности этой составляющей комплекса маркетинга в научной литературе складывается общепризнанное мнение, что к коммуникациям с покупателями в местах продажи следует отнести традиционные меры по стимулированию сбыта, такие как конкурсы, викторины, разыгрываемые среди покупателей, раздача образцов товара, дегустации, личные продажи и устные консультации в местах размещения товаров и т.п. В современных условиях коммуникация должна рассматриваться как интерактивный диалог между компанией и покупателями /потребителями.

### ***1.3 Особенности продажи различных товаров и услуг***

**Рынок товаров индивидуально назначения** состоит из физических лиц и домохозяйств. Обычно, производители товаров индивидуально назначения не продают свою продукцию непосредственно потребителю, а реализуют её через предприятия оптовой и розничной торговли, что не способствует лучшему удовлетворению потребительского спроса. Т.е прерывается связь между производителем и рынком. Важным условием повышения эффективности продаж данной группы товаров – формирование вертикальных маркетинговых систем, а также правильное позиционирование товаров на рынке.

**Рынок продовольственных товаров** состоит так же из физических лиц и семей. Потребности, удовлетворяемые продовольственными товарами, являются, как известно, основными. Особенностью продажи данных товаров является то, что они имеют ограниченный срок годности, на них часто меняются цены, предложение данных видов товаров достаточно разнообразно, что обеспечивает потребителю широкий выбор для удовлетворения своих потребностей. Для повышения эффективности продаж данной группы товаров необходимо полное выяснение требований потребителей к продукции. Не менее важным является сегментирование рынка по географическим и другим признакам. Третий шаг на пути к успешной продаже продовольственных товаров является правильный выбор целевого рынка и качественное позиционирование продукта. Следующий этап – разработка эффективной

сбытовой политики, в том числе продажа продовольственных товаров через специализированные и фирменные магазины. Улучшить качество обслуживания и товаров (внешний вид), продажа деформированной продукции со скидкой.

Для **товаров с некоторой степенью переработки** эффективными методами продажи являются повышение имиджа торговой марки, улучшение упаковки, маркировки, а так же реклама в местах продажи. Для повышения эффективности продаж необходимо также заботиться о внешнем виде магазина, его ассортименте, а также о привлекательной и удобной для потребителя выкладке товара. В отличие от с/х продукции, данные товары нуждаются в рекламе, причем не только по телевидению и радио. Надежными средствами рекламы подобных товаров являются газетные объявления, что производитель доставил туда тот товар, про который известно, что его трудно найти.

**Рынок товаров инвестиционного назначения** состоит из организаций, приобретающих товары с целью осуществления своей производственной деятельности. Методы продаж инвестиционных товаров отличаются от методов в торговле товарами индивидуального потребления. Лица, которые совершают покупку, обычно являются специалистами. Оценка возможных вариантов и принятие решения о покупке происходят с учётом влияния ряда ограничений, наложенных руководством предприятия. Период принятия решения о покупке часто весьма продолжителен. Спрос на данные товары вторичен, т.е. зависит от спроса на товары, которые производятся с их помощью. Каналы реализации могут быть как прямые, так и косвенные. Применяются также и встречные продажи. Необходимо тщательно продумывать такие вопросы, как выбор поставщика, оптимальный канал реализации, а также организацию эффективного сервисного обслуживания. Для товаров инвестиционного назначения основным средством эффективного продвижения являются личные продажи.

**Рынок услуг** является специфическим. В силу специфики самого товара – услуги, её отличительные особенности заключаются в том, что:

- Услуги неосвязаемы. Для эффективности продаж в данном случае необходимо укрепить доверие клиента к своей фирме. Это можно сделать следующим образом: повысить осязаемость своей услуги, придумать для нее марочное название.

- Услуги не отделимы от своего источника, будь то человек или машина, это приводит к непостоянству качества. Поэтому необходимо постоянно обучать персонал, предоставляющий услуги, а также следить за степенью удовлетворенности клиентов с помощью книги «жалоб и предложений».

- Услуги невозможно сохранить. В условиях постоянного спроса несохраняемость услуги не является проблемой, т. к. можно заранее укомплектовать организацию должным образом. В случае непостоянного, колеблющегося спроса необходимо принятие некоторых мер, таких как: установление дифференцированных цен, предложения дополнительных услуг в качестве альтернативы для ожидающих своей очереди клиентов, введение систем предварительных заказов.

## Вопросы для самопроверки к модулю 1

1. Что такое продажа.
2. С каких позиций можно рассматривать продажу.
3. Какие различают виды и технологии продаж.
4. Каковы основные принципы продаж.
5. Какими знаниями должен обладать продавец.
6. В чем заключается сущность и значение продаж.
7. Какие инструменты маркетинга способствуют повышению эффективности продаж.
8. Сущность стратегии интенсивного маркетинга.
9. В каком случае используют стратегию выборочного проникновения.
10. Чем характеризуется стратегия широкого проникновения.
11. Когда используется стратегия пассивного маркетинга.
12. Какие стратегии маркетинга применяют на стадии внедрения ЖЦТ.
13. На каком этапе ЖЦТ применяют стратегии «широкого» и «выборочного проникновения».
14. Как цели ценообразования увязаны с повышением эффективности продаж.
15. Как стратегии ценообразования связаны с повышением эффективности продаж.
16. Какие типы товаров существует при ассортиментном ценообразовании.
17. Что такое линейка товаров.
18. Каковы могут быть инициативы продавцов в области изменения цен.
19. Каковы могут быть реакции потребителей на изменения цен.
20. Какие существуют способы работы с посредническими фирмами и как они влияют на эффективность продаж.
21. Как можно оценить эффективность рекламной кампании.
22. Каковы особенности продажи инвестиционных товаров.
23. Каковы особенности продажи продовольственных товаров, услуг.

## МОДУЛЬ 2 ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

**Учебные цели:** Овладеть знаниями в области:

1. Искусства личных продаж.
1. Методов оценки эффективности продаж.
2. Формирования лояльности потребителей.
4. Организации службы продаж на предприятии.
5. Внутриорганизационного маркетинга.
6. Подбора, обучения и мотивации сотрудников службы продаж.
7. Планирования и прогнозирования продаж.

## КРАТКИЙ ЛЕКЦИОННЫЙ КУРС

### 2.1 Личные продажи

Весь процесс продажи можно сравнить с восхождением на Эверест. Попасть на вершину можно, только пройдя определенные ключевые точки маршрута. Аналогично путь к успешной продаже лежит через определенные этапы. Всего в процессе продажи выделяют семь ключевых этапов.

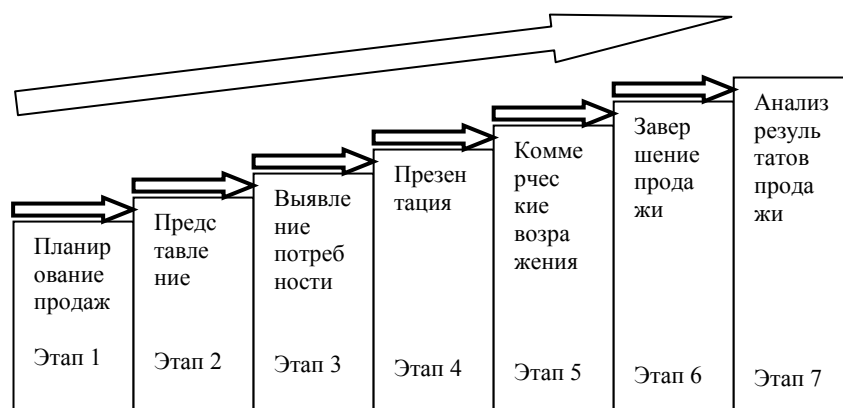


Рисунок 1 – Этапы продаж

#### Структура личных продаж:

- I. Планирование продаж.
- II. Представление.
- III. Выявление потребностей.
- IV. Презентация.
- V. Коммерческие возражения.
- VI. Завершение продаж.
- VII. Анализ результатов продаж.

Каждый этап имеет свои особенности, задачи и методы, свое начало и окончание, успех каждого этапа в значительной мере определяет успех последующего.

Для осуществления эффективных продаж следует придерживаться следующих **правил прохождения этапов продаж**:

1. переходить на следующий этап продаж только тогда, когда выполнены задачи предыдущего;
2. соблюдать баланс времени – в процессе продаж время нахождения на каждом этапе ограничено;
3. контролировать очередность прохождения этапов – если покупатель пытается «перескочить» через этап, можно разрешить ему ненадолго увести себя в сторону, а затем вернуть к исходному этапу;

4. следить за эмоциональным состоянием клиента – параллельно с движением по функциональным этапам необходимо двигаться по этапам эмоциональным – страх, сомнение, безразличие, интерес, желание, действие;

5. использовать на каждом этапе технику и методы продаж, адекватные конкретной ситуации продажи, степени подготовленности клиента, доверие к продавцу, компании и продукту.

### **I Этап – планирование продажи**

Необходимо составить список потенциальных покупателей, оценивая их с точки зрения двух основных аспектов: нужен ли ему данный товар и имеются ли у него средства для его приобретения.

*Цели планирования продажи:*

- экономия времени;
- четкое определение цели в сочетании с созданием условий для проявления гибкого поведения;
- увеличение шанса получения положительного результата.

При планировании продажи следует учесть следующее: определить цель переговоров, проанализировать все факторы, определить примерное время переговоров; определить наилучший метод сообщения о встрече письменный или устный и кому его адресовать, продумать содержание сообщения, его ясность и логичность.

Существуют следующие **методы сообщения:**

- 1) Переговоры по телефону.
- 2) Письменное сообщение.
- 3) Личный визит.

### **II Этап – Представление или установление контакта с потенциальным покупателем**

Девиз данного этапа: «У вас никогда не будет второй возможности создать хорошее впечатление о себе».

Качества, которыми должен обладать профессиональный продавец для того, чтобы установить контакт с потенциальным потребителем:

1. Умение анализировать, мыслить. Это умение очень важно для достижения результатов в долгосрочной перспективе.

2. Доброжелательность. Доброжелательные, уважительные отношения благотворны и созидательны.

3. Вера в успех продажи и энтузиазм.

4. Решительность.

5. Внешний вид.

6. Надежность – очень важное качество человека, напрямую связанное с успехом.

Необходимыми для профессионального продавца являются также и такие качества, как целеустремленность, доверительность, чувство юмора, трудолюбие, честность и т.д.

Самоанализ – это соотношение ума и чувства и каждому необходимо воспитывать и развивать в себе это качество.

7. Знания: товара и его применения; компании; конкурентов; территории.

## 8. Цели и задачи продаж.

Открытая улыбка, уместный комплимент, обращение к клиенту по имени, искренний интерес к его личности и проблемам, «отзеркаливание» жестов и мимики – вот несколько действенных способов расположения человека к дальнейшему разговору.

Психология у всех людей разная, поэтому продавец должен быть в определенной мере психологом, чтобы понять к какому типу покупателей относится именно этот посетитель. Знание типа покупателей способствует успешному установлению контакта.

### **Типы покупателей:**

1. Решительный – выглядит энергично, движения стремительны, легко решает вопросы, связанные с покупкой, приходит с готовым решением о покупке или быстро его принимает. Такие покупатели, как правило, первыми вступают в контакт и достаточно приветствия для того, чтобы он задал первый вопрос. Задает конкретные вопросы, имеет явную заинтересованность конкретным товаром. Вероятность покупки велика.

2. Нерешительный – выглядит заторможенным, говорит тихо. Долго расспрашивает о свойствах товара, не уверен в том, что именно ему нужно. Может вернуть обратно купленный товар. Этот тип нуждается в особом внимании, убеждении без лишнего нажима. Средняя вероятность покупки.

3. Конфликтный – ему нужен спор. Покупка – скорее, предлог для конфликта. Ищет причину придрасться. Противостоять этому типу надо хладнокровно, лишая его пищи для спора. Вероятность покупки мала.

4. Знаток – стремится доказать, что он все знает о товаре лучше, чем продавец. Иногда действительно знает, иногда думает, что знает. В магазин чаще всего заходит для подтверждения своей точки зрения. Иногда покупает. Не стоит спорить или опровергать его утверждения, лучше согласиться, если это касается хороших свойств товара, а если плохих – высказать свое мнение не враждебно и не в споре. Вероятность покупки мала.

### *Возможные способы установления контакта с клиентом:*

1) Контакт через подобное поведение при помощи визуального канала (одежда, внешний вид, жесты, одинаковая поза; зрительный контакт: мимика; интенсивность движений).

2) Контакт при помощи аудиального канала восприятия (темп речи, сила голоса, высота тона, продолжительность пауз, интонация, речевой уровень).

3) Установление контакта через подобные цели, стратегии, убеждения. Если удастся установить контакт на уровне позиций и убеждений, контакт на поведенческом уровне не имеет значения.

4) Кинестетический тип контакта (через ощущения клиента).

Для того чтобы добиться расположения клиента необходимо соблюдать правила эффективного общения.

Умение вести эффективный двухсторонний диалог – вот основное орудие профессионального продавца, так как неумение общаться часто приводит к недоверию, непониманию, агрессии, что значительно снижает эффективность переговоров при совершении сделки.

Существует три основные формы общения: устная, письменная форма общения, а также – мимика и жесты. Необходимо тщательно продумывать свою речь, свои аргументы, «планировать» их, при этом нужно помнить и о важности личностного фактора. Существуют следующие моменты, затрудняющие взаимопонимание:

- возраст («разрыв» между поколениями часто приводит к непониманию, так как имеются расхождения в интересах, ценностях и т.д.);
- внешний вид (необычный стиль одежды может вызвать затруднение при общении или, наоборот, благоприятствовать ему);
- происхождение (различие в социальном происхождении – различие в ценностях и ожиданиях);
- образование (чем выше уровень образования, тем шире знания и лексический диапазон);
- состояние здоровья (слух, зрение, умение противостоять стрессам, уровень приспособляемости);
- интеллект (живость ума, образованность речи, понятий);
- язык (живость языка, словарный запас, употребление жаргонизмов или профессиональных слов);
- личные качества, интересы (энергичность, настойчивость, общительность, замкнутость, грубость, уверенность, самоуверенность, неуверенность, убедительность, пассивность и т.д.);
- раса, религия (культурные различия, манера общения и поведения, влияние культуры и вероисповедания);
- пол (простота или затрудненность общения с представителями противоположного пола);
- квалификация (уровень знаний, умений, профессионализм).

При общении с деловым партнером следует придерживаться следующих правил:

1. Употреблять убедительную и общеупотребимую лексику, избегать маловыразительных, вводных слов – таких как: более или менее, так сказать, грубо говоря, возможно, около, в районе, почти, и так далее, приблизительно и т.п.

2. Избегать междометий: «э-э-э» и «м-м-м». Прежде чем говорить, необходимо обдумать свою речь. Говорить медленно, с ровной интонацией, делать паузы, чтобы собеседник смог услышать и понять вас.

3. Не употреблять клише и языковых штампов, таких как: достаточно справедливо, на данный момент, откровенно говоря, ни коим образом, в конечном итоге, в настоящее время и т.п. Использовать их как можно реже, так как собеседник может заподозрить вас в бедности вашего языка.

4. Обращаться к собеседнику по имени. Предварительно нужно узнать, с кем вы разговариваете. Постараться запомнить имена тех, с кем вы общаетесь, и всегда обращайтесь к ним по имени, ведь ничто так не ласкает слух, как собственное имя.

5. Избегать фамильярности. Быть предельно корректным, ведь это непрофессионально употреблять в обращении собеседнику такие слова, как «дорогой» или «милая».

6. Никогда не предполагать, что люди понимают вас и ваши намеки с полуслова. Такое предположение ошибочно и превращает в недотёп обоих собеседников.

7. Помнить о том, что лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Стараться записывать всю информацию, применять свою систему запоминания. Ведь известно, что при восприятии только на слух люди забывают 29% информации через час и 90% - через три дня. При подкреплении информации наглядными средствами забывание заметно снижается: 14% - через час и 35% - через три дня.

«Если я услышу – я забуду, если увижу – запомню, если сделаю – я пойму».

8. Следует знать, что неудача в переговорах может быть следствием вашего тона. Вызывающий тон, громкая речь вызывают в ответ агрессивность, неуверенность, скуку и даже неосознанное пренебрежение. Вызов в тоне может утомить и создать впечатление прессинга.

9. Научиться слушать собеседника. Когда вы говорите, вы сообщаете то, что вам уже известно, когда вы слушаете, вы можете узнать то, чего до сих пор вы не знали. Умение слушать предполагает соблюдение следующих принципов: будьте заинтересованы, уточняйте, задавайте вопросы, не уклоняйтесь от тем, проверяйте правильно ли вы поняли собеседника, проанализируйте услышанное (тон, интонация, источники информации), нейтрализуйте ваши чувства (сохраняйте спокойствие и самоконтроль).

10. Знать и уметь применять правила невербального общения. Все мы общаемся на языке жестов – язык не менее красноречив, чем человеческая речь. Знать и понимать его – весьма полезная способность. Если жесты или мимика и произнесенное слово противоречат друг другу, верьте жесту. Основной выразитель этого языка – лицо, особенно глаза, которые отражают заинтересованность или скуку, доверие или подозрительность, симпатию или неприязнь гораздо понятнее, чем слово. Поза указывает, расслаблен собеседник или напряжен, нетерпелив или заинтересован. Не стоит прибегать к следующим жестам: постукивание пальцем по столу, рисование во время беседы, суетливость, раскачивание на стуле, рассматривание собеседника в упор, приглаживание волос, расположение рук на лице.

Избегайте лишних движений, сохраняйте спокойствие и выдержку во время переговоров.

### **III Этап – Выявление потребностей**

Суть успешной продажи может быть выражена одним простым уравнением:

Удовлетворение потребностей клиента	=	Продажа
--	---	---------



Умение узнать, что же именно требуется вашему клиенту – важнейшее качество продавца. Главное на этом этапе определить мотив покупки.

Мотивы совершения покупок могут быть следующими:

- потребность в безопасности (качественный товар, соблюдение гарантий, соответствие ГОСТам);
- стремление получить прибыль или доход: для бизнеса – это возможность снижения собственных затрат, погашение задолженности, для покупателей – скидки;
- повышение собственного престижа (приобретенные товары показывают социальный статус человека);
- заинтересованность в комфорте (проявляется в облегчении условий труда, сокращении рабочего времени, увеличении времени отдыха).

О мотивах покупателя можно судить только на основании его ответов на поставленные вопросы и на основании его поведения.

Основные инструменты выявления потребностей потребителя – это техники: задания вопросов и активного слушания.

Существует два типа вопросов: закрытые, которые задаются для проверки фактов и подведения итогов, ответ на них однозначен: да или нет; и открытые, которые приглашают к диалогу и содержат такие слова: что? почему? когда? как? где? какой? добавив к ним «в какой степени?», «при каких обстоятельствах?», «какова ценность?» вы получите десять эффективных способов ведения переговоров, получения информации и определения потребности клиента. Открытые вопросы также повышают уровень взаимопонимания между собеседниками, так как ваша заинтересованность мнением клиента и его потребностями всегда приятна и располагает клиента к вам, а также люди любят поговорить и хорошо относятся к тем, кто задает им интересные вопросы, а затем внимательно выслушивает ответы.

Вопросы играют важную роль в случае, когда вам приходится сталкиваться с возражениями, поскольку до тех пор, пока вы не знаете всех факторов и того, что скрывается за возражением, вы стреляете в темноту. Вопросы необходимо задавать:

- для получения возможности управления беседой;
- чтобы узнать предпочтения покупателя и в конечном итоге остановиться на том, что ему необходимо;
- чтобы заставить покупателя думать мыслями продавца.

*Существуют следующие виды вопросов:*

1. Открытые – с развернутым ответом, невозможно ответить «да» или «нет», позволяют завязать разговор, так как собеседник не может ответить на них односложно. Часто начинаются с вопросительных слов «что», «где», «когда», «сколько». Нежелательно начинать со слова «почему».

2. Закрытые вопросы начинаются с местоимения или глагола и не создают предпосылок для продолжения разговора.

Целесообразно задавать:

- если вы хотите получить краткий и однозначный ответ;

- если вы имеете дело с исключительно неразговорчивым собеседником;
- если вы хотите проверить, правильно ли вы поняли слова собеседника.

3. Наводящие вопросы – вопросы, которые побуждают собеседника подтвердить высказывания продавца. В таком вопросе уже формулируется определенное мнение и, задавая эти вопросы, продавец должен быть, уверен, что собеседник согласиться с этим требованием.

Целесообразно задавать:

- для подведения итогов разговора, когда собеседник даст утвердительный ответ;
- если вы хотите разговорчивого собеседника вернуть к обсуждению того или иного вопроса;
- если имеете дело с особенно нерешительным партнером.

4. «Хвостатые» вопросы – это вопросы с гарантированным ответом «да». Цель – получить утверждение или согласие клиента по очевидным преимуществам. Вовлечение клиентов в разговор обеспечивается фразами: «Не так ли?», «Правда?», «Вы согласны?», «Верно?».

5. Альтернативные вопросы (вопросы «выбор без выбора»). Цель – получить согласие клиента. Вопрос имеет два ответа, причем оба подталкивают клиента в нужном направлении. Употребляют такие вопросы:

- при согласовании плана деловой беседы;
- при подведении промежуточных итогов;
- для того чтобы побудить партнера к окончательному решению.

6. Встречные вопросы – ведет разговор и берет на себя активную роль тот, кто задает вопросы. Тот, кто отвечает – выражают свою реакцию и связывают себя обещаниями.

Используются для того, чтобы:

- заставить партнера сделать уточнение;
- выиграть время для размышления;
- уточнить свои предположения по поводу заданного собеседником вопроса;
- дать собеседнику время для размышления.

### **Техника задания вопросов СПИН**

Данная техника включает 4 типа вопросов, задаваемых клиенту в определенной последовательности. Эти вопросы фокусируют клиента на его проблеме и на возможности ее решить посредством предлагаемого товара.

1. Ситуационные вопросы – это открытые вопросы, направленные на выяснение общей направленности клиента, косвенно связанной с коммерческим предложением.

2. Проблемные вопросы – это вопросы, уточняющие суть конкретной проблемы клиентов текущей ситуации.

3. Извлекающие вопросы – помогают выяснить действительные размеры проблемы клиента и узнать, насколько проблема для него актуальна.

4. Направляющие вопросы – вопросы, которые помогут перейти к презентации особенностей и выгод для клиента вашего коммерческого предложения.

#### *Техники активного слушания:*

1. Приём «эхо» предполагает дословное повторение продавцом основных положений, высказанных клиентом.

2. Приём «резюме» предполагает воспроизведение сути высказываний клиента в сжатом и обобщенном виде.

3. Приём «логическое следствие» предполагает то, что продавец выводит логическое следствие из высказываний клиента.

4. Приём «уточнение» - продавец просит уточнить отдельные положения высказываний клиента. Активное слушание включает также соответствующее невербальное поведение. Вы смотрите на собеседника, ваша поза выражает внимание и одобрение.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: не торопитесь «раскрывать свои карты», сначала узнайте как можно больше о собеседнике. Старайтесь не задавать вопросы, на которые покупатель ограничивается ответом «да» или «нет». Пусть он разговорится, почувствует свою значимость, а главное – сформулирует потребности и желания, а, вероятно, и возражения. Постарайтесь определить, что для вашего собеседника имеет наибольшее значение: комфорт, безопасность, прибыль или имидж. Выяснив, какой мотив движет клиентом при совершении покупки, вы сумеете потом грамотно презентовать товар. И главное, внимательно слушайте собеседника и анализируйте получаемую информацию. Внимательно выслушав клиента и правильно расставив акценты, вы имеете все шансы привести его к сделке.

#### **IV этап – Презентация товара**

В отличие от продавца-новичка, который чаще всего, хорошо выучив легенду товара, делает презентацию «одну на всех», продавец-профессионал всегда рассказывает о товаре не только с подробной демонстрацией его достоинств, но и с учётом ценностей клиента, которые были выявлены на первых двух этапах общения.

После того, как покупатель «открыл вам душу» (а вы сделали нужные выводы), наступает ваш звездный час – непосредственное знакомство клиента с товаром. Происходит оно, как правило, по классической схеме AIDA:

**A (attention):** привлеките внимание покупателя. Его необходимо настроить на то, что теперь вы говорите, а он слушает;

**I (interest):** вызовите интерес к товару. Расскажите клиенту, почему ваше предложение интересно именно для него (вы ведь уже знаете, что он за человек);

**D (desire):** возбудите у собеседника желание владеть товаром. Причем, вызывая интерес, делайте упор на логику, а здесь – играйте на эмоциях покупателя. Создавайте привлекательные образы, которые не оставят его равнодушным. Рассказывая о товаре, займите позицию, как будто товар уже куплен и клиент с его помощью решает свои проблемы;

**A (action):** побудите потенциального покупателя к действию. Иными словами, дайте ему понять, что рассказывали ему о товаре не просто так, а для того, чтобы клиент его приобрел.

*Презентация* – это убедительное устное или визуальное объяснение делового предложения. Существуют следующие основные способы проведения презентаций:

1. Презентация по памяти. Такой способ особенно эффективен, когда один и тот же товар продается неоднократно небольшому кругу потенциальных покупателей. Текст составлен таким образом, что предложение о покупке в значительной степени вытекает из заранее подготовленных формулировок, которые озвучиваются для каждого потенциального клиента. Презентация по памяти основывается на методе «стимул-реакция».

2. Презентация по формуле используется тогда, когда требуется более личный, а также более избирательный подход, наиболее подходящий момент оказаться презентации по формуле. Этот вид презентации используется чаще других. Этот подход основывается на предположении, что для примерно одинаковых потенциальных покупателей в схожих ситуациях можно проводить однотипные презентации. В таких случаях продавец придерживается некой генеральной линии. При этом предусматривается постоянное участие потенциального покупателя в разговоре и взаимодействие с ним.

3. Презентация с удовлетворением потребностей. Это сравнительно гибкая, предусматривающая взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения и творческих способностей презентация. Она часто начинается с такого вопроса: «Чего Вы ожидаете при покупке данного товара?» С помощью данного вопроса продавец пытается определить потребности потенциального покупателя, и решить какие товары могут удовлетворить эти потребности. Обычно, большая половина времени уходит на выявление и обсуждение потребностей потенциального покупателя.

Данный метод применяется при продаже сложной техники, информационных технологий.

4. Презентация с решением проблемы. Этот двухступенчатый метод проведения презентаций часто применяется при продаже систем или очень сложных промышленных изделий. Он обычно требует внимательного изучения предмета для получения подлинных сведений и нескольких обращений с торговым предложением.

Это гибкий, ориентированный на клиента подход, состоящий из анализа потребностей и хорошо спланированной презентации, часто осуществляется следующим образом:

- обоснование необходимости проведения анализа;
- осуществление анализа потребностей и проблем;
- согласование с заказчиком выявленных проблем;
- подготовка предложения по решению проблем.

Предложение представляется, как правило, группе менеджеров. Для подготовки такого предложения требуется усилие целой команды сотрудников отдела продаж, от которой требуется высокий уровень взаимодействия и умение планировать.

Самая лучшая презентация – та, что проводится с максимальным эффектом, за минимальное время и при полном понимании со стороны

потенциального покупателя. Хотя продолжительность презентации в значительной степени зависит от того, что именно предлагается к продаже, умелый продавец может успешно представить несколько видов продукции или услуг всего за 2-3 минуты, использовать при этом 200-300 тщательно подобранных слов. Обычно в среднем презентация длится 10-15 минут (при продаже сырья и оборудования дольше). Но лишь в редких случаях ее продолжительность превышает 30-40 минут. Основные правила, которым надо следовать: представь свою продукцию; слушай, слушай, слушай; получи заказ и откланяйся, и все это за как можно более короткий промежуток времени. Очень полезно заранее записать весь ход презентации в схематической форме.

В ходе общения нужно использовать слова, голос, выражение лица, глаз, мимику и жесты. Следует держаться уверенно, улыбаться, глаза должны излучать энтузиазм, заинтересованность и искренность.

Не следует забывать и о наглядных пособиях (образцы товаров, плакаты, буклеты, каталоги). В настоящее время широкое применение получили визуальные средства, такие как видеомэгафитоны, слайдоскопы, персональные компьютеры (ноутбуки), где в MS Power Point можно подготовить презентацию. Самыми эффективными из них будут те, которые максимально вовлекут потенциального покупателя в процессе общения.

Продавцу в первую очередь следует работать с четырьмя С, а не Р ценность для потребителя, а не самого товара (customer value), издержки потребителя (customer costs), а не цена товара, доступность (communications), а не распределение, информативность а не продвижение.

В решении задач эффективной продажи товаров с ориентацией на нужды и желания потребителей существенную помощь продавцу может оказать техника продаж по системе **ОПЦ-анализа**. Техника ОПЦ - анализа основана на том, что представление товара осуществляется на базе таких его параметров, как: особенность, преимущество, ценность.

К *особенностям* товара относят его так называемые физические характеристики, но в первую очередь те из них, которые выделяют данный товар из общей товарной массы. Особенности товара могут быть: цвет, вкус, цена, наличие доставки, форма, размер, условия оплаты, техническое обслуживание и т.п. *Преимуществами* данного товара являются те эксплуатационные характеристики, которые так или иначе превосходят такие же характеристики аналогичных товаров. К *ценностям* товара относят тот положительный результат, который получит покупатель, потребляя данный товар, обладающий определенными преимуществами перед аналогичными. Для установления, и особенно для развития контакта с покупателем в желаемом направлении и по схеме ОПЦ продавец должен хорошо ориентироваться в потребительских свойствах продаваемого им товара.

Помните всегда, что если вы не идете навстречу потребностям клиента, к полному его удовлетворению, вероятность удачной продажи минимальна. Люди покупают то, что им необходимо, поэтому узнайте, чего именно хочет ваш клиент.

Преимущества x Цена = Успешная продажа
--

Люди не покупают свойства – они покупают преимущества.

Преимущества – преобладание положительных характеристик товара, они неосязаемы и становятся очевидными лишь в процессе эксплуатации. Наличие преимуществ помогает клиенту понять и оправдать для себя то, почему он предпочел ваш товар.

При подготовке к презентации также может быть использована техника «свойства-выгоды», которая предполагает перевод свойств товара в выгоду от его использования.

Нередко продавцы используют так называемую «воронку продаж».

«Воронка» - это метод описания только тех конкурентных преимуществ вашего предложения, которые важны для клиента.

Вся совокупность свойств и связанных с ними выгод товара образует верхнюю часть воронки, а набор свойств, которые следует презентовать в первую очередь - нижнюю часть воронки.

#### **V этап – Коммерческие возражения**

После презентации чаще всего следуют возражения со стороны клиента. Не надо воспринимать их как досадную помеху, нарушающую логическую цепочку ваших аргументов. Чаще всего это лишь часть игры, цель которой – сделка. Возражение – отнюдь не отговорка. Если собеседник возражает, он, скорее всего, уже заинтересован, но, вероятно, еще не уверен и нуждается в дополнительной информации.

Профессиональный продавец не боится возражений, он воспринимает их как сигнал истинного интереса. Основными причинами возникновения коммерческих возражений могут быть:

- слабая презентация;
- «ослепление» людей научными выкладками;
- подчеркивание незначительных свойств и преимуществ;
- неумелая демонстрация;
- слабое знание товара;
- недоброжелательное отношение людей к вашему товару;
- неумение слушать или выяснять потребности клиента;
- недостаток информации;
- беседа не с тем человеком.

Для того, чтобы добиться желаемого результата продаж следует придерживаться следующих правил работы с коммерческими возражениями.

#### *Правила работы с возражениями:*

- 1) следует заранее планировать возражение – необходимо учитывать не только причины, по которым покупатель должен купить товар, но и то, почему он не должен делать покупку;
- 2) лучше всего предвосхитить и опередить возражения;
- 3) необходимо снимать возражения по мере их возникновения.
- 4) необходимо сохранять доброжелательность;
- 5) очень важно уметь выслушать возражение до конца;
- 6) следует понять, что действительно говорит покупатель;

- 7) нельзя отвечать возражением на возражение;
- 8) следует убеждать покупателя не с помощью эмоций, а с помощью логики;
- 9) необходимо, чтобы в распоряжении продавца всегда были веские аргументы;
- 10) надо постараться расположить к себе собеседника.

При работе с возражениями используются приемы:

1. «завязка» - суть приема: попытаться добиться определенного ответа с помощью вопроса-завязки;

2. «бумеранг» - в случае, когда покупатель приводит ряд возражений, возможно признание одного из них превратить в причину необходимости покупки;

3. отрицание – в случае полной уверенности в ложности представления покупателя и невозможности продажи без констатации этого факта опровергают это представление вежливо, но твердо.

## **VI этап – Завершение продажи**

Давно доказано, что именно на этом этапе не заключаются многие сделки. Основных причин здесь три:

- просто не спросили и не уточнили;
- не спросили и не уточнили в нужное время;
- приняли первое «нет» за окончательное.

Поэтому чтобы успешно завершить сделку необходимо задать заключающий вопрос. Нередко клиент сам начинает подавать сигналы о готовности к покупке – словесные или несловесные признаки того, что он готов принять решение.

Методы завершения продажи:

- сделать прямое предложение о покупке и держать паузу;
- создание спешки;
- презумпция факта совершения сделки – продавец строит диалог с покупателем так, будто решение о покупке им уже принято и осталось уточнить некоторые детали покупки;
- дать попробовать товар.

Завершение сделки – финал процесса продажи, а выход из контакта – своеобразный постскриптум, и его значением не стоит пренебрегать.

Уходя, необходимо произвести на клиента такое же положительное впечатление, как и в начале встречи. Следует ослабить его внутренний конфликт, сформулировать у него позитивную эмоцию. Пусть клиент не чувствует, что ему адресуют лишь формальные фразы.

Для того чтобы добиться успеха в продажах, нужно постоянно учиться анализировать свои ошибки, разбираться в людях, стараться просчитать правильный ход своих действий, как бы ни складывалась ситуация. Следует всегда помнить, что задача продавца-профессионала состоит не только в получении денег за свой товар, главное – удовлетворить потребности клиента, сделать его немного счастливее, подарить ему радость от покупки товара.

## **VII этап – анализ результатов продажи**

На этом этапе необходимо оценить результаты визита и постараться проанализировать их: достигнута ли поставленная цель, если нет, то в какой именно момент вы потеряли инициативу, вызвал ли ваш товар интерес, что можно бы было сделать иначе, цель визита, какие уроки вы извлекли для себя, каковы будут ваши последующие действия. Анализируя свои ошибки сегодня, вы добьетесь успеха завтра.

Таким образом новую парадигму продаж можно представить формулой HONOR (в пер.с англ. - честь), объединяющую пять этапов, пять шагов продаж:

- I. H – Heart - сердце
- II. O – Others - окружающие
- III. N – Needs - потребности
- IV. O – Opportunity - возможности
- V. R – Relationship – взаимопонимание

Первый шаг процесса продаж предусматривает высокий профессионализм продавца, веру в себя, в свою компанию, в качество предоставляемых услуг, знание безусловных преимуществ своей компании. Второй шаг подразумевает продажу клиентам самого себя. Третий шаг – это продажа потребностей клиентов. Выявление потребности – важный аспект эффективных продаж, он включает: выслушивание клиента, выбор манеры поведения, определения круга вопросов. Четвертый шаг – продажа возможностей предприятия. Решение проблемы клиента. Многовариантное предложение ему способа удовлетворения потребности. Пятый шаг – формирование и поддержание отношений после момента продаж товара. Их можно выразить в системе натурального вознаграждения клиента с целью стимулирования повторной покупки данного товара.

### ***2.2 Методы оценки эффективности продаж***

В настоящее время наиболее широко распространены управленческие инструменты, связанные с измерением эффективности продаж, такие как KPI – ключевые показатели эффективности.

Для того, чтобы воспользоваться управленческим инструментарием KPI продаж необходимо наличие следующих условий:

- стратегия компании в области маркетинга и продаж;
- формализованные бизнес-процессы;
- система управления отношениями с клиентами.

Цели использования системы KPI:

- получить предупреждение о надвигающихся проблемах;
- узнать, почему продажи были успешнее в текущем или предыдущем месяце;
- ставить реальные цели и задачи.

Отдельные простые показатели KPI:



- количество заказов;
- объем заказа (продаж);
- средний объем заказов;
- количество звонков в неделю;
- среднее время на цикл продаж;
- количество покупателей, с которыми провели переговоры в этом месяце;
- количество новых покупателей на этой неделе;
- количество потерянных покупателей на этой неделе.

#### ПРИМЕРЫ КРІ ПРОДАЖ

№	КРІ продаж попарно	
1	Количество организаций с адресом и телефоном	Организации, квалифицированные как потенциальные покупатели
2	Количество телефонных звонков	Количество разговоров с «покупателем»
3	Количество телефонных звонков	Количество назначенных встреч
4	Количество разговоров с «покупателями»	Количество назначенных встреч
5	Количество потенциальных покупателей	Количество контактов с лицами, принимающими решения (ЛПР)
6	Количество встреч	Количество запланированных встреч
7	Количество встреч	Количество коммерческих предложений
8	Процент продаж от новых клиентов	Процент продаж от существующих клиентов
9	Процент продаж по продукту/ услуге 1	Процент продаж по продукту / услуге 2
10	Процент продаж по региону 1	Процент продаж по региону 2
11	Количество заказов в исполнении	Количество заказов в ожидании
12	Объем продаж на продавца 1 по продукту 1 по региону 1 за квартал 2 по клиентам не старше квартала 1 (результат)	Объем оплат на продавца 1 по продукту 1 по региону 1 за квартал 2 по клиентам не старше квартала 1 (результат)

#### *Классификация показателей*

Количественные показатели:

- По результатам:
  - продажи;
  - прибыль;
  - продажи на одного клиента;
  - количество заказов;
  - количество новых заказов.

- 2) По активности:
- количество контактов;
  - контакты на одного клиента;
  - количество предложений.
- 3) Комбинированные:

по результатам и активности:

- отношение продаж к контактам;
- количество заказа к количеству предложений.

по компенсации и расходам:

- отношение комиссионных к продажам;
- отношение комиссионных к прибыли;
- отношение расходов к прибыли;
- отношение расходов к контактам.

Качественные показатели:

- 1) Навыки и умения:
- идентификация запросов потенциальных заказчиков;
  - качество презентации;
  - способность снимать возражение.
- 2) Отношения с потребителями:
- удовлетворенность внешним видом продавца;
  - количество жалоб на продавца.
- 3) Организованность:
- подготовка к презентации;
  - организация маршрута поездок;
  - ведение карточек покупателя.
- 4) Знание продукта и услуг:
- знание собственно продуктов и услуг;
  - знание потребительских выгод;
  - знание слабых и сильных сторон продуктов и услуг как своих, так и конкурентных.
- 5) Удовлетворенность клиентов:
- степень удовлетворённости клиентов по сегментам;
  - доля и динамика повторных контрактов (заказов);
  - количество и динамика претензий (рекламаций).

Самыми очевидными для руководителей сигналами о возникновении проблем в системе продаж должны быть:

- низкие количественные показатели, невыполнение плана продаж, нарушения квот продаж, невыполнение планов по регионам, сегментам рынка;
- рекламации, неудовлетворенность клиентов, возвраты продукции, отказ от сотрудничества.

На практике многие предприятия уделяют достаточно много внимания конкретным измеримым результатам, а удовлетворенность клиентов зачастую является побочным показателем и не учитывается, не измеряется, и как

следствие не принимаются меры по улучшению ситуации. Со временем неудовлетворенность клиентов начинает очень существенно влиять на конкретные показатели продаж и становится сложно устранимой проблемой.

### **2.3 Лояльность потребителей**

Лояльность достигается при выполнении ряда условий:

- потребитель имеет устойчивое предпочтение данного товара или компании остальным;
- потребитель имеет желание совершить повторную покупку и в дальнейшем продолжает приобретать данную марку;
- потребитель испытывает полное удовлетворение по отношению к компании или продукту;
- в структуре лояльности у потребителя преобладает эмоциональный компонент над рациональным;
- потребитель не чувствителен к действиям конкурентов.

Необходимо задать временную переменную, т.е. в течение, какого отрезка времени будут действительны все перечисленные условия.

#### **Типы лояльности:**

*Поведенческая лояльность* проявляется при покупке товара на постоянной основе, но при отсутствии привязанности. В такой ситуации потребитель равнодушен к марке и при первой возможности может переключиться на другой бренд.

*Лояльность, связанная с отношением* – предполагает заинтересованность потребителя в покупке именно данного бренда, а не какого-либо другого. Такой тип лояльности проявляется при наличии полной вовлеченности потребителя и полным его удовлетворением.

*Трансакционная лояльность* предусматривает изменения в поведении покупателей (например, показатели повторной покупки, доля определенной торговой марки в общих объемах покупок по торговым категориям, количество купленных марок). Но при этом не указываются факторы, вызывающие данные изменения.

*Перцепционная лояльность* – акцентирует внимание на таких аспектах, как субъективные мнения потребителей и их оценки, которые включают в себя достаточно широкий спектр чувств по отношению к марке, таких как: удовлетворенность, заинтересованность, хорошее отношение, чувство гордости, дружба, доверие. Этот тип лояльности измеряется с помощью опросов покупателей и позволяет прогнозировать изменение спроса на продукцию в будущем.

*Комплексная лояльность* – является сочетанием, комбинацией двух перечисленных выше типов и включает в себя несколько категорий:

- лояльность-приверженность – полное вовлечение потребителя в бренд, сильная эмоциональная привязанность к марке, абсолютно не

чувствительная к действиям конкурентов в течение неопределенно длительного времени;

- истинная лояльность – возникает, когда потребитель удовлетворен маркой и регулярно приобретает ее, наименее чувствителен к действиям конкурентов;
- латентная (скрытая) лояльность – проявляется в ситуациях, когда потребитель высоко оценивает марку, но не имеет возможности часто приобретать ее, однако, когда у него появляется такая возможность, он приобретает именно ее;
- ложная лояльность – проявляется тогда, когда потребитель покупает марку, но при этом не испытывает ни удовлетворения, ни эмоциональной привязанности к ней. Потребители данной группы покупают марку в связи с сезонными или накопительными скидками или в связи с временной доступностью марки, которая больше нравится. При первом удобном случае подобный потребитель сразу же перестает пользоваться этим брендом и перейдет на бренд, к которому он испытывает чувство привязанности;
- отсутствие лояльности – состояние, при котором потребитель не удовлетворен маркой и не покупает ее.

Таким образом, для компании интерес представляют лояльность-приверженность, истинная лояльность, латентная и ложная.

На практике около 96% неудовлетворенных покупателей перестают пользоваться услугами компании, не дав ей знать об этом. Только 4% обращаются к администрации с жалобами. Но почти все недовольные покупатели рассказывают о своем отрицательном опыте друзьям и родственникам.

Для внедрения программы лояльности в компании необходимо 5 шагов:

Определение ключевых клиентов и ориентация на них.

1. Определение того, что нужно сделать для того, чтобы увеличить существующую лояльность. Как правило, в том или ином виде в компании инструменты формирования лояльности уже существуют. Требуется все верно оценить, позиционировать и дополнить тем, что не было сделано.
2. Выбор соответствующих и эффективных инструментов реализации программы с целью грамотного воздействия на клиентов.
3. Формирование и утверждение бюджета реализации программы.
4. Периодическая корректировка программы, например, ежеквартально.

**Инструменты лояльности:**

- 1) неличное общение (подарки, письма, журналы);
- 2) личное общение (мероприятия, выставки);
- 3) сообщества и клубы (как реальные, так и виртуальные);
- 4) дополнительные услуги, обучение или развлечение (проведение конкурсов, соревнований, праздников);
- 5) карты (дисконтные, накопительные);
- 6) акции («День рождения», «Счастливый час», «Праздники»);
- 7) скидки, специальные цены, вознаграждения;

- 8) создание специальных витрин;
- 9) изменение элементов интерьера;
- 10) внесение изменений в торговое оборудование и испытание высоких технологий;
- 11) использование альтернативных вариантов покупки (с доставкой, через Internet и т.д.);
- 12) изменение и расширение ассортиментного предложения;
- 13) создание специальных программ (благотворительные акции, мероприятия, рассчитанные на массовый эффект);
- 14) повышение энтузиазма работников и привлечение их к активному участию в программе создания лояльности;
- 15) высокое качество обслуживания (VIP) – важно помнить, что существуют стратегически важные клиенты, для которых можно и нужно организовывать особый сервис.

## **2.4 Организация отдела продаж**

Организационная структура службы продаж должна отражать маркетинговую ориентацию фирмы. При создании службы продаж руководство должно ориентироваться прежде всего на свой рынок и своего потребителя. Руководители должны учитывать задачи продаж и маркетинга, чтобы воспользоваться существующим на рынке спросом и удовлетворить потребности клиентов фирмы. Только на этом фундаменте можно основывать данную организационную структуру.

В управлении необходима эффективная координация между отделом продаж и другими подразделениями организации, например:

- служба продаж – производственная служба: служба продаж предоставляет точный прогноз продаж, производственная служба составляет соответствующий график выпуска продукции;
- служба продаж – службы финансов и учета: эти подразделения совместно контролируют цены на продаваемые товары и осуществляют разработку кредитной политики;
- служба продаж – отдел рекламы: реклама может «проложить дорожку» к предполагаемым покупателям и повысить их восприимчивость к предложениям продавцов. Торговые представители могут объяснить ритейлорам, каким образом можно завлечь людей в магазин при помощи рекламных объявлений.

*Основные типы организационных структур:*

- линейная;
- линейно-функциональная;
- функциональная;
- горизонтальная.

Горизонтальная структура принята рядом крупнейших компаний США – например, AT&T, Du Pont, General Electric и Motorola как наиболее

эффективная и восприимчивая к запросам клиентов. Обычно большинство средних и крупных фирм определенным образом расширяют одну из основных структур, чтобы торговые представители могли работать более эффективно.

Структура отдела продаж зависит от следующих факторов:

- локализации потребителей;
- количества документов, необходимых для оформления продажи;
- специфики сегментов;
- специфики продукции.

Таким образом, отдел продаж может быть организован по одному из нескольких признаков.

**1. Простая структура отдела продаж** эффективна в том случае, когда все потенциальные клиенты заинтересованы во всем спектре реализуемой продукции, и продукция не так сложна, чтобы один человек не мог в ней разбираться. Каждый из менеджеров по продажам занимается продажами всех товаров. Это хорошо для менеджера – он всегда имеет возможность предложить клиенту максимально широкий ассортимент, и хорошо для клиента – один человек может рассказать ему про всю продукцию компании.

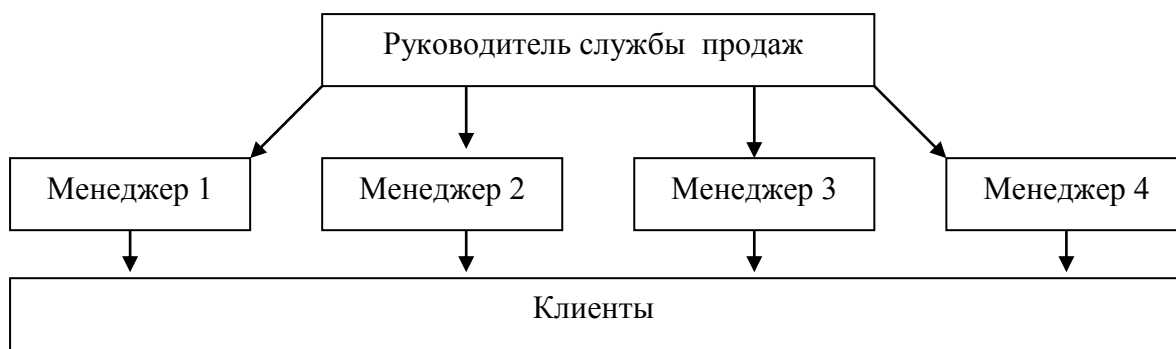


Рисунок 2 – Простая структура отдела продаж

Основной плюс данной структуры в ее простоте. Она часто используется в крупных компаниях-производителях, предлагающих на рынке однородную продукцию, предназначенную для вполне определенного сегмента клиентов.

**2. Специализация продаж по группам товаров или потребителей** применяется в том случае, если:

- одна или несколько групп товаров требуют специальных глубоких знаний в предметной области, например, если предприятие продаёт одновременно бытовую технику и компьютеры;
- потенциальные клиенты разбиты на несколько сегментов, с каждым из которых необходимо применять специфические методы работы, например, государственные учреждения и малый бизнес.

В этом случае необходимо принять решение о том, стоит ли выделять отдельного сотрудника для работы по определенному товарному направлению или по определенному сегменту клиентов.

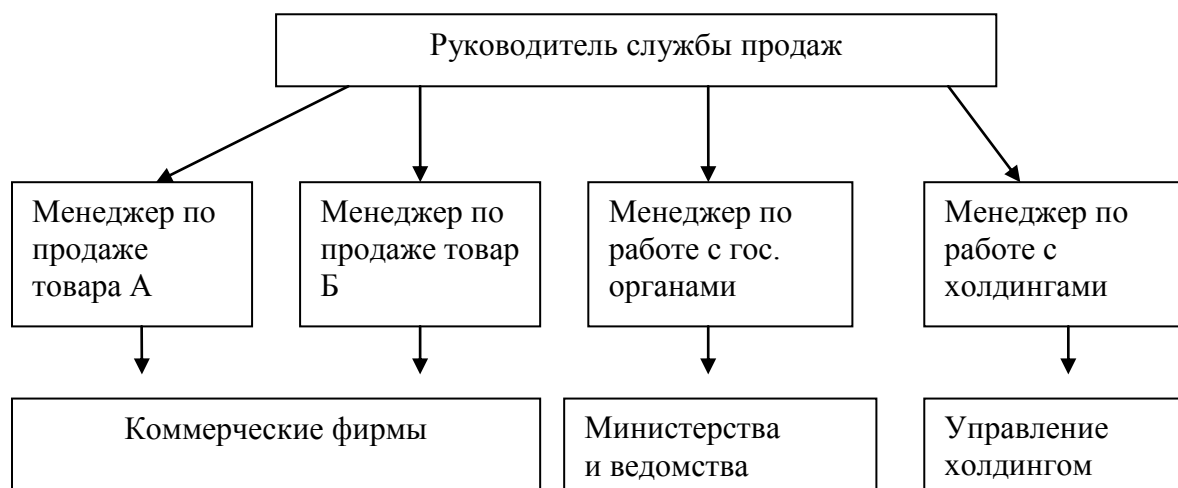


Рисунок 3 – Специализация по группам товаров или потребителей

Специализация менеджеров по продажам по географическому принципу – наиболее распространенная специализация в компаниях, ведущих свои операции на федеральном или международном уровнях. Нередко менеджеры, отвечающие за продажи в определенном регионе, имеют в своем подчинении менеджеров, отвечающих за продажи групп товаров. Следует учитывать тот факт, что региональные сегменты клиентов различаются в большей степени, чем сегменты покупателей той или иной продукции.

**3. Специализация по этапам продаж** эффективна, когда для продвижения, например, нового товара необходимо пообщаться по телефону с большим числом клиентов, чтобы хотя бы 1 % из них согласился познакомиться с товаром поближе.

В этом случае процесс продаж разбивают на две части:

- от поиска клиента до согласия клиента познакомиться с продукцией (телемаркетинг);
- от проведения презентации до оплаты и отгрузки (непосредственно продажи).

Возможно применение специализации по группам клиентов с дополнительной специализацией по этапам продаж. Критерием целесообразности той или иной специализации во всех случаях должна стать эффективность системы продаж предприятия.

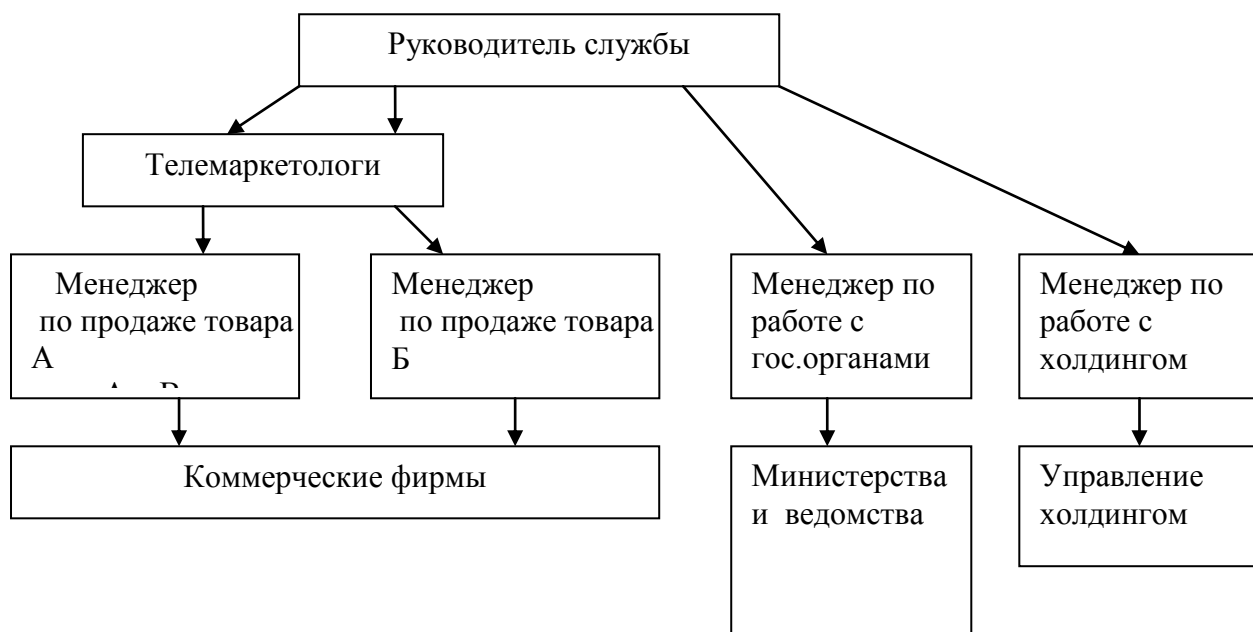


Рисунок 4 – Специализация по этапам продаж

**4. Специализация по привлечению и удержанию клиентов.** Некоторые российские компании в последнее время (в особенности это относится к ИТ и торговым компаниям) стали разделять деятельность по поиску новых клиентов и удержанию существующих. При этом цели таких подразделений тоже заметно отличаются. Если первые

### ***2.5 Внутриорганизационный маркетинг***

Существует множество определений дефиниции «внутриорганизационный (внутренний) маркетинг». Внутренний маркетинг – это привлечение, развитие мотиваций и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворяющей их потребности. Внутренний маркетинг – это философия отношения к работнику как к клиенту и стратегия создания работы-продукта в соответствии с потребностями сотрудника-клиента. Внутренний маркетинг – это планомерные действия по преодолению сопротивления персонала изменениям, мотивация и интеграция сотрудников в целях эффективной реализации корпоративных и функциональных стратегий. Внутренний маркетинг – это философия управления человеческими ресурсами организации; единый управленческий процесс интеграции множественных функций организации.

Идея внутреннего маркетинга заключается в том, что сотрудники организации должны быть мотивированы на осмысленное обслуживание клиентов, клиентоориентированность и заинтересованность в результатах работы с помощью активного применения маркетингового подхода к внутриорганизационному рынку сотрудников.

В соответствии с существующими точками зрения, которые как правило, являются не противоположными, а взаимодополняющими, концепцию



внутреннего маркетинга можно рассмотреть в трех аспектах, наиболее полно отражающих сущность:

- внутренний маркетинг как система взаимоотношений организации с персоналом;
- внутренний маркетинг как внутрифирменная философия рыночной ориентации;
- внутренний маркетинг как практическая реализация новой стратегии организации (или корректировка старой).

Внутренний маркетинг, рассматриваемый как система отношений с контактными персоналом по поводу повышения качества предоставляемых услуг, требует решения следующих задач:

1. сбор информации о работе персонала, в частности о отношениях с клиентами;
2. четкое определение потребностей внутренних клиентов;
3. осознание и принятие персоналом идеи ориентации на клиента;
4. обучение персонала управлению ситуациями при взаимодействии с клиентами;
5. создание организационной культуры, способствующей клиентоориентированности;
6. межфункциональный альянс управления персоналом и маркетинга в целях оптимизации синергетического потенциала мотивированных сотрудников удовлетворенных внутренним продуктом-работой;
7. создание постоянного кадрового состава с низкой степенью текучести кадров и с высоким уровнем морали, инициативности и ответственности, необходимых при оказании услуг клиентам.

Решение этих задач осуществляется с помощью методов, заимствованных из внешнего маркетинга, но применяемых к участникам внутреннего рынка, например внутреннее обучение, внутренние коммуникации, внутренняя PR-политика, внутренние маркетинговые исследования, внутренняя сегментация и др. и требует методологического и практического сближения управления персоналом и маркетинга, в частности применения маркетинговых методов при отборе, приеме и обучении персонала.

Второй подход к внутреннему маркетингу основан на единой для всех сотрудников ориентации на рынок. Рыночная ориентация в данном случае рассматривается в двух аспектах:

- ориентация на клиента, т.е. понимание и удовлетворение сотрудниками организации потребностей клиентов;
- ориентация на конкурентов, т.е. сотрудник организации должны иметь информацию о конкурентах организации, знать их слабые стороны, использовать эту информацию для более полного удовлетворения клиентов.

Третий подход рассматривает внутренний маркетинг как способ реализации стратегии организации и формирования единых ценностей у всех сотрудников организации. Данная точка зрения появилась в связи с этим, что при внедрении каких-либо нововведений руководство организации, как

правило, сталкивается с трудностями связанными с персоналом (непониманием, нежеланием и т.д.).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что внутренний маркетинг – это планомерные действия по использованию маркетинговых методов внутри организации, направленных на преодоление сопротивления изменениям, мотивацию и межфункциональную интеграцию сотрудников в целях эффективной реализации стратегии удовлетворения клиентов через философию создания мотивированного и клиентоориентированного персонала.

Процесс внутреннего маркетинга осуществляется на двух уровнях: стратегическом и тактическом.

Целью внутреннего маркетинга на стратегическом уровне является создание внутренней среды компании, способствующей развитию мотивированного и клиентоориентированного персонала. Эта цель достигается с помощью следующих инструментов:

- методы, направленные на мотивацию персонала и децентрализацию процесса принятия решений;
- кадровая политика, включающая в себя подбор персонала, разработку должностных инструкций, системы оплаты труда и др.;
- внутреннее обучение персонала;
- планирование и контроль процесса оказания услуг.

Целью внутреннего маркетинга на тактическом уровне является организация продажи услуг, сопровождение услуг, проведение кампаний и отдельных маркетинговых мероприятий, направленных на персонал и основанных на следующих принципах:

- персонал – это первый рынок услуг компании;
- сотрудники должны понимать, почему от них ожидают определенного поведения в определенной ситуации при оказании услуг;
- сотрудники должны признавать правильными все действия компании, между руководством и персоналом должно быть достигнуто соглашение по всем основным вопросам;
- услуга должна быть полностью разработана, апробирована и принята внутри компании до того, как будет продана внешним клиентам;
- внутренние информационные каналы должны эффективно работать.

## ***2.6 Управление персоналом службы продаж***

### **Подбор кадров**

*На первом этапе* подбора персонала в службу продаж следует определить, как должен выглядеть менеджер по продажам определённой продукции или услуги. Далее следует приступить к поиску и отбору кандидатов.

Первым источником поиска кандидатов в службу продаж являются компании конкурентов. Хорошие менеджеры работают в компаниях, которые стабильно развиваются и где хорошо платят. Стабильность – важное качество компании для сотрудника службы продаж, так как его зарплата, как правило,

напрямую зависит от наличия наработанной клиентской базы и объёмов продаж, поэтому переход в новую компанию для него всегда связан с определенными потерями.

Вторым источником поиска кандидатов в службу продаж являются кадровые агентства, профильные СМИ и интернет-ресурсы (причем в последнее время большая часть менеджеров трудоустраивается именно через Интернет).

Третьим источником поиска кандидатов в службу продаж являются сотрудники своей компании. Четвёртым источником поиска кандидатов в службу продаж продавцы, которые в последнее время что-то пытались продать вашей компании. Пятым источником поиска кандидатов в службу продаж являются знакомые сотрудников компании.

*Вторым этапом* подбора персонала в службу продаж является составление и публикация требований к кандидатам по имеющимся вакансиям. Необходимо составить четкие и понятные требования к претендентам и описать предлагаемые условия работы. Чтобы не тратить зря ни свое, ни чужое время, при составлении требований следует придерживаться следующих правил:

- разделить требования на обязательные и желательные;
- проверить, чтобы хотя бы половина сотрудников, работающих сейчас на аналогичных должностях в вашей или аналогичной компаниях, удовлетворяли этим требованиям.

Также важно предложить хорошие условия оплаты и желательно достойный социальный пакет. Менеджеры по продажам, как никто, любят зарабатывать деньги.

Возможные ошибки при составлении требований по вакансиям:

- Предлагается слишком высокий уровень зарплаты.
- Предлагается слишком низкий уровень зарплаты.
- Не требуется опыт работы.
- Слишком размыто описание вакансии.

Качества, которыми должен обладать менеджер по продажам:

1. Эмпатия - способность оценить ситуацию с точки зрения другого человека.
2. Честолюбие – отождествление своего личного успеха с успехом дела.
3. Сила духа или жизнестойкость – способность быстро прийти в себя после поражения.
4. Честность.

Не менее важными качествами для работника службы продаж являются: самодисциплина, интеллект, творческие способности, гибкость, самостоятельность, настойчивость, представительность, надёжность. Данные качества составляют основу успеха этой профессии, причем первые четыре из них следует считать особенно необходимыми. А третьей категорией качеств, которые отличают преуспевающих торговых агентов от неудачников, являются знания: знание продукции; знание клиента; знание своей отрасли; знание конкурентов; знание своей компании.

Способности, которые облегчают реализацию нужных качеств и помогают добиваться успеха:

1. способность к общению (уметь говорить и слушать);
2. аналитические способности (правильно определённая проблема на половину решена);
3. организационные способности;
4. способность управлять своим временем.

*Третий этап* – оповещение претендентов на имеющиеся вакансии. Одним из наиболее распространенных методов оповещения кандидатов является публикация объявлений в газетах, журналах или коммерческих изданиях. Объявления могут быть «открытые» и «слепые». Выбор характера издания зависит от того, кого необходимо оповестить. В «открытых» объявлениях присутствует название фирмы, а в «слепых» только адрес электронной почты. Другим способом осведомления потенциальных кандидатов является обращение в агентство по трудоустройству или в учебные заведения (объявления, беседы, ярмарки вакансий).

*На четвёртом этапе* подбора кандидатов с ними проводят собеседование, которое может быть в следующей форме:

- структурированное интервью (анкета с вопросами закрытого типа);
- полуструктурированное интервью (сочетание закрытых и открытых типов вопросов);
- не структурированное интервью (проходит в форме беседы);
- интервью с решением проблемы (кандидату представляется проблема, которую надо решить).

В ходе собеседования не рекомендуется задавать вопросы, касающиеся: пола, религии, расовой принадлежности, этнической принадлежности, национальности, веса и роста, семейного положения; наличия детей, кредитоспособности, наличия физических недостатков.

### **Обучение**

Растущие требования к профессионализму продавцов обусловили необходимость их постоянного обучения. Доказано, что нельзя стать отличным практиком, не имея теоретической базы. Понимая это, многие компании организуют обучение для своих сотрудников. Основная цель – повышение профессионализма: преломление теоретических знаний на практику в целях достижения наивысших результатов.

Обучение персонала – дело очень затратное. Во-первых, нужно тратить средства на преподавателей или время сотрудников компании, которые проводят обучение. Во-вторых, во время обучения сотрудник не работает. В-третьих, велика вероятность того, что, даже, пройдя обучение, сотрудник не сможет закрепиться в отделе продаж и уйдет из компании.

В современных условиях роль продавца в процессе продажи очень велика, поэтому постоянно растёт уровень требований, предъявляемых к продавцу. Высокая квалификация, высшее образование - одни из них.

Существуют следующие способы обучения персонала службы продаж.

1. *Лекции* дают возможность за меньшее время сообщить больше информации и большему числу обучаемых, чем любой другой метод. Ограниченное число коротких лекций, знакомящих слушателей с основными проблемами и принципами их будущей работы, можно включить в большинство программ подготовки торговых представителей.

2. *Обсуждения* должны играть заметную роль в любой программе подготовки менеджеров по продажам, поскольку они дают слушателям возможность поработать над индивидуальными профессиональными проблемами. Обсуждение – идеальный формат для квалифицированных менеджеров по продажам, желающих обменяться своими соображениями и особыми приемами работы с новичками.

3. *Демонстрации* могут быть исключительно полезны как для сообщения информации о товаре, так и при обучении приемам продаж. Едва ли найдется лучший способ познакомить продавца с эксплуатацией товара, чем продемонстрировать его использование на практике.

4. *Ролевые игры* в ходе которых стажер пытается продать товар гипотетическому (потенциальному) покупателю. Часто эти упражнения записываются на видео, после чего инструктор и / или другие обучающиеся подвергают их критическому разбору.

5. *Обучение через Интернет*. Многие компании переходят к этой форме обучения, чтобы сэкономить деньги или готовить сотрудников, находящихся в отдаленных точках по всему земному шару. Важнейшее достоинство обучения через Интернет – это его стоимость. Стажеров не приходится собирать в одном месте, что снимает не только расходы на их проезд, проживание и питание, но и зарплаты инструкторов.

6. *Аудиокассеты*. Большинство менеджеров по продажам проводят много времени за рулем, в разъездах между клиентами, и многие компании стремятся использовать это время для их профессионального совершенствования. Этой цели служат учебные аудиозаписи.

В результате обучения менеджер по продажам должен обладать следующими компетенциями.

1. Способность завязывания долгосрочных отношений с избранными клиентами.

2. Умение работать в команде.

3. Самостоятельность в работе на своей территории.

4. Умение пользоваться компьютерными программами, помогающими им распределять время между клиентами, планировать посещения и выполнять большой объем административной работы.

5. Знание и умение использовать правовые аспекты продаж.

### **Мотивация сотрудников службы продаж**

В российских компаниях традиционно профессия продавца предполагает невысокую составляющую постоянного оклада в системе мотивации, потому, что результат работы продавца всегда виден – это объем продаж. Тем не менее система мотивации должна быть не только ориентирована на результат, но и

удовлетворять другим критериям, важным как для сотрудников так и для компании.

Пять основных критериев мотивации:

- ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата, а не за выполнение работы, которая должна привести к результату;
- управляемость – позволяет корректировать направленные на продажи усилия сотрудников без серьёзной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;
- справедливость – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков в случае неудач;
- простота (понятность) – сотрудник понимает, за что компания может его вознаградить, руководитель понимает, за какие результаты и сколько он готов заплатить;
- неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации (если система изменилась, то некоторые усилия сотрудник потратит впустую). Компания определяет «правила игры» и если их изменит, то может лишиться доверия сотрудников.

Система мотивации должна удовлетворять как стратегии компании, так и ситуации на рынке персонала. Стратегия позволяет определить уровень затрат на продажи, а ситуация на рынке труда – скорректировать итоговое предложение. Рекомендуется использовать трёхшаговую схему для определения денежного вознаграждения персонала службы продаж.

На каждом из шагов присутствует 2 ориентира: первый ориентир – ограничение (средний уровень аналогичного показателя на рынке); второй – величина, влияющая на получение предприятием максимального эффекта (снижение затрат или повышение прибыли).

После получения величин  $Y$  и  $Z$  при достижении плановых показателей, равных в сумме  $X$ , можно их скорректировать, ответив на следующие вопросы:

- как будет оплачиваться больничный лист сотрудника;
- как будет оплачиваться отпуск сотрудника;
- какой социальный пакет будет получать сотрудник.

Также можно использовать дополнительные виды премирования за достижение целевых показателей: число новых клиентов, объём дебиторской задолженности, дисциплинированность, и т.д.

Менеджер по продажам – лицо, работающее на компанию и выполняющее одно или несколько из следующих действий: поиск и разведка, распространение сведений, обслуживание, сбор информации. На сегодняшний день большинство менеджеров по продажам – это высокообразованные, хорошо подготовленные профессионалы, работающие над созданием и упрочнением долгосрочных взаимоотношений с потребителем. Взаимоотношения эти строятся на том, что они внимательно прислушиваются к мнению потребителей, с уважением относятся к их нуждам, направляют усилия

своих компаний на решение возникших у потребителя проблем и максимальное удовлетворение их нужд.

Компания должна использовать различные инструменты мотивации сотрудников, чтобы они:

- работали в компании;
- работали хорошо;
- работали именно так, как необходимо компании.

При разработке системы мотивации необходимо отталкиваться от планов компании в области продаж, организационной структуры и стратегии развития компании в целом. Стратегическое видение определит перспективное состояние системы мотивации, план продаж поможет в определении текущего состояния, а организационная структура позволит сбалансировать мотивацию различных сотрудников, участвующих в продажах.

## ***2.7 Планирование и прогнозирование продаж***

*План продаж* – это величина объема продаж, которую необходимо достигнуть, выполнив некоторые действия. На план продаж опирается практически все планирование в компании, он часто используется в расчетах затрат на содержание, на закупку товаров и мотивационных схем для торгового персонала.

План, как правило, один, и он напрямую или косвенно определяет многие управленческие решения.

Планирование необходимо для решения следующих задач:

1. Составления финансового плана и бюджета компании.
2. Составления плана производства и закупок.
3. Составления плана и бюджета продвижения.
4. Мотивации сотрудников.

Следует всегда рассматривать и оценивать план продаж с двух разных точек зрения. С точки зрения торговых представителей и с точки зрения компании.

Считается, что поставленные в плане продаж задачи должны быть:

1. Количественно измеримы. Это очень важно, особенно с точки зрения менеджера по продажам. Он должен знать, в чем план: в литрах, деньгах, мешках, вагонах, чтобы ориентироваться на четкие и понятные единицы измерения результатов, приемлемые для восприятия.
2. Реалистичны и достижимы. Потому что если торговый персонал видит, что план нереален, никто не будет стремиться его выполнить. Трудно, или, точнее, невозможно мотивировать людей на достижение тех целей, которые им изначально кажутся недостижимыми.
3. С четко определенными временными границами. Это позволяет продавцам сопоставлять полученные результаты с планом и лучше ориентироваться в том, что еще необходимо предпринять для соблюдения намеченных временных границ.
4. Конкретными при указании результатов, которых нужно достичь. Неопределенность приводит к растерянности менеджеров по продажам, к потере

их мотивации из-за отсутствия уверенности в правильности действий. Продавец должен знать, что именно нужно ему делать.

5. С ясными критериями, фиксирующими достижение намеченных результатов.
6. Четкими по отношению к приоритетам. Должно быть указано, чего нужно добиваться в первую очередь: увеличения объемов продаж, развития клиентской базы или чего-то другого.
7. Количественно и качественно определенными в оценке результатов.
8. Определенными и четкими также в вопросах ответственности за результат. За каждый планируемый результат должен отвечать менеджер, а не исполнитель.
9. Хороший план должен предусматривать все возможные изменения среды. Например, план поставлен, а на складе нет товара. Или растет спрос на одно из наименований продаваемой продукции, а обеспечить необходимый рост количества на складе не удастся.
10. Выполнение плана должно касаться тех направлений деятельности, которые входят в сферу деятельности торгового персонала, и не должно включать в себя то, что неподвластно торговому персоналу.
11. Внутренние факторы, влияющие на достижение потенциального объема продаж

Очень важно не путать план продаж с прогнозом продаж.

**Прогноз продаж** – это величина объема продаж, которую возможно достичь при выполнении неких условий или при реализации определенных программ. Данная величина может использоваться для уточнения плана продаж. Выбор конкретного метода прогнозирования из множества существующих будет зависеть не только от цели прогноза, но и от вида данных, на которые он будет опираться. Важно помнить, что исходные данные – это фундамент прогноза, и от корректности их выбора зависит, будет прогноз по надежности напоминать пирамиду Хеопса или Пизанскую башню.

### **1. Прогнозирование на основе экспертных данных**

Важно помнить, что при использовании экспертных данных имеет смысл оценивать только продажи на ближайший период. То есть, например, прогнозировать объем продаж на следующий месяц. Экспертные оценки объема продаж «через месяц-два», как правило, будут намного менее точны, чем полученные на основе анализа объективных данных, так как большинство людей при прогнозировании на длительный срок – тот, «который еще не скоро», – начинают чересчур творчески подходить к такой работе. В результате оптимисты оценки завышают, пессимисты – занижают, причем величину ошибки предсказать почти невозможно.

### **2. Прогнозирование на основе данных о результатах процессов**

Методы прогнозирования на основе данных об объемах продаж в прошлых периодах описаны во многих учебниках и автоматизированы в большинстве компьютерных программ, имеющих отношение к продажам, маркетингу или планированию.

При применении таких методов основное внимание стоит уделить:



- сути применяемого метода – на каких предпосылках (ограничениях) он основан, для каких данных его стоит применять;
- корректности используемых данных;
- наличия сезонных колебаний в объемах продаж.

Если есть такая возможность, стоит обязательно проверить точность метода, попробовав спрогнозировать с его помощью известный объем продаж последнего периода на основе предыдущих данных.

### **3. Прогнозирование на основе данных о показателях процессов**

Существует несколько методов, в которых используются показатели процессов продаж (количество процессов на разных этапах, вероятность закрытия процесса успехом, оценка результата процесса, оценка срока завершения процесса) для прогнозирования их результатов.

Например, метод на основе «воронки продаж» и ее модификаций. Их основная задача – управлять объемом продаж для достижения запланированных показателей, а не прогнозировать его.

## **Вопросы для самопроверки по модулю 2**

1. Что представляет собой структура личных продаж.
2. Каковы правила прохождения по этапам продаж.
3. Каковы задачи этапов планирования.
4. Что не рекомендуется делать при телефонном разговоре.
5. Каковы правила разговора по телефону.
6. Какой способ связи с потребителем наиболее эффективен.
7. Правила составления письменного сообщения.
8. Качества, которыми должен обладать профессиональный продавец.
9. Типы покупателей и их характеристика.
10. Способы установления контакта с клиентом.
11. Факторы, препятствующие эффективному общению.
12. Правила эффективного общения.
13. Каковы мотивы совершения покупок.
14. Типы вопросов.
15. Что представляет собой техника СПИН.
16. Приемы, используемые при активном слушании.
17. Сущность презентации по памяти.
18. Сущность презентации по формуле.
19. Сущность презентации с удовлетворением потребности.
20. Сущность презентации с решением проблем.
21. Что представляет собой техника ОПЦ-анализа.
22. Что такое «воронка продаж».
23. Причины возникновения возражений.
24. Правила работы с возражениями.
25. Основные приемы успешного завершения продажи.

26. Условия достижения лояльности.
27. Типы лояльности потребителей.
28. Инструменты лояльности.
29. Проблемы, с которыми сталкиваются компании при внедрении программ лояльности.
30. Особенности различных программ лояльности.
31. Показатели оценки эффективности продаж.
32. Классификация показателей эффективности продаж.
33. Причины снижения лояльности.
34. Какие факторы влияют на выбор структуры отдела продаж.
35. Виды организационных структур отдела продаж на предприятии.
36. Достоинства и недостатки простой структуры отдела продаж.
37. Какие виды специализации могут применяться при организационном построении службы продаж.
38. Преимущества и недостатки организационной структуры отдела продаж при специализации по этапам продаж.
39. Каковы современные формы организации службы продаж.
40. Источники подбора персонала в службы продаж.
41. Виды собеседований и их характеристика.
42. Методы обучения персонала.
43. Структура компенсационной программы.
44. Требования, предъявляемые к компенсационной программе.
45. Какие ключевые моменты следует определить при выработке стратегии продаж.
46. Что необходимо для реализации стратегии продаж.
47. Качественные методы прогнозирования сбыта.
48. Количественные методы прогнозирования сбыта.

## **МОДУЛЬ 3 СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ**

### **Учебные цели:**

1. Рассмотреть виды прямого маркетинга.
2. Изучить технологию бенчмаркинга.
3. Раскрыть понятие и сущность аутсорсинга.
4. Выявить значение и методы мерчандайзинга.
5. Изучить сущность нейромаркетинга.

## КРАТКИЙ ЛЕКЦИОННЫЙ КУРС

### 3.1 Прямой маркетинг

Прямой маркетинг представляет собой синтез маркетинговых инструментов. Прежде всего, прямой маркетинг является инструментом маркетинговых коммуникаций, использующий различные медиа-средства для воздействия на потребителей с целью развития отношений с ним и убеждения сделать заказ.

Задача прямого маркетинга – организовать контакт с потенциальным покупателем, превратить его в реального клиента и поддерживать с ним долговременные отношения на обоюдовыгодной основе.

На сегодняшний день для реализации данной задачи используются следующие каналы распространения информации:

1. прямая почтовая рассылка;
2. рассылка электронной почтой;
3. факсимильная рассылка;
4. рекламно-информационные рамки на телевидении;
5. видеотекст;
6. публикации в газетах и журналах (или вкладки);
7. каталоги;
8. интернет-магазины.

Значение прямого маркетинга состоит в том, что:

- взаимодействие с потребителями должно носить интерактивный характер, быть персонифицированным и нацеленным на долговременные взаимоотношения с потребителями;
- отклик на осуществляемую коммуникацию должен поддаваться однозначному измерению;
- в современном мире сложно конкурировать, поэтому необходимо создавать дополнительную мотивацию для привлечения потребителей, чтобы они могли купить товар в любом месте и в любой удобный им момент.

#### **Прямая почтовая реклама**

- В настоящее время в России ежегодно почтовой службой страны распространяются сотни миллионов рекламных обращений или «mailings», среди них каталоги и объявления с формами для ответа, публикуемые в различных изданиях периодической печати. При прямых продажах, где личный контакт с клиентом заменен рекламными средствами, их привлекательность является доминирующим элементом, т.к. их задача – побудить к покупке.

#### **Каталоги**

Продажа по каталогам ориентирована в основном на женскую клиентуру.

*Каталог* – это выставочный зал или витрина предприятия. Тщательно разработанные методики и нормы представления в каталогах самых разных товаров предназначены не только для удовлетворения существующих

потребностей, но и для их развития. Каталоги могут предоставляться в месте продаж, на выставках-ярмарках, а также рассылаться по почте.

**Продажи по рекламным объявлениям** используются как в журналах, так и в каталогах. Для того чтобы рекламное объявление было эффективным, необходимо следовать данным рекомендациям:

- площадь рекламного объявления должна зависеть от специфики предлагаемого товара;
- полностраничные объявления размещаются в первой половине журнала, а меньшего формата (1/2, 1/4, 1/3 стр.) – во второй, которую считают менее привилегированной;
- следует время от времени определять эффективность рекламы в журнале, например, с помощью психологического тестирования, опросов.

### **Тестирование**

Надежность результатов теста зависит от объема выборки. Выборка должна быть достаточно большой, чтобы результаты были статистически значимыми. При этом следует учитывать три обстоятельства:

- допускается 5%-ная ошибка между результатами теста и результатами операции;
- случайные ошибки находятся в диапазоне 0,05-1% с интервалом 0,1%;
- по закону Гаусса эффективность обращения (количество полученных ответов) находится в отношении 1/10.

Для того, чтобы потребитель лучше отреагировал на рекламное обращение по почте, разработаны высокоэффективные методы: бесплатное испытание товара; предложение образца товара; гарантия возврата денег; подарки или премии; предложение с ограниченным сроком; конкурсы; бесплатный кредит; привлечение «клиента-друга».

### **Продажи на дому**

Популярность продаж на дому объясняется тем, что потребитель оценил возможность выбирать предлагаемые товары в приятной обстановке дома, у себя или у своих знакомых. Многие потребители считают продажи на дому, как и по почте, большим удобством. Им нравится дружелюбная атмосфера, в которой обычно проводятся такие продажи, а также возможность свободно опробовать, сравнить и оценить предлагаемый товар.

Торговые агенты, занимающиеся продажами на дому, могут использовать такие методики прямого маркетинга, как:

1. Классические сети торговых представителей фирмы.
2. Продажи посредством уполномоченных представителей.
3. Продажи на торговых презентациях на дому.

### **Маркетинг по телефону**

Маркетинг по телефону – это систематическое и организованное использование телефона в коммерческих целях. Телефон является единственным средством связи, обеспечивающим немедленный ответ адресата.

Существует две формы использования телефона:

1. Звонок клиенту – это осознанное обращение компании к покупателю, которое преследует следующие цели: поддержание связи с потребителями (регулярные контакты с постоянными клиентами), реактивация бывших клиентов и уточнение баз данных потенциальных клиентов (сравнение имеющейся базы с реальной); долгосрочное сопровождение клиентов (в случае поэтапной поставки товара); организация встреч с торговыми представителями для привлечения отдаленных клиентов, для презентации новых товаров или приглашение на открытие нового магазина).
2. Ответ на звонки клиентов – эта технология сложнее первой и требует взаимодействия двух медиасредств.

Наиболее часто используемые способы применения: работа с жалобами; справки по телефону; прием заказов; информирование по автоответчику; предоставление бесплатного телефонного звонка, его еще называют «зеленый телефон».

Позвонив по бесплатному номеру, можно сделать заказ товара по почте или телефону.

### **Телекс и факс**

Телекс долгое время был основным средством общения между предприятиями. Он придает передаваемому сообщению характер срочности и исключительной важности. Сегодня телекс заменен факсом.

Сообщение чаще всего персонализировано, поэтому часто используется в прямом маркетинге. Основные сферы применения:

- продвижение нового товара (информационные бюллетени);
- исследование рынка (рассылка рекламных обращений);
- продажи (информация о подарках, рекламных акциях, поставкам по выгодным ценам и т.д.);
- устройство встреч (сообщения о проведении конференций, дней открытых дверей и т.д.);
- информирование (об изменении цен, условиях поставки);
- сбор средств (в случаях катастрофы).

Достоинства: скорость передачи информации (почти также как телефон); позволяет передать информацию в письменном виде в т.ч. и цифры; срочность и значительность получаемого сообщения усиливают воздействие на получателя и повышают эффективность общения.

### **Видеодиски**

Видеодиск может хранить изображение, текст и звук, т.о. он является средством хранения информации. По сравнению с каталогом видеодиск позволяет «оживлять» товары, показывая их в разных ракурсах и давая возможность оценить их в действии.

Недостаток – необходимо считывающее устройство (видеомагнитофон). Многие предприятия сегодня переходят на применение компакт-дисков.

## **Телевизионный маркетинг**

Прямые продажи по телевидению могут осуществляться с помощью рекламы, телемагазинов и телетекста. Реклама, направленная на прямую продажу, отличается от других ее видов более подробным показом и рассказом об объекте продажи, о тех выгодах, которые получает пользователь. В подобных рекламных роликах обязательно указывается контактный телефон продавца для заказа или получения более подробной информации о рекламируемом товаре.

Под *телемагазины* могут отводиться отдельные каналы телевидения. Они могут работать круглосуточно или в определенные часы. Обычно телемагазины привлекают покупателей более низкими ценами, чем в розничной торговле, возможностью заказать понравившийся товар в любое время по телефону, получить подробную консультацию от продавца и сэкономить свое время.

И реклама, и телемагазины предлагают контактный телефон, в связи с чем такие формы телевизионного маркетинга называют «маркетингом быстрого отклика или быстрой связи».

## **Internet-маркетинг (электронная торговля)**

Интернет изменил способы ведения бизнеса в 21-м веке. Он оказал решающее воздействие на продажи. Многие компании размещают в Интернете свои каталоги, поэтому потребители имеют возможность мгновенного доступа к информации о ценах, товарах. Эта современная форма прямого маркетинга получила название «сетевой маркетинг» или онлайн-канал маркетинга. Существует два вида таких каналов:

- коммерческие онлайн-каналы, представляющие собой информационные службы компаний, оказывающие услуги клиентам за определенную абонентскую плату;
- глобальная компьютерная сеть Интернет, обеспечивающая обмен информацией в масштабах всего мира (получила название Всемирная Паутина). Информация глобальной сети выходит за рамки прямых продаж, покупки можно делать в любой стране мира.

Сетевой маркетинг дает немало преимуществ как продавцам, так и покупателям. Продавцы могут быстро вносить нужные изменения в свое предложение; значительно снижать затраты на продажи (по сравнению с почтовой рассылкой или по каталогам); поддерживать долговременные отношения с клиентами, получая от них полезную информацию и привлекая их бесплатными дополнительными консультациями.

Преимущества для потребителей: удобство, быстрота выполнения заказа, получение нужной информации о товаре и продавце, возможность общения с любым количеством продавцов и сравнение их предложений для поиска более выгодной покупки.

Сетевой маркетинг может приобретать различные формы: электронные магазины, форумы, доски объявлений, телеконференции, блоги, электронная почта.

Общаться с клиентами можно и в форме интерактивной беседы (с помощью программных продуктов типа Internet Chat).

### 3.2 Бенчмаркинг

Термин «бенчмаркинг» произошел от слова «benchmark», которое означает отметку на фиксированном объекте, например, отметку на столбе, указывающую высоту над уровнем моря. В наиболее общем смысле benchmark - это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами. Бенчмаркинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, независимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения.

Бенчмаркинг представляет собой искусство обнаружения того, что другие делают лучше нас и изучение, усовершенствование и применение их методов работы. На первый взгляд может показаться, что, речь идет о старом методе промышленного шпионажа. Бенчмаркинг (Benchmarking) давно и успешно используется в практике японских, американских, западно-европейских и скандинавских бизнесменов и ученых. Принято считать, что родиной этого термина является США. Бенчмаркинг впервые появился в 1972 г. в Институте стратегического планирования Кембриджа (США).

Идеологом и основоположником бенчмаркинга в России является вождь мирового пролетариата В.И. Ленин. Еще в первые годы Советской власти В.И. Ленин, придавая большое значение организации соревнования в экономической области, сформулировал три, так называемых, «ленинских принципа социалистического соревнования»: гласность, сравнимость результатов, возможность практического повторения передового опыта. Принцип «Возможность практического повторения передового опыта» включает в себя изучение, обобщение, передачу и использование передового опыта других участников соревнования с целью достижения наивысших результатов в соревновании, повышения эффективности деятельности предприятий.

Нередко бенчмаркинг сводят к понятию деловой или конкурентной разведки, промышленного шпионажа («разведывательная система» - *Intelligencesystem*). Принципиальное различие между ними заключается в том, что деловая разведка собирает конфиденциальную или нелегальную (незаконную) информацию, а бенчмаркинг «работает» с легально (законно) полученной информацией. Следует отметить так же, что бенчмаркинг нацелен не столько на опыт прямых конкурентов, сколько на опыт в смежных и других областях и сферах деятельности успешных компаний.

- Технологически бенчмаркинг представляет собой систему систематического поиска, оценки, отбора и организации использования опыта успешных компаний. Бенчмаркинг нередко выступает в роли базы для разработки стратегии успеха предприятия.

Не трудно заметить, что, родившись как один из принципов соревнования, бенчмаркинг выступает и сегодня инструментом экономического соревнования на рынке. При этом следует учитывать следующее важное обстоятельство. Компания, заимствовав успешный опыт у другой компании, не становится победителем, а просто выравнивает условия соревнования между ними (при

прочих равных условиях), поднимает «планку соревнований». Чтобы стать победителем нужны еще дополнительные преимущества. Это стимулирует новый поиск, приводит к необходимости создания постоянной системы бенчмаркинга, чтобы отслеживать и постоянно поддерживать свою конкурентоспособность.

Характерно, что в бенчмаркинге обращается особое внимание на взаимопонимание и взаимопомощь, что противоречит нашему пониманию конкуренции, внося в нее элементы этического содержания. Компании приходят к пониманию пользы взаимообмена успешным опытом, а в теории бенчмаркинга это формулируется как принцип «Взаимности» (Watson G.H.): «Бенчмаркинг является деятельностью, основанной на взаимном отношении, согласии и обмене данными, которые обеспечивают «выигрышную» ситуацию для обеих сторон. В бенчмаркинговом альянсе любой партнер должен иметь гарантии по поведению других и только уважение правил игры всеми участниками гарантирует всем хороший результат».

В 1992 г. в США образован Международный центр бенчмаркинга (International Benchmarking Clearinghouse, IBC), который является крупнейшей международной организацией по изучению лучшей бизнес-практики. Специалисты IBC разработали Кодекс бенчмаркетинга (Benchmarking Code of Conduct) принципами, которого являются:

1. Законность – отсутствие нелегального сбора информации.
2. Обмен – «никогда не спрашивайте чего-либо, если вы не сможете предоставить что-либо в обмен».
3. Конфиденциальность – должна быть сохранена конфиденциальность информации.
4. Использование – информация может быть использована только для целей бенчмаркинга.
5. Тип контактов – обменом информации могут заниматься только назначенные люди.
6. Подготовка – должно быть заключено соглашение о протоколе обмена бенчмаркинга.

### ***3.3 Аутсорсинг***

Наиболее полное из известных определений аутсорсинга звучит так: «Перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ними активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене». Необходимо четко осознавать, что контроль деятельности рассматриваемых подразделений возлагается на поставщика услуг. Эта приглашенная со стороны организация, специалист в данной сфере, как правило, способна увеличить ценность, что обычно не достижимо при выполнении второстепенной функции фирмой-заказчиком.



Это понятие часто используется как широкий термин, описывающий множество различных форм сотрудничества, не все из которых связаны с увеличением ценности или окончательным переводом персонала.

Иногда вместо термина «аутсорсинг» используется термин «управление мощностями» (Facilities Management – FM). Аутсорсинг подразумевает увеличение ценности, а соглашение об управлении мощностями просто перекладывает ответственность за управление персоналом, собственностью и оборудованием на другую организацию. Этот термин используется для обозначения договора, по которому штат сотрудников, а возможно и активы, относящиеся к основной деятельности предприятия (в действительности к 90% такой деятельности), такие как информационные технологии или финансы, передаются поставщику услуг на время действия контракта. В соответствии с таким соглашением, значительная часть функций подразделения остается в ведении клиента.

Термин «совместный аутсорсинг», введенный британской компанией EDS, описывает один из вариантов аутсорсинга, в котором стороны соглашения являются партнерами. Однако в последнее время некоторые специалисты используют этот термин для описания субдоговоров, предполагающих наличие нескольких поставщиков услуг. Данный вид аутсорсинга имеет место, когда организация передает управление своими системами и платформами третьей стороне, полагая, что ее собственные специалисты по ИТ способны разработать новые системы. Организация, планирующая осуществить промежуточный аутсорсинг, как правило, демонстрирует высокий уровень доверия к способностям своих специалистов по ИТ.

В отличие от промежуточного аутсорсинга, организация приглашает поставщика услуг, который полностью реорганизует работу подразделения, разрабатывая новые системы и создавая надежную базу знаний и навыков, которую затем передает клиенту. Трансформационный аутсорсинг отличается от полного лишь тем, что переход сотрудников и активов не окончателен – по завершении проекта клиент вновь обретает полный контроль и вступает в свои обязанности. Для многих это звучит как обычные услуги консультанта. Различие лишь в том, что при трансформационном аутсорсинге поставщик обычно действует достаточно независимо от персонала клиента. Поэтому неудивительно, что существует лишь небольшое число реальных примеров трансформационного аутсорсинга.

Аутсорсинг совместного предприятия подразумевает создание новой компании для использования будущих деловых возможностей. Персонал и активы клиента в последствии передаются этому совместному предприятию, а не поставщику услуг. Целью является не только повышение качества работы переведенного подразделения, но, что еще важнее, разработка товаров и услуг, которые могут быть проданы третьей стороне.

### **3.4 Мерчандайзинг**

По данным исследований американского Института исследования рекламы в местах продаж (Point-of-Purchase Advertising Institute) 2/3 всех решений о покупке принимаются непосредственно в магазине. Следовательно, на этом этапе процесса продаж большую роль играет комплекс мер, направленных на продвижение марок непосредственно в торговом зале магазина, т.е. мерчандайзинг.

Мерчандайзинг всегда ориентирован на определенный результат: стимулирование желания конечного потребителя выбрать и купить продвигаемый товар. Его целью является увеличение объемов продаж через сети розничной торговли и привлечение новых покупателей. Статистика свидетельствует: покупатели оставляют на 13% больше денег в тех магазинах, где мерчандайзинг продукции безупречен.

Многие корпоративные производители сделали мерчандайзинг частью своей маркетинговой стратегии. При организации мерчандайзинга в компании обычно рассматривают следующие критерии: количество магазинов, которое компания хочет «покрыть» работой по мерчандайзингу; время, необходимое для мерчандайзинга одной торговой точки; необходимая частота посещений торговых точек.

Под функциями мерчандайзера в торговой точке понимают:

1. Осмотр точек продажи, посещение склада и вывоз продукции в торговый зал.
2. Выкладка продукции на точках продажи согласно концепции мерчандайзинга компании.
3. Размещение ценников в точках продажи; размещение рекламных материалов в точках продажи и в торговом зале, объяснение основных правил выкладки продавцу.

#### **Инструменты мерчандайзинга:**

- дизайн магазина (как внешний, так и внутренний);
- планирование магазина (точнее, планирование потоков движения покупателей);
- реклама и прочие инструменты на месте продажи;
- цветовая блокировка;
- комплексные меры.

*Правила выкладки, общие для всех видов товара.*

Правильная выкладка – это способ увеличения продаж за счет такого расположения товара на полках и прилавках магазина, при котором:

- все товары хорошо видны на прилавке;
- представляют собой единую систему, гамму;
- каждый товар выложен в самом выгодном и привлекательном для покупателя виде;
- рекламные материалы и аксессуары дополнительно привлекают внимание и создают положительный эмоциональный настрой;
- покупателю легко осуществить покупки.

Важность этих факторов тем более очевидна, что 80% решений о покупке конкретной торговой марки, по мнению экспертов, делается непосредственно у прилавка.

#### *Законы восприятия.*

1. Закон "Фигуры и фона": один объект ярко выделен на фоне других.
2. "Уровень глаз": наибольшая концентрация внимания приходится на уровень глаз.
3. "Мертвая зона": это нижний левый угол.
4. "Закон переключения внимания": если взгляд не фиксирует привлекательный для себя объект, то внимание переключается на другое пространство.
5. "Закон группировки": товар должен располагаться на витрине/прилавке группами, не в разнбой.
6. Мелкий товар должен лежать ближе к покупателю, крупный можно расположить подальше.
7. Закон наилучшей выкладки. У каждой продукции есть «удачные» и «неудачные» стороны, например.
8. Закон оптимальной протяженности зрительного контакта. Вы достигните оптимальной концентрации внимания покупателя, если фейсинг продукции (фейсинг, от английского "facing", - специальный термин "лицевая часть упаковки товара) составляет 30 см. Если фейсинг слишком длинный, то внимание покупателя снижается.

Основополагающий принцип размещения (выкладки) – поиск нужного товара должен быть максимально облегчен для покупателя.

#### *Рекламные материалы (P.O.S.)*

Рекламные (P.O.S.) материалы должны:

- находиться непосредственно возле точки продаж товара или на пути следования к нему;
- быть уместны и не вызывать недоумения или раздражения, быть хорошо видны потенциальному покупателю;
- быть актуальными, так как материалы определенной рекламной кампании работают только ограниченное время.

Хороший способ привлечь дополнительных клиентов – продажа товаров через торговые автоматы. Давно известный способ склонить к покупке – демонстрация свойств товара на глазах у потребителя.

Инструменты мерчандайзинга одинаковы для разных стран. Но в каждой из них свои комбинации и способы их использования. Принимая во внимание вышеупомянутое, стоит всегда помнить, что все перечисленные правила являются лишь отправной точкой или основой мерчандайзинга. Так или иначе, они могут варьироваться в зависимости от типа розничной точки, методов обслуживания, расположения, торговой площади и т. д.

**Визуальная коммуникация.** Среди многочисленных приемов стимулирования сбыта в местах продажи, важное место занимают инструменты визуальной коммуникации, ориентированной на органы зрения

покупателей как на основные инструменты их познавательной активности в торговом зале.

Слово «коммуникация» происходит от Соттипко (пер. с лат. делаю общим, связываю, общаюсь) и означает общение, передачу информации от человека к человеку. Передача информации может быть осуществлена разнообразными методами (коммуникационными каналами): речь, жесты, визуальное изображение. По своей природе все коммуникации подразделяются на два типа: вербальные (словесные) и невербальные (бессловесные). Вербальные коммуникации представляют собой мощное средство общения с использованием слов и сложных вербальных конструкций. Невербальные коммуникации передают обращения от источника к получателю с помощью многообразных бессловесных способов общения. Исследователь невербальных коммуникаций Стефен Вейтц (Stephen Weitz) выделил пять категорий бессловесной коммуникации: визуальное взаимодействие; положение тела и жестикуляция; параязык; дистанция между участниками коммуникации; многоканальная коммуникация.

Маркетинговые коммуникации представляют собой процесс передачи информации о товаре целевой аудитории, т.е. той группе людей, которые потенциально имеют возможность реагировать на полученные ими маркетинговые обращения.

Для правильного понимания природы маркетинговых коммуникаций, целесообразно осветить их функции. С позиции влияния на решение покупателей о покупке товара, можно использовать следующую классификацию функций: предупреждение, совет, информирование, убеждение, выражение мнения, развлечение. В современных условиях для компаний проблема маркетинговых коммуникаций заключается в том, какую информацию необходимо передавать, кому и как часто. Для распространения маркетинговых обращений могут использоваться различные виды коммуникаций. Причем, контакт с целевой покупательской аудиторией может осуществляться не только с помощью запланированных источников, но и с помощью незапланированных обращений (таких как: поведение персонала, неконтролируемое оформление, состояние транспорта, отсутствие места для парковки и т.д.), которые могут оказать на покупателей не менее сильное воздействие, чем запланированные коммуникации. Поэтому они должны учитываться, составляя в совокупности комплекс маркетинговых коммуникаций.

Маркетинговые коммуникации представляют собой комбинацию различных приемов, таких как прямая реклама, личные продажи, продвижение в местах продаж, связи с общественностью, взаимоотношения с потребителями.

### 3.5 *Нейромаркетинг*

Как наука нейромаркетинг возник в 90-х годах в Гарварде. Лавры первооткрывателя принадлежат профессору Джерри Залтману, ведь именно ему первому в голову пришло анализировать реакции покупателей на набор специально разработанных картинок, устанавливая тем самым связь между реакцией и возбудителем. Данные интерпретировались в ходе бесед с психологом или же путем анализа снимков головного мозга. Эта технология была запатентована и получила название ZMET (Zaltman Metaphor Elicitation Method - "метод извлечения метафор Залтмана"). Кроме ZMET нейромаркетологи используют традиционные медицинские методики: магнито-резонансное сканирование (МРТ) и анализ электрической активности головного мозга (мозговых волн) - электроэнцефалограмму (ЭЭГ). МРТ показывает, какие отделы мозга активируются для ответа на сигнал, а ЭЭГ позволяет следить за активностью мозга и реакцией на динамичные, быстро меняющиеся образы.

Сегодня нейромаркетинг – это достаточно развитая отрасль, в которой успешно работают около 95 агентств в мире. Наука нейромаркетинга основывается на исследованиях головного мозга и объединяет знания нейрологии и маркетинга. Эта наука утверждает, что на принятие решения потребителем влияют намного больше факторов, чем принято считать: цвет, картинка, запах, звук, буквенное сочетание – все эти факторы определяют выбор клиента в пользу того или иного товара.

Методы нейромаркетинга включают: скрытый гипноз, воздействие запахом, звуком и т.д. Например, владелец пекарни или кофейни точно знает, что никакой слоган не в состоянии привести столько клиентов, сколько запах свежего хлеба или заварного кофе.

Возникновение нейромаркетинга связывают с тем, что полевые исследования с помощью анкетирования в большинстве случаев уже не дают эффективных данных о выборе потребителя. Осознанное восприятие потребителем образа жизни, привычек, предпочтений отличается от подсознательного выбора, однако в выборе продукта именно подсознание диктует выбор: истина - ложь. Соответственно, результаты таких исследований, заложенные в стратегии коммуникаций, становятся тем краеугольным камнем, о который спотыкаются показатели отдачи от инвестиций.

И поэтому уже никого не удивляет, что агентству легче убедить клиента вложить деньги в концепцию, основанную на результатах сканирования головного мозга во время подачи информации, чем на результате опроса тысячи респондентов, ведь по данным нейромаркетинга 85% респондентов делают закупки, руководствуясь подсознательными порывами, а не рациональными мотивами. Исследования нейромаркетинга показали важность воздействия на все пять органов чувств (в отличие от традиционного взгляда на продвижение, например, визуального образа продукта).

До сих пор крупные компании не распространяются об использовании

нейромаркетинга в своей деятельности, ведь этичность методов изучения и программирования покупателей до сих пор не до конца регламентирована в этой науке.

У этой науки есть и противники. В качестве аргумента против эффективности нейромаркетинга специалисты говорят о неопределенности реакций потребителя.

Никто не будет спорить, что для большинства современных людей поход по магазинам – совсем не удовольствие, а скорее стресс. Обилие предложений, информации, раздражителей в ТРЦ, необходимость выбрать из огромного количества вариантов свой единственный – все это вызывает у покупателя ощущение хаоса и желание поскорее убежать из магазина.

Получается, что покупатели приходят в магазин за ощущением счастья, но в большинстве случаев получают стресс. Австрийский ученый-нейролог Арндт Трайндл разобрался в природе реакции покупателей на различные виды раздражителей и в результате основал науку "нейромаркетинг". Сегодня ритейлеры могут использовать эту прикладную науку для стимулирования продаж и увеличения потока покупателей.

Для продавцов важно то, что определенные цвета и их сочетания помогают привлекать внимание покупателей, способствовать запоминаемости, обладают силой внушения, несут определенную информацию, а также могут создавать настроение и вызывать ассоциации. Нейромаркетинг, это, конечно не только изучение цветовой восприятия. Это, прежде всего, знания о том, как выявить основную целевую группу своих покупателей, определить ее доминирующий мотив поведения и использовать эти знания для увеличения продаж, посредством предложения своему покупателю продукта и услуги, нацеленной конкретно на него.

### **Вопросы для самопроверки к модулю 3**

1. Понятие и виды прямого маркетинга.
2. Цель и задачи прямого маркетинга.
3. Виды каналов распространения информации для потребителей
4. Правила составления делового письма.
5. Каким рекомендациям необходимо следовать, чтобы рекламное обращение было эффективным?
6. Способы продаж на дому.
7. Методы и особенности продаж по телефону.
8. Сферы применения факса.
9. В чем преимущество видеодисков?
10. Виды телевизионного маркетинга.
11. Какие преимущества дает Интернет – маркетинг.
12. Понятие, значение и виды бенчмаркинга.
13. Кто является идеологом бенчмаркинга в России?
14. Чем отличается бенчмаркинг от промышленного шпионажа?

15. На что нацелен бенчмаркинг?
16. Принципы бенчмаркинга, отраженные в Кодексе.
17. Понятие и виды аутсорсинга.
18. Значение аутсорсинга в повышении эффективности продаж.
19. Понятие и виды мерчандайзинга.
20. Функции мерчандайзинга.
21. Инструменты мерчандайзинга.
22. Правила выкладки.
23. Законы восприятия в мерчандайзинге.
24. Какие функции выполняют POS-материалы?
25. Методы оценки эффективности мерчандайзинга.
26. Значение визуальной коммуникации в повышении эффективности продаж.

## **МОДУЛЬ 4 ПРАКТИКУМ**

### ***4.1 Тесты***

1. Что из перечисленного относится к технологии продаж:
  - а) мерчандайзинг;
  - б) обслуживание;
  - в) брендинг;
  - г) все варианты верны.
2. Основными принципами продажи являются:
  - а) продать как можно больше товаров;
  - б) соревнование;
  - в) продвижение;
  - г) все варианты верны.
3. При отрицательном спросе используется:
  - а) конверсионный маркетинг;
  - б) развивающий маркетинг;
  - в) демаркетинг;
  - г) стимулирующий маркетинг.
4. При латентном спросе используется:
  - а) ремаркетинг;
  - б) поддерживающий маркетинг;
  - в) развивающий маркетинг;
  - г) стимулирующий маркетинг.
5. При чрезмерном спросе используется:
  - а) ремаркетинг;
  - б) демаркетинг;
  - в) синхромаркетинг;
  - г) конверсионный маркетинг.

6. При нерациональном спросе используется:
- а) конверсионный маркетинг;
  - б) стимулирующий маркетинг;
  - в) противодействующий маркетинг;
  - г) демаркетинг.
7. Какой вид продажи используется, когда продавец нацелен на одного представителя в компании:
- а) креативная продажа;
  - б) консультативная продажа;
  - в) спекулятивная продажа;
  - г) нет верного варианта.
8. Какой вид продажи используется, когда продавец осуществляет только обслуживание клиентов:
- а) пассивная продажа;
  - б) клиентоориентированная продажа;
  - в) консультативная продажа;
  - г) нет верного варианта.
9. Какой из видов продажи в наибольшей степени ориентирован на потребителя:
- а) креативная продажа;
  - б) консультативная продажа;
  - в) агрессивная продажа;
  - г) все варианты верны.
10. Значение маркетинга продаж заключается:
- а) в повышении прибыльности предприятия;
  - б) в обеспечении наибольшего объема продаж любыми способами;
  - в) в обеспечении наибольшего объема продаж посредством удовлетворения потребностей потребителей;
  - г) все варианты верны.
11. Какие инструменты маркетинга способствуют повышению эффективности продаж на стадии зрелости ЖЦТ:
- а) расширение географии сбыта;
  - б) значительное улучшение товара;
  - в) информирование потребителей;
  - г) все варианты верны.
12. На каком этапе ЖЦТ применяют стратегии широкого и выборочного проникновения:
- а) рост;
  - б) спад;
  - в) зрелость;
  - г) нет верного варианта.
13. Чем характеризуется стратегия широкого проникновения:
- а) низкая цена при низком уровне затрат на сбыт;
  - б) низкая цена при высоком уровне затрат на сбыт;
  - в) высокая цена при высоком уровне затрат на сбыт;



- г) высокая цена при низком уровне затрат на сбыт.
14. В каком случае используют стратегию выборочного проникновения:
- а) большое количество конкурентов;
  - б) покупатели плохо осведомлены о товаре;
  - в) покупатели хорошо осведомлены о товаре;
  - г) все варианты верны.
15. Когда используется стратегия пассивного маркетинга:
- а) рынок имеет большую емкость;
  - б) рынок имеет небольшую емкость;
  - в) покупатели плохо осведомлены о товаре;
  - г) все варианты верны.
16. Если продажа одного товара приводит к значительному увеличению продаж другого, то такой товар называют:
- а) нейтральным;
  - б) взаимозаменяемым;
  - в) взаимодополняющим;
  - г) нет верного варианта.
17. Стратегии ценообразования могут быть сформулированы:
- а) выживаемость;
  - б) получение максимальной текущей прибыли;
  - в) расширение доли рынка;
  - г) нет верного варианта.
18. Для повышения эффективности продаж продовольственных товаров следует осуществлять:
- а) личные продажи;
  - б) качественное сегментирование и позиционирование;
  - в) агрессивное продвижение;
  - г) все варианты верны.
19. Особенностью продажи услуг является:
- а) часто изменяющиеся цены;
  - б) неосязаемость;
  - в) решение о приобретении принимается не сразу;
  - г) все варианты верны.
20. Самым эффективным методом стимулирования продаж товаров инвестиционного назначения является:
- а) реклама;
  - б) связи с общественностью;
  - в) личные продажи;
  - г) формирование положительного имиджа предприятия.
21. Первым этапом в процессе продажи является:
- а) планирование;
  - б) представление;
  - в) выявление потребности;
  - г) зависит от типа продаж.

22. Что не входит в правила прохождения по этапам продаж:
- а) соблюдать баланс времени;
  - б) контролировать очередность прохождения этапов;
  - в) установить контакт с потребителем;
  - г) все варианты верны.
23. По каким критериям отбирают потенциального потребителя:
- а) внешние данные;
  - б) платежеспособность;
  - в) доброжелательность;
  - г) все варианты верны.
24. Целью планирования продажи являются:
- а) экономия времени;
  - б) увеличение шанса получения положительного результата;
  - в) все варианты верны;
  - г) нет верного варианта.
25. Что важно при телефонном разговоре:
- а) употреблять технические термины;
  - б) говорить как можно громче;
  - в) настроиться на разговор;
  - г) все варианты верны.
26. Качества, которыми должен обладать профессиональный продавец:
- а) умение анализировать, мыслить;
  - б) надежность;
  - в) вера в успех продажи и энтузиазм;
  - г) все варианты верны.
27. У какого типа покупателей наибольшая вероятность покупки:
- а) решительный;
  - б) нерешительный;
  - в) конфликтный;
  - г) знаток.
28. Какой способ установления контакта с клиентом наиболее эффективен:
- а) контакт при помощи визуального канала;
  - б) контакт при помощи аудиального канала восприятия;
  - в) контакт через подобные цели, стратегии, убеждения;
  - г) нет верного варианта.
29. Аудиальный канал восприятия включает:
- а) внешний вид;
  - б) темп речи;
  - в) убеждение;
  - г) все варианты верны.
30. Какие факторы могут способствовать затруднению взаимопонимания:
- а) внешний вид;
  - б) образование;
  - в) состояние здоровья;
  - г) все варианты верны.

31. К техникам «активного слушания» относится прием:
- а) реноме;
  - б) резюме;
  - в) уяснение;
  - г) все варианты верны.
32. Какие вопросы задаются для проверки фактов и подведения итогов:
- а) открытые;
  - б) закрытые;
  - в) наводящие;
  - г) все варианты верны.
33. Ситуационные вопросы – это:
- а) открытые вопросы, связанные с коммерческим предложением;
  - б) закрытые вопросы, не связанные с коммерческим предложением;
  - в) вопросы, позволяющие узнать суть потребности клиента;
  - г) сочетание открытых и закрытых вопросов.
34. Для проведения эффективной презентации главное – это:
- а) говорить громко и четко;
  - б) применять как можно больше технических терминов;
  - в) эмоционально подавить клиента;
  - г) использовать наглядные средства.
35. При продаже косметики известной марки используется презентация:
- а) заученная;
  - б) с удовлетворением потребности;
  - в) по формуле;
  - г) с решением проблемы.
36. При продаже сложной бытовой техники используется презентация:
- а) заученная;
  - б) с удовлетворением потребности;
  - в) по формуле;
  - г) с решением проблемы.
37. К ценностям товара относят:
- а) условия оплаты;
  - б) наличие доставки;
  - в) результат, который получил покупатель при эксплуатации товара;
  - г) все варианты верны.
38. Причинами возникновения возражений могут быть:
- а) слабое знание товара;
  - б) неумелая демонстрация товара;
  - в) подчеркивание незначительных свойств товара;
  - г) все варианты верны.
39. При работе с возражениями следует:
- а) отвечать возражением на возражение;
  - б) проявлять настойчивость;
  - в) планировать возражения;
  - г) все варианты верны.

40. Какой принцип организации службы продаж наиболее эффективен, когда предприятие обслуживает несколько разных сегментов:
- а) специализация по привлечению и удержанию клиентов;
  - б) специализация по группам товаров;
  - в) специализация по этапам продаж;
  - г) нет верного варианта.
41. Что относят к количественным показателям КРІ:
- а) прибыль;
  - б) количество рекламаций;
  - в) оба варианта верны;
  - г) нет верного варианта.
42. Как называется тип лояльности, при которой предусматривается изменение в поведении потребителя:
- а) поведенческая;
  - б) транзакционная;
  - в) перцепционная;
  - г) латентная.
43. Инструментами лояльности не являются:
- а) скидки;
  - б) клубы;
  - в) акции;
  - г) нет верного варианта.
44. Внутренний маркетинг – это:
- а) философия отношения к работнику как к клиенту;
  - б) маркетинг, направленный на внутренние факторы предприятия;
  - в) оба варианта верны;
  - г) нет верного варианта.
45. Вид собеседования, при котором задаются закрытые вопросы:
- а) структурированное интервью;
  - б) полуструктурированное интервью;
  - в) интервью с решением проблемы;
  - г) неструктурированное интервью.
46. Каким критериям должна соответствовать программа мотивации персонала службы продаж:
- а) ориентация на результат;
  - б) управляемость;
  - в) неизменность;
  - г) все варианты верны.
47. Для решения каких задач необходимо планирование:
- а) составления плана производства и закупок;
  - б) составления плана и бюджета продвижения;
  - в) мотивации сотрудников;
  - г) все варианты верны.

## 4.2 Задачи

### Задача 1

Менеджер по продажам имеет следующие данные о реализации своего товара:

- V продажи – 9500 изделий;
- постоянные издержки – 23750\$;
- переменные издержки – 1\$ на изделие;
- отпускная цена производства – 5.5\$ за изделие (без НДС);
- розничная цена – 8.45\$ за изделие (с учетом НДС).

Менеджер намерен снизить отпускную цену на 10% при условии, чтобы общая прибыль не уменьшилась. Рассчитать, сколько изделий должно быть продано после снижения цены для того, чтобы общая прибыль осталась без изменений.

### Задача 2

Производитель сельскохозяйственной техники продает свою продукцию в центральном регионе с помощью местного торгового агента. Комиссионные агента составляют 5% от оборота. Средняя цена машины – 10100\$.

Производитель рассматривает целесообразность найма собственного торгового представителя в регионе для того, чтобы снизить издержки.

Общие издержки на содержание собственного торгового представителя – 132600\$ + 0.75% от оборота.

Рассчитать минимальное количество машин, при котором продажа через собственного торгового представителя дешевле, чем через местного торгового агента.

### Задача 3

Предприятие анализирует 3 системы оплаты труда менеджеров по продажам, перечисленных ниже.

Менеджер №	Прогнозируемый объем продаж на следующий год
1	300 000 у.е.
2	270 000 у.е.
3	190 000 у.е.
4	290 000 у.е.
5	225 000 у.е.
6	325 000 у.е.
7	310 000 у.е.

Система 1: Предложить каждому менеджеру 10% комиссионных за ежегодные продажи на сумму до 250 000 у.е. и 12% за продажи свыше 250 000 у.е.

Система 2: Предложить каждому менеджеру оклад 10 000 у.е. ежегодно и 5% комиссионных со своего годового объема продаж.

Система 3: Предложить каждому менеджеру оклад 25 000 у.е. ежегодно и 4% комиссионных с объема продаж свыше 250 000 у.е. (если свыше, то 4% от разницы)

Определить:

- 1) Какая система наиболее дорогостоящая и какая наименее?
- 2) Являются ли финансовые издержки единственным фактором, который должно рассмотреть предприятие при формировании системы оплаты труда?
- 3) Что будет, если:
  - увеличить / уменьшить количество визитов на клиентов;
  - изменить частоту визитов;
  - изменить продолжительность визитов.

При решении задачи следует использовать формулу:

$$N = (k * l) / (s * h), \text{ где:}$$

N – количество продавцов;

k – количество клиентов в год;

l – количество встреч на 1 клиента;

s – количество встреч в день;

h – количество дней встреч в году.

#### Задача 4

Производитель стиральных порошков решает осуществить продвижение своего товара в форме ценовой скидки. На настоящий момент продажи составляют 150 000 единиц по цене 38,50 руб. Скидка составляет 10%. На какой процент должны увеличиться продажи, чтобы оборот остался таким же?

#### Задача 5

Используя матрицу BCG, определить относительную долю каждого товара и его место в ассортиментной матрице. Определить конкурентоспособность предприятия.

Продукт	Продажа	Кол-во конкурентов	Продажа конкурентов	Темп роста рынка, %	Расчетные данные, $D_p \left( \frac{\Phi}{K} \right)$
A	1,6	2,	2,1	9	
B	5,3	12	4,5	13	
C	2,8	8	3,7	19	
D	2,1	4	1,8	3	
E	0,3	6	1,7	5	

### Задача 6

Фирма при реализации товара ориентируется на два сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 12 млн. шт. при емкости рынка в этом сегменте – 28 млн. шт. Предполагается, что в настоящем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 3%, доля фирмы на 4,8%.

Во втором сегменте доля рынка составляет 36 млн. шт., доля фирмы – 14%. Изменений не предвидится.

Определить объем продаж фирмы в настоящем году при вышеуказанных условиях.

### Задача 7

Рассчитать относительный показатель конкурентных преимуществ и сделать выводы о конкурентоспособности фирмы «Букет» на основе представленных данных.

Показатель	Коэфф. весом.	«Букет»		«Сирень»		«Цветочная поляна»	
		баллы	Групп. Показ.	баллы	Групп. Показ.	баллы	Групп. Показ.
Ассортимент товара	0,2	4		2		1	
Уровень обслуживания	0,3	3		3		4	
Цена товара	0,4	4		5		3	
Месторасположение	0,3	3		4		2	

### 4.3 КЕЙС-СТАДИЗ

#### НОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРОДАЖ СЕТИ МАГАЗИНОВ «КОПЕЙКА»

**Сегодняшний день магазина «Копейка».** Первый магазин сниженных цен (дискаунтер) «Копейка» открылся в Москве в мае 1998 г. В настоящее время в столице функционирует уже целая сеть подобных магазинов. Концепция продаж торговой сети – привлечение покупателей с низким уровнем доходов оказалась весьма плодотворной. Однако на российском рынке стратегия продаж «магазина сниженных цен» была воплощена с некоторыми отклонениями от классического западного образца. Магазин «Копейка», так же как и западный дискаунтер, имеет ограниченный ассортимент товаров и осуществляет экономию на услугах. В ассортиментной политике ставка сделана на быстрооборачиваемые небрэндовые товары повседневного спроса. Товары выставлены в зале в том виде, в каком они поступают от поставщиков – в ящиках, коробках, целлофане. Это позволяет не содержать в штате сотрудников, занятых распаковкой, расфасовкой и расстановкой товаров по полкам. Так, например, в магазине сети «Перекресток» содержится вдвое больше сотрудников, чем в магазинах торговой сети «Копейка». В остальном магазины «Копейка» отступили от традиции. В их ассортименте оказалось много продуктов с ограниченным сроком хранения – овощи, мясо, фрукты. Наблюдаются и нарушения с точки зрения организации дешевого обслуживания – приходится торговать через прилавки. Это объясняется рядом причин. С одной стороны, почти все магазины сети «Копейка» располагаются в бывших классических советских продмагах, находящихся в центре густонаселенных микрорайонов. С другой стороны, российская публика не научилась отличать супермаркет от магазина сниженных цен и ожидает от любого магазина полного удовлетворения своих потребностей. Было бы нелогично, с точки зрения бизнеса, отказываться от привлечения дополнительного числа покупателей.

Таким образом, задуманный как магазин по сниженным ценам «Копейка» оказался по существу «дворовым» магазином, обеспечивающим самым необходимым жителей близлежащих домов (дискаунтер же обычно не привязан к месту жительства покупателей).

Отступление от правил не прошло для магазина «Копейка» бесследно. Первые магазины компании работали очень эффективно, в них поддерживались единые стандарты обслуживания. Затем начались сбои в поставках, сказался разный уровень подготовки персонала – качество сервиса в некоторых магазинах снизилось. В самой сети магазинов «Копейка» признают, что время от времени у них возникают нестыковки по ряду позиций с поставщиками, что сужает резервы снижения цен. Именно поэтому торговая сеть «Копейка» вошла в недавно созданный Российский розничный альянс, который должен помочь розничным сетям формировать долговременные и взаимовыгодные взаимоотношения с поставщиками.



**Перспективы развития сети.** Розничные торговые сети в Москве, где уже сосредоточена треть оборота всей российской розничной торговли, не останавливаются на достигнутом. Если до кризиса они росли на 10-20% в год, то теперь практически все планируют удвоить товарооборот. Быстро идет и освоение новых форматов. Так, сети супермаркетов «Перекресток» и «Седьмой континент» объявили о строительстве гипермаркетов, а пионер в области гипермаркетов «Рамстор», наоборот, активно строит более скромные по масштабам супермаркеты.

На этом насыщенном фоне выделяется сеть дискаунтеров «Копейка», открывшая магазин «Копейка суперуниверсам» в Ясенево. Руководство сети пошло на смешение форматов и стилей. Новый магазин «Копейка» отличается большими размерами и широким ассортиментом, что приближает его к супермаркету. В то же время здесь сохраняется атрибутика магазина сниженных цен – непритязательный дизайн, примитивный сервис и использование других методов поддержания низких цен.

До конца года владелец сети фирма ООО «Фелма» планировала открыть еще пять магазинов нового формата. Предполагалось, что за счет такого расширения оборот в 2010 г. удвоится и достигнет 120 млн. долл.

Новый формат «Копейка супер» позволяет позиционироваться уже не как «дворовый», а как магазин районного масштаба. В первую очередь этому способствует увеличение торговых площадей. Прежние магазины «Копейка» занимали площадь от 800 до 1000 м<sup>2</sup>. Первая «Копейка супер» имеет торговые площади в 2,5 тыс. м<sup>2</sup>, следующие будут еще больше – как минимум 3 тыс. м<sup>2</sup>. Расширяется и ассортимент – с 1,5 до 7 тыс. позиций.

В ассортиментной политике появляется новое направление. В отличие от традиционных, «Копейка супер» будет торговать алкоголем класса «премиум». Уже одно это доказывает, что сеть намерена включить в свою целевую аудиторию не только людей с низким уровнем дохода, но уже и экономных представителей среднего класса.

Кроме того, расширение ассортимента коснулось непродовольственных товаров. Проведя маркетинговые исследования, специалисты компании пришли к выводу, что на рынке non-food торговые наценки за пределами высоки и достигают 100-150%. Поэтому непродовольственное направление бизнеса в рамках магазинов низких цен было признано перспективным. В магазинах «Копейка супер» оно займет 60-70% ассортимента против 20-30% в обычных магазинах торговой сети «Копейка». Будут представлены те товары, которые до сих пор поставщики считали неразумными для размещения в дискаунтерах, опасаясь негативного влияния на имидж продукта, например парфюмерия.

В то же время в магазинах «Копейка супер» сохранятся все отличительные черты магазина сниженных цен: размещение товара не на полках, а новалом, в контейнерах или в фабричной оптовой упаковке, узкий, по сравнению, с супермаркетом ассортимент продуктов, минималистский дизайн и т.д. Налицо «смешение жанров» и сопутствующие этому риски. Один из очевидных

рисков связан с размыванием целевой аудитории. Экономный русский человек со средним уровнем дохода может предпочесть другого продавца парфюмерии и крепких напитков «премиум», поскольку ощутит себя неуютно среди оцинкованных ведер, лопат и мятых джинсов. А человеку с низким уровнем дохода, скорее всего, французский коньяк и по пониженной цене не нужен.

Второй риск, на который идет фирма ООО «Фелма» с новым проектом, связан с управлением торговой сетью: не до конца отладив торговые технологии на нестандартном магазине сниженных цен, рискованно переходить на более сложный в управлении уровень.

**Конкуренция розничных торговцев на рынке Москвы.** По данным розничных торговцев, объем московского продовольственного рынка составляет 10-12 млрд. долл. Если говорить о потребительском рынке в целом, то эти цифры нужно как минимум удвоить (некоторые аналитики называют цифру в 30 млрд. долл.). И в этом необъятном «море» сетевая торговля, несмотря на бурный рост, занимает менее 10%.

Неудивительно, что между собой торговые сети практически не конкурируют. Даже на небольшой территории, как, например, в Митине, где соседствуют «Рамстор», «Перекресток», «Мини-перекресток», «Авоська» и «Копейка», все они «чувствуют» себя вполне благополучно.

Мирное сосуществование сетей объясняется и тем, что организованной торговле удается постепенно отвоевывать аудиторию у рыночно-палаточной. С одной стороны, положительную роль играют более высокие стандарты обслуживания. Само по себе появление удобного магазина там, где до сих пор его не было, автоматически привлекает потребителей со средним уровнем дохода. С другой стороны, сети, ориентированные первоначально на потребителей с высоким уровнем дохода, такие, как «Перекресток» и «Седьмой континент», сегодня проводят ценовую и ассортиментную политику, привлекающую потребителей с доходами и ниже среднего.

Однако, при всей идиалличности, нельзя не заметить, что доминантным признаком развития торговых сетей в Москве стала географическая экспансия. Идет борьба за будущее, в котором явно проступили контуры масштабного иностранного присутствия. Таким образом, сетевой бизнес, который уже растет высокими темпами, с вливанием «западной крови» станет развиваться еще активнее.

Пример тому – строительство торгового центра «Marktkauf», рассчитанного на годовой оборот в 50 млн. долл. К таким показателям отечественные сети шли несколько лет. Далее к «Marktkauf» присоединилась французская сеть «Auchan», а также другие европейские компании. Всего за два-три года построено двадцать торговых комплексов, которые расположились вокруг Московской кольцевой дороги и ориентированы прежде всего на жителей спальных районов столицы.

Московский розничный рынок постоянно пополняется западными фирмами и новыми розничными стандартами. Так, например, голландская сеть «Spar» составила конкуренцию здешним «дворовым» магазинам, а немецкая

«Metro» продемонстрирует незнакомый москвичам формат розницы «cash & carry». Можно предположить, что желающих появится гораздо больше, когда в Москве снизится административный барьер. Столичное правительство уже объявило о внедрении программы стимулирования строительства крупных торговых комплексов, предусматривающей облегченную процедуру инвестирования.

### **Вопросы и задания**

- Оцените стратегию продаж ООО «Фелма».
- Перечислите отличительные черты магазинов сниженных цен.
- Охарактеризуйте целевую аудиторию магазинов «Копейка» и «Копейка супер».
- В чем заключаются особенности ассортиментной политики магазина «Копейка»?
- Почему магазины «Копейка» отступили от традиций магазинов сниженных цен?
- Чем отличается политика продаж магазинов «Копейка» от политики магазинов «Копейка супер»?
- Каковы сильные и слабые стороны сети магазинов «Копейка» и «Копейка супер»?

### **ВЫВОД НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК НОВОГО ТОВАРА**

Первую в мире систему караоке, основанную на использовании компакт-дисков, разработала фирма «Самсунг Электроникс». В системе CD-OK применялась новейшая технология компакт-дисков CD-OK. Используя всего лишь один такой компакт-диск, можно было получить в свое распоряжение до 7 тыс. песен и до 4 тыс. разнообразных цветных изображений. На одном компакт-диске CD-OK содержалась информация, которая могла быть записана более чем на 70 обычных лазерных дисках. Система CD-OK действительно была удобна для пользователей. Выбор песен с этого компакт-диска осуществлялся намного быстрее – можно найти песню менее чем за две секунды. Система CD-OK давала оценку исполнения песни, и на экране появлялись соответствующие баллы.

В 1995 г. фирма «Самсунг Электроникс» провела исследования российского рынка с целью оценки его привлекательности для нового товара – приставки CD-OK. Результаты исследований показали, что рынок для такой продукции существует и его потенциал составляет более 60 тыс. штук. Данный товар на рынке не был представлен, что давало хорошую возможность занять свободную рыночную нишу. Однако подавляющая масса населения России (более 60%) никогда не слышала о караоке. В Корее караоке – это такой же обычный предмет бытовой электроники, как телевизор или видеомагнитофон, и там существует так называемая «культура караоке». Название

караоке в России являлось существенной проблемой для компании. Кроме того, CD-OK – это достаточно дорогой товар (розничная цена планировалась на уровне \$700-800). Очевидно, что человек, получающий в месяц около 100 долл., не мог ее приобрести. Таким образом, нужно было позиционировать CD-OK как дорогой эксклюзивный товар. С одной стороны, это отличное изобретение для развлечения, а другой – признак престижа и достатка. Для того чтобы приставка CD-OK считалась престижной, необходимо было создать на нее моду.

По сравнению с аналогами фирм-конкурентов приставка CD-OK имела ряд преимуществ: надежность торговой марки Самсунг, большая емкость диска (1 тыс. песен и 4 тыс. изображений), умеренная цена. Облегчал задачу фирме и тот факт, что на рынке в этот период не было явного лидера, а японские конкуренты не планировали продвигать аналогичную продукцию в России.

Однако новый товар обладал и рядом недостатков. К ним, прежде всего, относилась возможность воспроизводить только статичные, а не движущиеся картинки, а также традиционно сложившееся предпочтение в отношении японской продукции подобного рода. Кроме того, исследование российского рынка показало, что в то время, как в Европе отмечалось быстрое внедрение караоке, для отечественных потребителей приоритет покупки подобных товаров оставался на низком уровне по сравнению с аудио-и видеотоварами.

Кампания по выводу на рынок нового товара проводилась в несколько этапов и началась с презентации, где было официально объявлено о начале продаж, и широкого продвижения CD-OK в России.

На осуществление различных мероприятий начального этапа было выделено 700 тыс. долл. На данном этапе важным целевым сегментом выступали владельцы и управляющие баров и ресторанов. Во-первых, они являлись конечными покупателями, и на них первоначально приходилась большая доля объема продаж. Во-вторых, CD-OK, установленная в баре или ресторане, привлекала внимание людей, приходивших в эти заведения, а они также относились к целевой аудитории компании.

Для того чтобы убедить владельца бара или ресторана купить CD-OK, нужно было показать, что она нравится посетителям, т.е. показать приставку в действии. С этой целью в подобных заведениях организовывались мини-шоу с использованием CD-OK. Чтобы усилить эффект мини-шоу, для их проведения приглашали популярного певца Владимира Маркина. На начальном этапе вывода товара на рынок мини-шоу CD-OK сыграли очень важную роль в популяризации приставки и в росте объемов ее продаж.

Помимо мини-шоу в барах и ресторанах фирма «Самсунг Электроникс» организовывала CD-OK-шоу на больших площадках для популяризации приставки среди широких масс населения. Шоу проходили на улице во время праздников, в кинотеатрах, концертных залах и т.д. Для того, чтобы популяризовать CD-OK среди детей и молодежи, которые, не являясь целевой аудиторией, тем не менее оказывали на нее сильное влияние (например, дети на родителей), а также чтобы привить культуру караоке, мини-презентации

проводились в школах и институтах. Приставку дарили школам и интернатам, что находило широкий резонанс в прессе.

Нужно отметить, что появление CD-OK в России не прошло незамеченным. В прессе был опубликован ряд статей о приставке и к ней начали проявлять интерес. Кроме того, CD-OK стала элементом отдельных телевизионных программ, где известные певцы и музыканты наглядно демонстрировался принцип ее действия. В общей сложности в течение полугода было проведено 30-40 мини-шоу.

На телевизионную рекламу было израсходовано примерно 400 тыс. долл. Реклама в прессе «играла» поддерживающую «роль».

На первом этапе активно использовались все элементы коммуникационной политики: массированная реклама, паблисити, методы стимулирования сбыта и, конечно, личные продажи. Около 20-30 % приставок CD-OK было продано именно благодаря персональным продажам.

Результатом осуществления мероприятий начального этапа внедрения CD-OK на российский рынок стало увеличение узнаваемости марки CD-OK до 37,3%. В это время узнаваемость марки караоке составила 58,9%. Тем не менее, это не могло считаться достижением намеченных целей, так как абсолютные цифры продаж были на порядок ниже запланированных. На данном этапе число домашних пользователей было незначительно, поскольку приоритет покупки CD-OK все же оставался низким по сравнению с аудио-и видеотоварами.

На втором этапе политика компании была направлена на повышение узнаваемости марки CD-OK, увеличение объемов продаж и завоевание бесспорного лидерства на рынке караоке в России.

Если на первом этапе одной из главных целевых аудиторий считались владельцы баров и ресторанов, то на втором этапе внимание было сконцентрировано на домашних пользователях. Как и на начальном этапе, ввиду специфичности продукта упор в продвижении CD-OK необходимо было сделать на объяснение принципов работы приставки и на демонстрацию ее в действии. В связи с этим было решено акцентировать внимание на незаслуженно забытой на первом этапе работе в местах продажи. Дело в том, что CD-OK продавалась, как правило, там же, где и видеомагнитофоны и, будучи очень похожей внешне на видеомагнитофон, не привлекало внимание покупателей. Было решено выпустить специальную печатную рекламную продукцию, которая бы привлекала внимание к CD-OK и объясняла ее назначение. На печатной рекламе была помещена фотография поющего под CD-OK Владимира Маркина, который благодаря участию в многочисленных мини-шоу и других мероприятиях по продвижению приставки, стал фактически «лицом» CD-OK. Помимо этого, в магазинах было решено создать специализированные «CD-OK уголки», где бы демонстрировалась работа приставки.

Самой сильной стороной CD-OK является то, что на одном компакт-диске записано более одной тыс. песен. Но был выпущен лишь один такой диск. Казалось, что тысячи песен более чем достаточно для потребителя (это больше,

чем записано песен на 70 обычных компакт-дисках). Тем не менее, оказалось, что уже через несколько недель эти песни запоминаются и надоедают. Кроме того, еще недавние хиты, записанные на компакт-диске CD-OK быстро устаревают. Выход нового компакт-диска CD-OK мог стать толчком к продвижению самой приставки. Поэтому было принято решение выпустить второй компакт-диск, а в дальнейшем выпускать новые компакт-диски в среднем раз в полгода.

На втором этапе нужно было провести широкомасштабную кампанию по освещению деятельности фирмы и привлечению внимания к новому товару. Журналисты много и охотно писали о CD-OK, поскольку продукт был интересен сам по себе. Тем не менее, фирма «Самсунг Электроникс» постоянно поддерживала интерес журналистов к приставке, создавая так называемые информационные поводы. А таких поводов была масса: CD-OK шоу, спонсорство, представление CD-OK на различных выставках, участие в конкурсах и, наконец, выход нового компакт-диска CD-OK.

Что касается телевизионных программ, то на ОРТ спонсировалась одна из самых популярных в то время программ – «Угадай мелодию». Причем, учитывая уникальность и новизну продукта, важным было не столько упоминание о том, что «спонсором программы является фирма «Самсунг Электроникс», создавшая уникальную приставку CD-OK, сколько как можно более частый показ CD-OK в действии.

Основное внимание было сосредоточено на телевизионной рекламе. Первый ролик был дешевый и оказался неудачным. Хотя он и объяснял принцип действия CD-OK, но был неинтересным, не ориентированным на конкретную целевую аудиторию. Это подрывало имидж продукта и компании в целом. Вместо него был снят оригинальный смешной дорогой ролик. Началась массированная реклама с использованием нового ролика.

Учитывая то, что CD-OK – это музыкальная приставка, очень эффективной была реклама на радио, и, как и реклама в прессе, носила поддерживающий характер.

### **Вопросы и задания**

- Каковы основные отличия первого и второго этапов кампании по выведению на российский рынок нового товара – приставки CD-OK?
- Какую стратегию продаж использовала фирма «Самсунг Электроникс» при выведении на рынок России нового товара?
- Определите целевые сегменты и сформулируйте цели продаж компании Самсунг Электроникс.
- Проанализируйте методы повышения эффективности продаж, используемые компанией на российском рынке.
- Разработайте рекомендации по позиционированию приставки CD-OK в России.

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**Аутсорсинг** - это перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ними активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене.

**Бенчмаркинг** - это систематическая деятельность, направленная на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, независимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения. Бенчмаркинг означает перенятие опыта успешных компаний «после того, как путем сравнения с другими областями предпринимательской деятельности или конкурентами были выявлены слабые стороны своей фирмы».

**Внутренний блог** – блог, предназначенный для общения сотрудников предприятия, закрытый от внешних аудиторий.

**Внутренний маркетинг** — это философия отношения к работнику как к клиенту и стратегия создания работы-продукта в соответствии с потребностями сотрудника-клиента.

**Демаркетинг** – вид маркетинга продаж, задачей которого является изыскание способов временного или постоянного снижения спроса в целях ликвидации ряда отрицательных рыночных явлений

**Каталог** – это выставочный зал или витрина предприятия.

**Комплексная лояльность** – является сочетанием, комбинацией двух типов лояльности транзакционной и перцепционной.

**Конверсионный маркетинг** – вид маркетинга продаж задачей которого является изменение отрицательного отношения потребителей к какому - то продукту на положительное путём переделки продукта, снижения цены и более эффективного его.

**Корпоративный блог** – страница на сайте или на иной блог-платформе, посвящённая неформальному общению клиентов, контрагентов, сотрудников и других заинтересованных аудиторий компании.

**Линейка товаров** – группа товаров, которые тесно связаны между собой: в процессе потребления, распределения, по уровням цен, за счет привлечения одних и тех же групп покупателей.

**Личные продажи** – это персональное предложение товара или услуги одному или нескольким потенциальным потребителям.

**Лояльность** – это приверженность потребителя к какому – либо товару или фирме.

**Маркетинг по телефону** – это систематическое и организованное использование телефона в коммерческих целях.

**Мерчандайзинг** – это совокупность методов, направленных на повышение эффективности продвижения торговых марок в розничной сети.

**Мотивация персонала** – это система мер по вовлечению и удержанию работника, создания взаимовыгодных отношений с ним.

**ОПЦ - анализ** – это представление товара на основе таких его параметров, как: особенность, преимущество, ценность.

**Отношенческая лояльность** – это лояльность, которая предполагает заинтересованность потребителя в покупке именно данного бренда, а не какого-либо другого.

**Перцепционная лояльность** – это лояльность, которая акцентирует внимание на таких аспектах, как субъективные мнения потребителей и их оценки, которые включают в себя достаточно широкий спектр чувств по отношению к марке.

**Поведенческая лояльность** – это лояльность, которая проявляется при покупке товара на постоянной основе, но при отсутствии привязанности.

**Поддерживающий маркетинг** – вид маркетинга продаж, задачей которого является поддержание в условиях полноценного спроса существующего уровня продаж с учетом изменения системы предпочтений потребителей и усиления конкуренции.

**План продаж** — это величина объема продаж, которую необходимо достигнуть, выполнив некоторые действия.

**Презентация** – это убедительное устное или визуальное объяснение делового предложения.

**Прогноз продаж** — это величина объема продаж, которую возможно достичь при выполнении неких условий или при реализации определенных программ. Данная величина может использоваться для уточнения плана продаж.

**Продажа** – это вид коммерческой деятельности, где каждый отстаивает свой интерес, играет свою роль, использует свои возможности, прилагает все усилия для того, чтобы добиться наиболее благоприятных условий обмена для себя.

**Противодействующий маркетинг** – вид маркетинга продаж, задачей которого является убедить людей отказаться от потребления вредных продуктов путем резкого повышения цен, ограничения, а также путем предложения подходящих альтернатив.

**Прямой маркетинг** - это инструмент маркетинговых коммуникаций, использующий различные медиа-средства для воздействия на потребителей с целью развития отношений с ним и убеждения сделать заказ.

**Развивающий маркетинг** – вид маркетинга продаж, задача которого состоит в оценке размера потенциального рынка и разработке эффективных продуктов, способных превратить потенциальный спрос в реальный.

**Ремаркетинг** – вид маркетинга продаж, задача которого состоит в восстановлении спроса в случае его падения на основе творческого переосмысления ранее использовавшегося маркетингового подхода.

**Синхромаркетинг** – вид маркетинга продаж, задачей которого является поиск способов сглаживания колебаний спроса с помощью гибких цен, методов продвижения товаров сезонного потребления.

**Стимулирующий маркетинг** – вид маркетинга продаж, задачей которого является определение в условиях отсутствия спроса способов увязки присущих продукту выгод с потребностями и интересами потенциальных потребителей, чтобы изменить их безразличное отношение к продукту.



**Стратегия интенсивного маркетинга** предполагает установление высокой цены при высоком уровне затрат на стимулирование продаж.

**Стратегия выборочного проникновения** предусматривает высокую цену при низком уровне затрат на стимулирование продаж.

**Стратегия широкого проникновения** характеризуется установлением низкой цены при высоком уровне затрат на стимулирование продаж.

**Стратегия пассивного маркетинга** предполагает установление низкой цены на товар при незначительных затратах на стимулирование продаж.

**Customer Relationship Management (CRM)** – это система управления взаимоотношениями с клиентами.

**Технологии продаж:** обслуживание, агрессивное продвижение товара, спекулятивная продажа, консультативная продажа.

**Трансакционная лояльность** - это лояльность, которая предусматривает изменения в поведении покупателей, но при этом не указываются факторы, вызывающие данные изменения.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### *Основная*

1. Багиев, Г. Л. Маркетинг: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб. [и др.] : Питер, 2010. – 573 с.
2. Басовский, Л. Е. Маркетинг: курс лекций/ Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 218 с.
3. Вебер Л. Эффективный маркетинг в Интернете. Социальные сети, блоги, Twitter и другие инструменты продвижения в сети /Ларри Вебер. пер. с англ. Елены Лалаян. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 320 с.
4. Данько Т. П. Управление маркетингом [Текст]: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 363 с.
5. Дюков И.И. Управление конкурентоспособностью компании. [Текст] – СПб.: НИУ ИТМО, 2011. – 298 с.
6. Катернюк А. В. Настольная книга менеджера по продажам – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 381 с.
7. Киреева А. 101 совет по работе с клиентами [Текст]. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 235 с.
8. Котлер Ф. Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей. – пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010 – 206 с.
9. Котлер, Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой / Ф. Котлер, Х. Картаджая, И. Сетиаван; душе [пер. с англ. А. Заякина]. – М.:Эксмо, 2011. – 240 с. (Гуру менеджмента).

10. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я [Текст]: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Филип Котлер; [пер. с англ. Т. В. Виноградова, А. А. Чех, Л. Л. Царук] – М.: Альпина Паблишер: Хорошие люди, 2011. – 476 с.
11. Леру П. и Корвин П. Визуальные продажи: Использование зрительных образов в продажах и презентациях. пер. с англ. – М.: Изд-во «Добрая книга», 2010. – 304 с.
12. Манн И.Б. Арифметика маркетинга для первых лиц – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010 – 160 с.
13. Перция В.М. Удвоение продаж: как наращивать объемы продаж, используя имеющиеся ресурсы. – М.: Эксмо, 2010. – 224 с.
14. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов. [Текст] – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 351 с.
15. Рукавишников А. Как увеличить продажи?: Интеллектуальный маркетинг – М.: Эксмо, 2010. – 320 с. – (Академия продаж).
16. Толкачев А.Н. Личные продажи: российская практика и новые подходы / Андрей Толкачев. – М.: Эксмо, 2010. – 400с.
17. Управление продажами: Учебно-практическое пособие / Авт.-сост. И.Н Кузнецов – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2010. – 492 с.
18. Справочник по управлению персоналом.
19. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».
20. Журнал «Маркетинговые коммуникации».
21. Журнал «Маркетолог».

#### *Дополнительная*

1. Конституция Российской Федерации [Текст]. – М.: Приор, 2005. – 32 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст]: 4.1-4. [по состоянию на 1 января 2007 г.] – М.: Юрайт-Издат, 2007. – 554 с.
3. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, продукции, услуг [Текст]: [утв. Постановлением Госстандарта РФ от 6 августа 1993 г. № 17]. – Код 7413.
4. Абчук В. А. Коммерция: Учебник. – СПб.: Ид-во Михайлова В.А., 2000.
5. Алешина И.В. Поведение потребителей: Учебное пособие для Вузов – М.: ФАИР ПРЕСС, 1999 – 376с.
6. Багиев Г. и и др. Маркетинг/ учебник для вузов – "Экономика", 2001 – 718 с.
7. Бакшт К.А. Усиление продаж. – СПб.: Питер, 2010. – 304 с.: ил. – (Серия «Искусство продаж»).
8. Бакшт, К. А. Большие контракты / Константин Бакшт. – СПб. [и др.]: Питер, 2009. – 284 с.
9. Бакшт, К. А. Построение отдела продаж с "нуля" до максимальных результатов / Константин Бакшт. – СПб. [и др.]: Питер, 2009. – 297 с.

10. Бакшт, К. А. Боевые команды продаж. Продолжение бестселлера "Построение отдела продаж" / Константин Бакшт. – 2-е изд. – СПб. [и др.]: Питер, 2009. – 356 с.
11. Беквит Г. Продавая незримое: руководство по современному маркетингу услуг – М: Альпина-Бизнес-Групп, 2004 – 272 с.
12. Бландел Р. Эффективные бизнес-коммуникации. Теория и практика в эпоху информации. СПб.: Питер, 2000. – 380 с.
13. Бланк И. А. Управление торговым предприятием. – М.: Ассоциация авторов и издателей ТАНДЕМ. Издательство ЭКМОС, 1998
14. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом /Пер. с англ. М.: Экономика, 1991
15. Брун, М. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента [Текст] / М. Брун // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 6. – С. 66 – 71.
16. Бьюзен Т. Израэль Р. Гений продаж / пер.с англ. Г.И. Левитан – Мн: "Попурри", 2002 – 256 с.
17. Вествуд Дж. Как написать маркетинговый план – СПб: "Нева", 2004 – 192 с.
18. Витт. Управление сбытом: Москва, 1998.
19. Голубков Е.П. Маркетинг. Словарь-справочник. Академия народного хозяйства при правительстве Российской Федерации. Изд-во: «Дело». – Москва – 2000г. – 439с.
20. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / под ред. Третьяк – СПб: Питер, 2001 – 384 с.
21. Гудмэн Г.С. Семь секретов природного продавца / пер с англ. Котельникова – М: "Файр-пресс", 2003 – 304 с.
22. Дейан А., Троадек Л. Стимулирование сбыта \ Пер.с франц. ред.С.Г.Божук.-СП.б: Издат.дом. «Нева»; «ОЛМА-ПРЕСС Инвест», 2003. – 128 с.
23. Дейян А и др. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи /Пер. с франц. М.: Прогресс: Универс, 1994.
24. Денни Ричард Продажа ради успеха Профиздат: Москва 1998 – 176 с.
25. Джерард Д, Шук Р.Л. Как заключить любую сделку – Мн: "Попурри", 2004 – 224 с.
26. Дитер И.Г., Шнайдер Технологический маркетинг – М: "Янус К", 2003 – 478 с.
27. Дрю Ж.М. Ломая стереотипы/ под ред. Волковой – СПб: "Питер", 2002 – 272 с.
28. Дэй Д. Стратегический маркетинг – М: "Эксмо-пресс", 2002 – 640 с.
29. Жариков, Е. С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу [Текст] / Е. С. Жариков. – М.: МЦФЭР, 2002. – 512 с.
30. Ильин В. И. Поведение потребителей: Учебное пособие – СПб.: Питер, 2000 – 223с.

31. Кокс Д., Стивекс Г. Как продать колесо – Мн: "Попурри", 2003 – 228 с.
32. Кокс К.Т., Моква П.В. Классика маркетинга – Спб: Питер, 2001 – 752 с.
33. Котлер Ф, Армстронг Гари Основы маркетинга. Учебник – "Вильямс" , 2003 – 944 с.
34. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии. – М.: ООО «Издательство АСТ». – 2001. – 272с.
35. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру – М: "Альпина Паблишер", 2003 – 296 с.
36. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент, анализ, планирование, внедрение, контроль. 9-е издание – СПб.; Харьков; Минск; Питер, 1998 – 887 с.
- 37.28. Котляровская, И. В. Маркетинг [Текст]: учеб. пособие / И. В. Котляровская, С. А. Романова. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 1996. – 163 с.
38. Кресов И. И. Маркетинг на предприятии: Практическое пособие. М.: АО «Финстатинформ», 1994.
39. Ламбен Жан Жак Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг – Спб: "Питер", 2004 – 800 с.
40. Ланкастер Дж., Джоббер Дэвид. Продажа и управление сбытом. Пер. с англ. – Минск Амалфея, 1998- 379с.
41. Лэнгдон Кен. Основные объекты сбыта различны: технология продаж: Пер. с англ. – Минск: Амалфея, 1998 – 302с.
42. Макгами М. Основы эффективных продаж /Пер. с англ. Киев: София, 1997.
43. Малашонок Д. Тренинги эффективных продаж – Спб: Питер, 2004 – 192 с.
44. Мальц М. Безотказная торговля или как сделать покупателя сговорчивым – Мн: "Попурри", 2003 – 272 с.
45. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. Учебник / Под. ред. проф. В. А. Алексунина. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2001.
46. Осентон Т. Новые технологии в маркетинге: золотой ключик к лояльности потребителей – М: "Вильямс", 2003 – 304 с.
47. Песоцкая Е. В. Маркетинг услуг. СПб.: 2000.
48. Перция В.М. Удвоение продаж: как наращивать объемы продаж, используя имеющиеся ресурсы. – М.: Эксмо, 2010 – 224 с.
49. Пол Тимм. 50 идей, необходимых для удержания клиентов, 3-е издание – Спб: Питер, 2004 – 208 с.
50. Попов Е В. Продвижение товара: Учебное пособие для студентов эк. спец. ВУЗов. – Екатеринбург: Изд-во наука, 1997. – 347 с.
51. Ребрик С. Мастер класс "Art of sale", 2-е издание – М: Эксмо, 2004 – 200 с.
52. Рейлит Дирах, Джи Гибас Джулиан. Деловые отношения с покупателями. Успешная торговля и маркетинг в бизнесе: Учебное пособие / Пер. с англ. З.Я. Крачевской : Минск: Амалфея, 1998. – 271с.

- 53.Рифкин Г., Хилл С. Мудрая идея/ под ред. Каптуревского – Спб: "Питер", 2002 – 240 с.
- 54.Роджерс Л. Маркетинг в малом бизнесе: Пер. с англ /Под ре. Л.Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996.
- 55.Симон Адамс Профессиональные продажи и коммерческие переговоры: Пер. с англ. - Минск: Амалфея, 1998 – 218 с.
- 56.Стивен Хейман, Диана Санчас и Тэд Тулеха Новая стратегия продаж. – Издательство «Лори», Москва, 2001. – 293 с.
- 57.Тамбиев А.Х., Кетов Н.П. Региональный маркетинг: Учебное пособие для ВУЗов по экономическим специальностям – М.: Экономика, 2000. – 320с.
- 58.Толкачев А.Н. Личные продажи: российская практика и новые подходы /Андрей Толкачев. – М.: Эксмо, 2010. – 400с.
- 59.Фатрелл. Управление продажами – Спб: "Нева", 2004 – 640 с.
- 60.Фокс Джеффри Дж. Как стать волшебником продаж/ правила привлечения и удержания клиентов – М: "Альпина Бизнес Букс", 2004 – 170 с.
- 61.Фокс Джеффри Дж. Как стать супер-звездой маркетинга – М: Альпина Паблишер, 2003 – 232 с.
- 62.Хисри Роберт Д., Джексон Ральф В. Торговля и менеджмент продаж /Пер. с англ. М.: Информационно – издательский дом «Рилинъ», 1996.
- 63.Хопкинс Т. Как стать мастером продаж – М: "Фаир пресс", 2004 – 384 с.
- 64.Хопкинс Том Умение продавать для «чайников» Диалектика Киев – 1997 – 249 с.
- 65.Чевертон Питер Теория и практика современного маркетинга / полный набор стратегий, инструментов, техник – М: "Фаир-пресс", 2002 – 608 с.
- 66.Шандезон Ж. И др. Методы продаж /Пер. с франц. М.: Прогресс, 1993
- 67.Шив Чарльз Д. Курс МВА по маркетингу – М: Альпина Паблишер, 2003 – 717 с.
- 68.Шлаффман С. 25 стратегий продаж, или с этого дня ваши продажи взлетят до небес – М: "НІРРО", 2003 – 144 с.
- 69.Шнаппауф Рудольф А. Практика продаж: Справочное пособие по всем ситуациям в сбыте АО «Интерэксперт» Москва 2000 – 476 с.
- 70.Gronroos, S. Service Management and Marketing [Text] / S. Gronroos. Lexington Book, 1990. – 180 p.
- 71.Gronroos, S. Service Management and Marketing; Managing the Moment of Truth in the Service Sector [Text] / S. Gronroos. – Cambridge, Mass: Marketing Science Institute, 1990. – p. 165.
72. Lings, I. N. Developing the domain of internal market orientation and its consequences for market orientation and performance [Electronic resource] / I. N. Lings. – Aston Business School, Research Paper, 2000. 178. Shuchman A. The marketing audit [Text] / A. Shuchman, R. Crisp, A. Oxenfeidt // Analyzing and improving marketing performance. Report № 32. – N. Y.: American Marketing Association, 1980. – P. 354.

73. Sybil. F. Stershic. Internal Marketing [Text] / F. Sybil // American Marketing Association. Marketing Encyclopedia. – Chicago: Publishing Group, 1995. – P. 208.
74. Tansic. D. Balance in Service System Design [Text] / D. Tansic // Freeman School of Business. – 1988. – November 11 – 12. – P. 9.

*Интернет-ресурсы и презентации*

1. Гильдия маркетологов – <http://marketologi.ru/>
2. Е-журнал по маркетингу – <http://4p.ru/>
3. Маркетинг: методы и стратегии – <http://marketsite.narod.ru/>
4. Обзор российского и международного брендинга – [www.brandmanager.ru](http://www.brandmanager.ru)
5. Энциклопедия маркетинга – <http://marketing.spb.ru/>
6. [www.research.abs.aston.ac.uk/working\\_papers/wphome4.html](http://www.research.abs.aston.ac.uk/working_papers/wphome4.html).
7. Презентация курса.
8. Портал о торговом маркетинге // <http://www.trademarketing.ru>.
9. Информационный бизнес-портал. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.market-pages.ru>
10. Записки маркетолога. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketch.ru/>
11. Корпоративный менеджмент. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>
12. Маркетинг. Тематический портал. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketing.web-3.ru/>
13. Маркетинг-идеи.ру. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketingidei.ru/>
14. Эксперт Урал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://expert.ru/ural/>
15. Маркетинг в России и зарубежом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/>
16. Деловой квартал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dkvartal.ru/>
17. Новости торговли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.retail-news.ru/>
18. Российская торговля [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prosmi.ru/>

## 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Реализация данной учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской работы обучающихся, предусмотренных программой учебной дисциплины и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам:

- аудитории, оборудованные мультимедийными средствами обучения.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями ФГОС ВПО

по направлению	080200. 62 Менеджмент
профилям подготовки	Маркетинг
по направлению	100700.62 Торговое дело
профилям подготовки	Реклама в торговой деятельности Коммерция (торговое дело)
Рецензент(ы)	д.э.н., профессор И.В. Котляревская
Коллективная рецензия	РЭУ им Г.В. Плеханова Уральский филиал
<i>Рецензии прилагаются</i>	