

Министерство образования Республики Беларусь  
Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет  
информатики и радиоэлектроники»

Инженерно-экономический факультет

Кафедра экономики

**Л. И. Архипова, В. А. Пархименко, Е. А. Олехнович**

## **ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ, ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ И ПРЕЗЕНТАЦИЙ**

*Рекомендовано УМО по образованию в области информатики  
и радиоэлектроники в качестве учебно-методического пособия  
для специальности 1-28 01 02 «Электронный маркетинг»*

Минск БГУИР 2018

УДК 658.8(076)  
ББК 65.291.3я73  
А87

Рецензенты:  
кафедра управления региональным развитием  
Академии управления при Президенте Республики Беларусь  
(протокол №10 от 15.03.2017);

доцент кафедры промышленного маркетинга и коммуникаций  
учреждения образования «Белорусский государственный экономический  
университет», кандидат экономических наук, доцент А. Н. Саевец

**Архипова, Л. И.**

А87 Технологии продаж, деловых переговоров и презентаций : учеб.-метод. пособие / Л. И. Архипова, В. А. Пархименко, Е. А. Олехнович. – Минск : БГУИР, 2018. – 128 с. : ил.  
ISBN 978-985-543-372-0.

Рассматриваются теоретические и практические вопросы технологии продаж, а также базовые и ключевые инструменты участников профессиональных продаж. Рекомендации, шаблоны и скрипты, предложенные для изучения, должны способствовать обучению персонала отделов продаж и формированию профессиональных навыков при работе с конечными потребителями и организациями.

Содержание учебно-методического пособия комплексно представляет технологии продаж и описывает базовые и специфические методы, инструменты и процедуры, а также поддерживающие технологии – инструменты современного менеджмента, связанные с моделями создания и предоставления ценности на базе технологии продаж. Значительное внимание уделено таким профессиональным методам и инструментам технологии продаж, как управление ключевыми клиентами и деловыми партнерами; деловые переговоры, деловой протокол и этикет; техника подготовки и проведения презентации.

Рекомендуется студентам и магистрантам, специализирующимся в области маркетинга и продаж, а также специалистам служб маркетинга предприятий.

УДК 658.8(076)  
ББК 65.291.3я73

ISBN 978-985-543-372-0

© Л. И. Архипова, В. А. Пархименко,  
Е. А. Олехнович, 2018

© УО «Белорусский государственный университет  
информатики и радиоэлектроники», 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	6
<b>РАЗДЕЛ I. ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ .....</b>	<b>7</b>
Тема 1. Сущность управления продажами в системе управления маркетингом: стратегия и тактика.....	7
1.1. Сущность управления продажами .....	7
1.2. Влияние деловой среды на уровни продаж: матрица неопределенности.....	8
1.3. Базовые стратегии продаж.....	10
1.4. Маркетинг и продажи.....	11
Тема 2. Бизнес-модели и их роль в реализации стратегии маркетинга и продаж .....	13
2.1. Бизнес-модель: основные структурные блоки и их характеристика.....	13
2.2. Ценностное предложение .....	15
Тема 3. Технология продаж: основные процессы и этапы.....	17
3.1. Технология продаж: характеристика основных этапов продаж.....	17
3.2. Технология «воронка продаж»: оцифровывание бизнеса .....	21
Тема 4. Источники поиска потенциальных покупателей и способы их привлечения, удержания, возврата .....	25
4.1. Функции менеджеров по продажам.....	25
4.2. Источники поиска потенциальных покупателей.....	27
4.3. Точки контакта и их роль в продажах .....	28
Тема 5. Методы и техника личных продаж: базовый инструментарий продавца-профессионала .....	31
5.1. Личная продажа .....	31
5.2. Базовый инструментарий продавца-профессионала.....	31
Тема 6. Методы и техника личных продаж: ключевые техники продавца-профессионала .....	37
6.1. Ключевые техники продавца-профессионала .....	37
6.2. Телемаркетинг – ключевая техника продавца-профессионала.....	45
Тема 7. Управление отношениями с ключевыми клиентами.....	47
7.1. Ключевые клиенты: методы управления ими.....	47
7.2. Формирование партнерских отношений с клиентами по созданию и продвижению новых продуктов.....	53

Тема 8. Жизненный цикл клиента .....	55
8.1. Сущность понятия «жизненный цикл клиента» .....	55
8.2. Управление жизненным циклом клиента .....	57
8.3. Пожизненная ценность клиента .....	59
8.4. Инструменты привлечения, активации и удержания клиентов: AARRR-модель .....	60
 Тема 9. Заключение договора купли-продажи.....	62
9.1. Структура и содержание договора купли-продажи .....	62
9.2. Структура и содержание внешнеторгового контракта купли-продажи.....	65
 Тема 10. Продажи: качество товара и обслуживания .....	68
10.1. Менеджмент качества товара .....	68
10.2. Оценка удовлетворенности потребителя и работа с претензиями .....	69
 <b>РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ .....</b>	<b>72</b>
 Тема 11. Управление отделом продаж.....	72
11.1. Функции управления продажами .....	72
11.2. Оценка профессиональных знаний и навыков продавца.....	74
 Тема 12. Организация деятельности персонала по продажам и его оценка .....	76
12.1. Организационная структура управления в продажах .....	76
12.2. Ключевые показатели эффективности продаж.....	78
 Тема 13. Информационно-методическое обеспечение и поддержка реализации процессов технологии продаж .....	80
13.1. Стандарты по продажам: требования и содержание.....	80
13.2. Речевые и информационные шаблоны в продажах.....	83
 <b>РАЗДЕЛ III. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПРОДАЖАХ.....</b>	<b>87</b>
 Тема 14. Информационные технологии продаж.....	87
14.1. Информационные технологии в бизнесе и продажах .....	87
14.2. Классификации бизнес-моделей в электронной коммерции .....	88
 Тема 15. CRM-технологии в продажах.....	91
15.1. CRM-системы: основные блоки и их характеристика .....	91
15.2. Выбор и внедрение CRM-систем для интернет-магазина .....	92
 Тема 16. Интернет-торговля: технологии и инструменты.....	94
16.1. Общие рекомендации по онлайн-бизнесу: правила и инструменты .....	94
16.2. Типы метрик и измерений.....	98

Тема 17. Современные тенденции развития технологии продаж.....	100
17.1. Уровень онлайн-вовлеченности клиентов .....	100
17.2. Современные тенденции в продажах: мультиканальность, кросс-канальность, омниканальность .....	101
17.3. Управление репутацией в сети .....	102
<b>РАЗДЕЛ IV. ТЕХНОЛОГИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ .....</b>	<b>105</b>
Тема 18. Деловые переговоры .....	105
18.1. Общая характеристика деловых переговоров .....	105
18.2. Подготовка и организация деловых переговоров .....	106
18.3. Основные этапы переговорного процесса .....	107
Тема 19. Технологии деловых переговоров .....	109
19.1. Стратегия и тактика ведения деловых переговоров .....	109
19.2. Современные подходы и стили ведения деловых переговоров.....	111
19.3. Деловой протокол и этикет: практика применения .....	114
<b>РАЗДЕЛ V. ДЕЛОВЫЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ.....</b>	<b>117</b>
Тема 20. Подготовка и проведение деловой презентации.....	117
20.1. Подготовка презентации: основные этапы .....	117
20.2. Проведение презентации.....	120
Тема 21. Шаблоны коммерческих презентаций .....	122
21.1. Шаблоны коммерческих презентаций в технологии продаж и деловых переговорах .....	122
21.2. Программно-инструментальное обеспечение для подготовки презентации .....	124
Список использованных источников.....	125

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Содержание учебно-методического пособия комплексно представляет технологии продаж и описывает базовые и специфические методы, инструменты и процедуры, а также поддерживающие технологии – инструменты современного менеджмента, связанные с моделями создания и предоставления ценности конечным потребителям и организациям.

Материал, изложенный в учебно-методическом пособии, рассчитан на то, что студенты хорошо знакомы с такими предметными областями, как товарная политика и управление брендом, маркетинговые коммуникации, дистрибуция и логистика. Это позволило сконцентрироваться на таком важном инструменте маркетинговых коммуникаций, как личные продажи, и технологиях продаж при работе с конечными потребителями и организациями.

Технологии продаж, а также их организационно-методическое обеспечение рассматриваются с учетом применения таких современных технологий менеджмента, как бизнес-модели в формировании потоков дохода компании и стратегии создания ценности для клиента; менеджмент качества в технологии продаж; жизненный цикл клиента и его пожизненная ценность; lean-технологии и их роль в повышении эффективности бизнеса; концепция «шесть сигма» и конкурентоспособность компании в предоставлении ценности для клиента.

Значительное внимание в учебно-методическом пособии уделено таким профессиональным методам и инструментам технологии продаж, как КАМ (Key Account Management) – управление ключевыми клиентами и деловыми партнерами; деловые переговоры, деловой протокол и этикет; техника подготовки и проведения презентации.

В качестве практического обеспечения профессиональных продаж изложены общие положения и обязательства договора купли-продажи, представлены практические рекомендации (стандарт по продажам, скрипты, чек-листы, брифы, клише и шаблоны), использование которых формирует навыки при работе с конечными потребителями и организациями и дает возможность применять технологии продаж для повышения эффективности бизнеса.

## РАЗДЕЛ I. ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ

### Тема 1. Сущность управления продажами в системе управления маркетингом: стратегия и тактика

#### 1.1. Сущность управления продажами

Объектом менеджмента продаж или управления продажами является реализация товаров.

**Продажа** – это целостный комплекс мероприятий по подготовке, заключению сделки и последующему обслуживанию клиента, который связан единой технологией, основанной на решении значимых проблем и формировании долгосрочного спроса на продукцию компании.

Под термином «продажи» иногда закладывается различный смысл. Так, для менеджера по продажам это представляет собой процесс коммуникации с клиентом, результатом которого является сделка. А для руководителя отдела продаж это выступает как организация процесса деятельности менеджеров. Выходной параметр данного процесса – коммерческий результат компании. Такой двойственный подход позволяет выделить два направления совершенствования в продажах. Первый – повышение личной эффективности менеджеров по продажам путем стимулирования их мотивации. Второй – повышение эффективности деятельности отдела за счет организационно-управленческих мероприятий и использования специализированных технологий [5].

Управление продажами следует рассматривать как систему, способную эффективно функционировать в условиях рыночной среды (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система продаж товарной продукции

Система продаж, как и другие внутриорганизационные структуры, проходит в своем развитии несколько стадий: предпринимательскую; развитой корпоративной практики; эффективной системы планирования и контроля; алгоритмизации процесса продаж; управления компетенциями.

На предпринимательской стадии все определяется особенностями текущей рыночной обстановки. Организация продаж содержит минимум правил и норм. Исключение составляют только процедуры подписания договора и отпуска товара. Основные надежды возлагаются на качество предоставляемого продукта и способности менеджеров, взаимодействующих с клиентами, а не на технологию продаж.

В развитой корпоративной практике существует четкая классификация клиентов и специализация менеджеров по территориям и сегментам рынка, выделены и алгоритмизированы основные каналы привлечения клиентов, разработана технология продаж по разным типам клиентов. В этом случае клиент устанавливает отношения с конкретным менеджером, а не с организацией в целом.

В эффективной системе планирования и контроля плановые показатели разрабатываются по конечным и промежуточным результатам через показатели активности КРІ (количество встреч с клиентом, количество новых контактов). Однако фиксация только конечного результата может быть достаточна в ситуации успеха, но недостаточна при возникновении проблем.

При алгоритмизации процесса продаж эффективность менеджера по продажам повышается по мере накопления профессионального опыта. Оказываясь в различных ситуациях, контактируя с клиентами разного типа, менеджеры путем проб и ошибок находят и фиксируют удачные ходы и приемы продаж. Разработанные алгоритмы закрепляются в специальном руководстве по продажам.

Управление по компетенциям – это выделение ключевых компетенций, необходимых работникам для успеха в конкретных видах продаж.

Системное представление и управление продажами основывается на трех ключевых положениях [5, 9]:

- 1) сущность продажи состоит в совместном поиске вариантов решения значимой проблемы клиента;
- 2) на сделку оказывает влияние не только осознанные выгоды от приобретения продукции, но и подсознательные факторы в виде различных ценностей – нормы, установки, убеждения, на основе которых формируются предпочтения;
- 3) на процесс продажи активно влияет существующая рыночная среда.

## **1.2. Влияние деловой среды на уровни продаж: матрица неопределенности**

Элементы, непосредственно окружающие организацию, представляют собой деловую среду (ДС). Деловая среда – это все то, что взаимодействует и оказывает непосредственное влияние на организацию в целом и отдельные



направления ее деятельности. Для того чтобы ответить на вопрос, в какой деловой среде осуществляются и управляются продажи, ее необходимо оценить по таким критериям, как сложность, стабильность, неопределенность [17].

*Сложность* деловой среды обусловлена множеством разнообразных факторов, взаимодействующих друг с другом и влияющих на деятельность организации. Простая среда состоит из трех-четырёх однородных факторов.

*Стабильность (нестабильность)* деловой среды связана с динамичностью факторов деловой среды. Деловая среда считается стабильной, если ее элементы не меняются в течение длительного времени.

*Неопределенность* означает отсутствие необходимой информации о деловой среде и непредсказуемость происходящих в ней изменений, что существенно увеличивает степень риска в деятельности организации.

Различные сочетания сложности и стабильности деловой среды образуют четыре уровня неопределенности [17] (рис. 1.2).

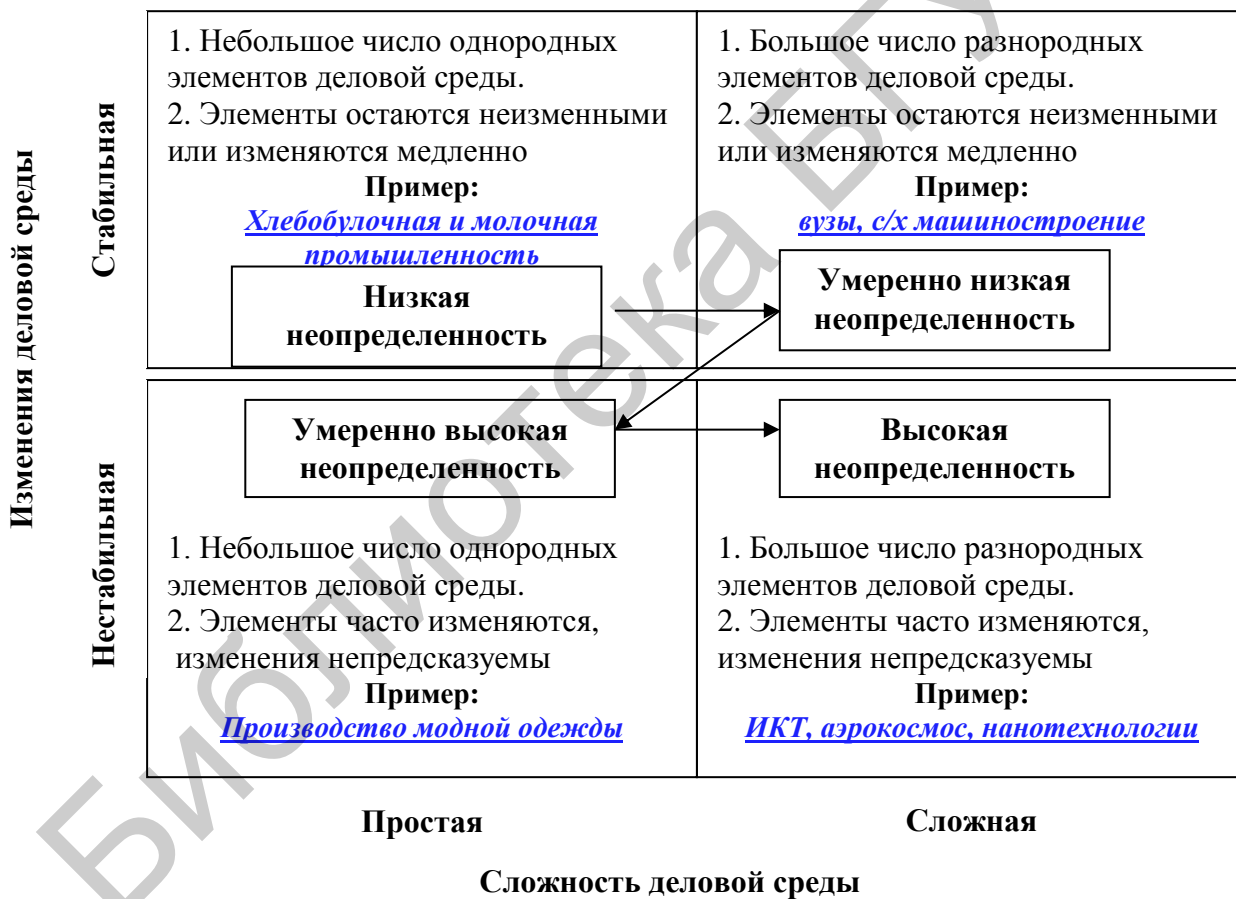


Рис. 1.2. Матрица неопределенности деловой среды

Перед менеджерами по продажам стоит сложная задача – спрогнозировать внешние изменения, способные повлиять на принимаемые ими решения. Если организация работает в простой и стабильной среде, то ее неопределенность довольно низка – внешние условия достаточно определены, и их можно предвидеть, контролировать и учитывать при принятии решений в области продаж.

Самая высокая степень неопределенности встречается в сложной и нестабильной среде делового окружения. Подобная деловая среда характерна для организаций в сфере высоких технологий. Продажи в этих сферах требуют специфических подходов и технологий продаж. В табл. 1.1 представлен анализ влияния факторов неопределенности среды на продажи.

Таблица 1.1

### Влияние деловой среды на уровни продаж

Тип деловой среды	Возможность прогнозирования	Изменения цены	Уровни продаж	Уровни прибыльности
Простая/стабильная	Несложно	Стабильные	Постоянные	Стабильные
Сложная/стабильная	Несложно	Относительно постоянные	Относительно постоянные	Постоянные
Простая/нестабильная	Затруднено	Незначительно изменяются	Значительно колеблются	Значительно колеблются
Сложная/нестабильная	Сложно	Значительно изменяются	Значительно изменяются	Значительно изменяются

Осуществление продаж в современных условиях встречает все больше трудностей. Причинами роста сбытовых издержек являются неблагоприятные изменения тех факторов, которыми предприятия-продавцы не в состоянии управлять. К таким факторам относятся: глобализация рынков сбыта; растущая компетентность и требовательность потребителей; усиление конкуренции.

### 1.3. Базовые стратегии продаж

Участникам процесса продаж исключительно важно использовать возможности базовых (конкурентных) стратегий, позволяющих фирме формировать конкурентные преимущества.

*Первая стратегия* – это лидерство по издержкам. Приоритетная цель – минимизация издержек. Конкурентное преимущество достигается за счет более низкой себестоимости производства и более низких цен, чем у конкурентов.

*Вторая стратегия* – дифференциация. Цель – создание продукции, которой нет у конкурентов. Конкурентные преимущества обеспечивают новые свойства товара, качество, лучший сервис и более широкий ассортимент.

*Третья стратегия* – фокусирование на узкий потребительский сегмент для создания конкурентных преимуществ. Приоритет – концентрация внимания на интересы конкретных потребителей.

Основу конкурентного преимущества составляют отличительные способности: невыразимые знания, патенты, эксклюзивные лицензии, уникальные торговые предложения, бренды, лидерство, командная работа. Маркетинговые стратегии определяют стратегии целевого рынка, товарную стратегию компании, ценовые стратегии, стратегии распределения и коммуникации. На рис. 1.3 представлена иерархия корпоративных стратегий предприятия, которая обозначает взаимообусловленность и соподчиненность маркетинговых и деловых стратегий.

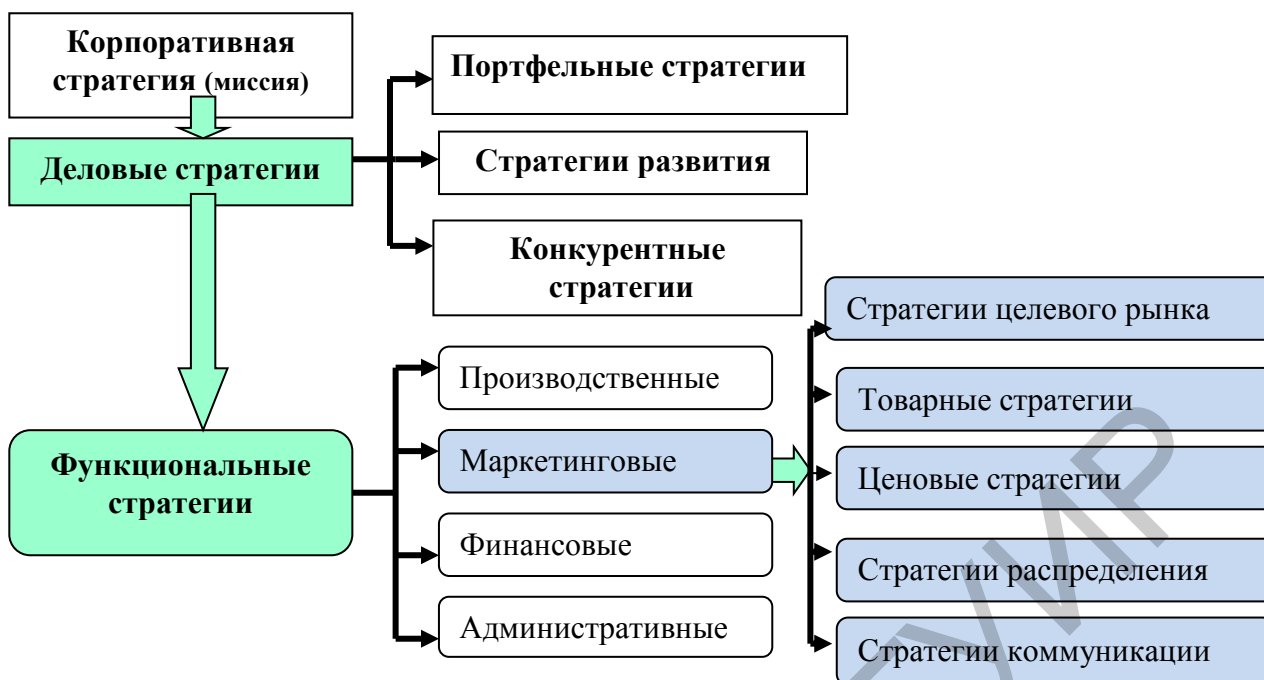


Рис. 1.3. Иерархия корпоративных стратегий предприятия  
(Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление. М. : Эксмо, 2008)

Иерархия стратегий непосредственно определяет стратегии продаж организации, которые в конечном итоге формируют деловые стратегии организации и бизнес-портфель, целью которого является получение предпринимательской прибыли за счет эффективных продаж.

Тенденции усиления конкуренции требуют от участников процесса продаж больше усилий, навыков и компетенций для того, чтобы:

- своевременно выявлять новые потребности покупателя;
- совершенствовать технологии продаж;
- увеличивать стоимость продаж благодаря обслуживанию;
- использовать конкурентные преимущества для увеличения продаж.

#### 1.4. Маркетинг и продажи

Маркетинговая концепция управления компанией исходит из того, что основой успешного бизнеса является выявление запросов и желаний потребителей и представление им таких продуктов и услуг, с помощью которых будут удовлетворены эти желания и запросы. Ключевым фактором успешных продаж является определение целевых сегментов, т. е. групп клиентов, работа с которыми может принести наибольшую прибыль.

Множество различных ситуаций, связанных с покупками, неизбежно означает, что существуют разные виды работ, связанные с продажами, типы которых варьируются в зависимости от сущности решаемых задач. В различных типах «продаж» обязательно присутствует продукт или услуга, подлежащие продаже. Успех продажи зависит от профессионализма продавца,

а также от используемых технологий. В связи с этим выделяют несколько типов продаж и, соответственно, групп используемых технологий продаж:

1. Продажа-обслуживание. Здесь задача продавца заключается в том, чтобы качественно обслужить клиента, который самостоятельно принял решение о покупке.

2. Агрессивный тип продаж. Этот тип продаж чаще используют сетевые агенты и агенты страховых компаний. Они используют только определенные этапы продаж, как правило, исключая этап выяснения потребностей.

3. Продажа-консультация. Она ориентирована на предоставление выгод для клиента. Здесь требуются знания по технологии осуществления продаж и умения применять их на практике.

В практике продаж принято выделять классификацию в зависимости от того, кто является инициатором продаж: **активные** и **пассивные продажи**. При активном типе продаж инициатором контакта с потенциальным клиентом является менеджер по продажам, реализация продукции нацелена исключительно на целевых клиентов и совершается путем поиска покупателей с соответствующими потребностями и последующим их удовлетворением. При пассивном типе продаж инициатором контакта является клиент.

Торговые представители, работающие на местах, как правило, представлены двумя группами [9]:

- 1) собственно торговые представители;
- 2) специалисты по поддержке продаж.

Основная профессиональная задача сотрудников **первой группы** заключается в том, чтобы убедить потребителя сделать покупку. Этим занимаются торговые представители и менеджеры, непосредственно работающие с покупателями в торговых точках и офисах. В этой группе выделяют:

- торговых представителей, работающих с потенциальными клиентами;
- представителей для работы с организациями;
- представителей, работающих с существующими клиентами компании.

*Торговые представители для работы с потенциальными клиентами.* Профессиональной задачей этой категории сотрудников является привлечение новых клиентов – людей или организаций, которые ранее не приобретали продукцию компании.

*Торговые представители для работы с организациями.* Эти сотрудники выполняют свои служебные обязанности, поддерживая долгосрочные взаимоотношения с профессиональными заказчиками (организациями).

*Торговые представители для работы с текущими клиентами* выполняют продажи товаров и услуг отдельным людям.

**Вторая группа** торговых представителей занимается поддержкой, оказывая техническую и консультативную помощь сотрудникам, непосредственно общающимся с покупателями. Это технические специалисты, оказывающие поддержку менеджеру или торговому представителю, когда продукт является технически сложным.

## Тема 2. Бизнес-модели и их роль в реализации стратегии маркетинга и продаж

### 2.1. Бизнес-модель: основные структурные блоки и их характеристика

Основой формирования конкурентного преимущества компании сегодня является наличие уникального коммерческого предложения и фокусирование на отличительных способностях, трудно воспроизводимых конкурентами. Формирование конкурентных преимуществ поддерживается выбором стратегии, ориентированной на создание цепочки ценности, охватывающей все бизнес-процессы организации. Чтобы быть успешным в бизнесе и настраивать его в соответствии с изменяющейся деловой средой, необходимо иметь формальное описание структуры и деятельности компании как совокупности типовых бизнес-процессов, что предполагает наличие бизнес-модели.

**Бизнес-модель предприятия** – это отображение реально существующего или планируемого в будущем бизнеса (предприятия) в такой форме, которая может наглядно демонстрировать все значимые свойства и особенности предприятия, связанные с его способностью создавать ценность, продавать и получать прибыль, а также быть конкурентоспособным.

Элементами бизнес-модели, определяющими ее содержание, являются:

- 1) ценностное предложение для потребительских сегментов;
- 2) ключевые бизнес-процессы для создания ценности;
- 3) ресурсы, требуемые для создания ценности;
- 4) структура затрат и потоки доходов, генерирующих прибыль.

Построение бизнес-модели рекомендуется выполнять на базе девяти детально описанных и стандартизированных групп элементов, которые должны взаимодействовать друг с другом в процессе осуществления рыночной деятельности предприятия (рис. 2.1) [2, 28].

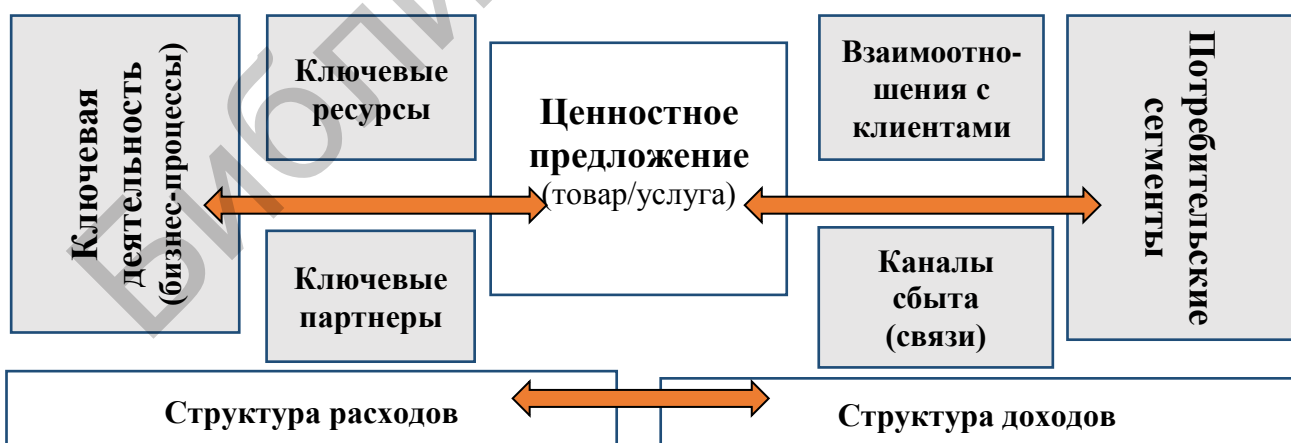


Рис. 2.1. Взаимодействие структурных блоков бизнес-модели (в соответствии с канвой А. Остервальдера и И. Пинье)

Визуализированная структура бизнес-модели дает возможность описать структуру доходов и будущих расходов, что важно для снижения расходов и

определения путей развития, в том числе и создания инновационных программ по совершенствованию продукта (ценностного предложения для клиента).

Развитие и успех бизнеса можно рассматривать с позиций вовлечения ключевых процессов в формирование ценности, а именно:

- определение ценности для клиентов – продукты и услуги предприятия, решающие проблему клиента или представляющие конкретную выгоду для клиента (бренды, уникальные коммерческие предложения);

- определение системы создания ценности – взаимодействие с поставщиками, клиентами, контактными аудиториями, партнерами и др.;

- оптимизация цепочки создания ценности – внутренние и внешние процессы;

- описание и формирование финансовой модели предприятия – представление структуры затрат и источники получения прибыли.

В табл. 2.1 представлено описание и дана характеристика структурных блоков бизнес-модели и указана ответственность служб, поддерживающих реализацию каждого блока бизнес-модели [27, 28].

Таблица 2.1

Характеристика структурных блоков бизнес-модели

Блоки БМ	Описание блока	Ответственность
Потребительские сегменты/клиенты	Группы людей и организаций, которые предприятие планирует привлекать и обслуживать	Маркетинг, отдел продаж
Ценностное предложение	Описание товаров и услуг, которые представляют ценность для потребительского сегмента	Маркетинг, отдел продаж
Каналы сбыта	Система взаимодействия компании с потребительскими сегментами – информационные, сбытовые и торговые сети	Отдел продаж
Взаимоотношения с клиентами	Типы отношений, которые устанавливаются с потребительскими сегментами	Маркетинг, отдел продаж
Потоки дохода	Прибыль, которую получает компания благодаря реализации ценностных предложений	Отдел продаж
Ключевые ресурсы	Активы для функционирования бизнес-модели	Менеджмент
Ключевые виды деятельности	Действия, создающие ценность для клиента и необходимые для реализации бизнес-модели	Менеджмент
Ключевые партнеры	Сети поставщиков и партнеров для получения ресурсов, создания ценности, снижения рисков	Менеджмент
Структура расходов	Расходы, связанные с функционированием бизнес-модели	Менеджмент, отдел продаж

Бизнес-модель помогает получить ответ на вопросы: что и как необходимо делать, чтобы достичь желаемого результата. Желаемым результатом в бизнесе является прибыль, а прибыль достигается путем формирования потока дохода за счет продажи товаров и услуг [2].

Предприятия, принадлежащие к различным отраслям, развиваются и «растут» вместе с рынком. На этапах развития, как правило, изменяется бизнес-модель, которая должна строиться на новых ценностных предложениях,

взаимодействиях и, соответственно, потоках доходов и расходов. Так, например, развитие интернет-ресурсов повлекло за собой развитие бизнеса в интернет-среде. По своей сущности интернет-маркетинг имеет природу маркетинга взаимоотношений – построен и сосредоточен на привлечении и удержании клиентов. Эти две проблемы решаются выбором и оптимальным применением релевантных бизнес-моделей, обеспечивающих коммуникацию: *компания – клиент, клиент – продукт, клиент – общество*. Такой подход хорошо согласуется с сущностью жизненного цикла клиента, который также определяется этапами взаимодействия с поставщиками ценностного предложения: *привлечение – удержание – уход (возврат клиентов)*.

Понимание действующей бизнес-модели организации крайне необходимо для продавца (поставщика), т. к. бизнес-модель определяет создание ценностного предложения для клиентов, которое для продавца должно выражаться в коммерческих предложениях, обеспечивающих поток доходов.

## 2.2. Ценностное предложение

Под ценностью понимается устойчивое убеждение в том, что какая-либо форма поведения или состояния является для человека и общества более предпочтительной, чем другая. Ценностный подход предлагает продавцу схему для анализа структуры ценности, предоставляемой конечному или организационному потребителю в личной продаже [27, 28].

Блок бизнес-модели «ценностное предложение» включает описание товаров и услуг, представляющих ценность для определенного потребительского сегмента, и формирует уникальное торговое предложение (УТП) и коммерческое предложение (рис. 2.2).

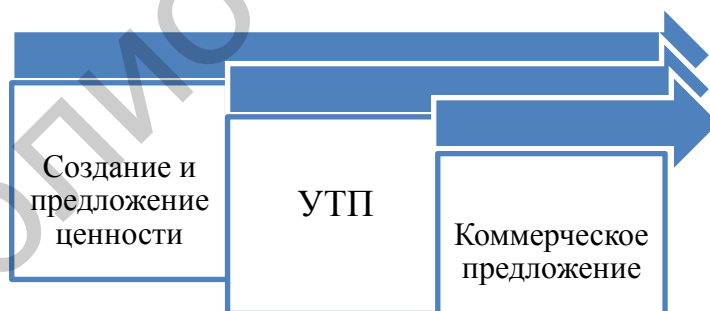


Рис. 2.2. Трансформация ценностного предложения

Элементы, из которых складывается ценность для потребителя:

1. Новизна – ориентация на удовлетворение новых потребностей, которых ранее не было на рынке. Такие ценностные предложения обеспечиваются технологическими инновациями.

2. Производительность – выражается в повышении эффективности при использовании ценностного предложения клиентом.

3. Изготовление на заказ – повышение ценности товаров или услуг, удовлетворяющих индивидуальные запросы клиентов.

4. Дизайн – невоспроизводимое или трудно копируемое конкурентное преимущество, связанное с дизайном и имеющее ценность для потребителя.

5. Бренд – ценность владения определенной товарной маркой.

6. Цена – удовлетворение запросов сегментов, чувствительных к ценам.

7. Уменьшение расходов – оказание помощи потребителям в снижении их расходов на стадии использования.

8. Снижение риска – снижение уровня риска, с которым клиент сталкивается при покупке и использовании товаров.

9. Доступность – означает необходимость сделать товары и услуги доступными для групп потребителей, которые ранее не имели к ним доступа.

10. Удобство – означает удобство использования ценности потребителем.

Ценностное предложение создает преимущества для конкретного потребительского сегмента за счет определенного сочетания элементов, отвечающих требованиям сегмента. Преимущества бывают количественными (цена, скорость обслуживания) и качественными (дизайн, эмоции клиента).

Позиционирующее заявление ценностного предложения представляет собой описание того, какую выгоду получит клиент, приобретая ваш продукт [47]. Для достижения этого важно учитывать следующие моменты:

1. Целевая аудитория. Определите профиль идеального клиента компании с учетом специфики отрасли, местоположения, размера. Чем более специализированным (персонифицированным) будет ваше предложение, тем больше получите преимуществ перед конкурентами.

2. Потребности и проблемы бизнеса. Заявите о себе, сфокусировавшись на тех потребностях, которые вы удовлетворяете, позволяя тем самым решить проблемы ваших клиентов.

3. Эффект решения проблемы. Продемонстрируйте экономические, коммуникативные и эмоциональные преимущества для потребителя.

4. Ваше предложение. Фокусируйтесь на потребителе и соотносите ваши предложения (решения) с проблемами клиента.

5. Подтверждение концепции. Демонстрируйте, что ваше предложение работает и оно дает результат у других клиентов.

6. Отличие. Наличие у компании чего-то уникального, что позволяет отличаться от остальных фирм.

Процесс предоставления клиенту ценностного предложения заключается в следующем:

1) презентация решения для клиента: проблема – решение – результат;

2) обсуждение возможных отрицательных последствий решения;

3) оценка возможных трудностей на пути реализации решения.

Ценностное предложение – это самый дорогой актив организации в руках менеджера по продажам, который должен обеспечить его успешную реализацию целевым клиентам для получения потока доходов, превышающего расходы на создание ценностного предложения. Применение современных инструментов технологии продаж в рамках действующей бизнес-модели организации должно повысить эффективность процесса обмена.



## Тема 3. Технология продаж: основные процессы и этапы

### 3.1. Технология продаж: характеристика основных этапов продаж

По определению *технология* – это постоянно повторяемый способ достижения устойчивого результата. Технология продаж с этой точки зрения – это некий инструмент (в виде инструкции, схемы, памятки, процедуры), где описан четкий алгоритм (конкретные шаги, действия), позволяющий менеджеру или руководителю отдела продаж повысить эффективность своей работы.

**Технология продаж** – это стандартный набор описанных действий, регламентирующий взаимодействия с покупателями сотрудников компании, непосредственно занятых в работе с клиентами.

**Технология продаж** – это совмещение потребности покупателя с выгодами продукта. Технология продаж является основой любого бизнеса. Технология продаж непосредственно влияет на взаимодействие с клиентами, а значит, оказывает прямое влияние на выручку. Сформированный на ее основе стандарт продаж позволяет достичь следующих результатов:

- повысить объем продаж за счет эффективных коммуникаций с клиентами;
- снизить издержки на обучение и организацию работы;
- снизить зависимость результата продаж от человеческого фактора;
- повысить производительность труда – выручку на одного сотрудника;
- повысить процент заказов от общего количества посетителей.

В процессе продаж выделяют шесть основных составляющих, которые являются базой для формирования политики фирмы в области продаж [5, 9, 42]:

1. **Продукт или услуга.** Продажа в психологическом смысле – это система убеждения покупателя в преимуществах, которые данный продукт, услуга или идея могут предоставить покупателю в случае совершения покупки. Покупатель может совершить покупку только в случае осознания получаемых выгод. Отсюда вытекает задача продавца – донести до покупателя ценность покупки.

2. **Обслуживание.** Обслуживание играет важную роль в решении о приобретении товара. Особенно это справедливо для отраслей с минимальными различиями по цене и качеству товаров. В этом случае конкуренция смещается в область обслуживания.

3. **Цена.** Цена является третьей составляющей процесса продажи в технологии продаж. Цена, основанная на ценности товара или услуги для покупателя, а также качество и сервис, являются основными факторами конкурентоспособности. Поскольку продавец влияет на идеи покупателя о ценности продуктов и услуг, он также влияет и на его отношение к цене.

4. **Ассортимент продукции и услуг.** С ценой связана четвертая составляющая процесса продаж – ассортимент. Клиенту необходим выбор в

виде широкого ассортимента товаров, что повышает вероятность совершения покупки.

5. Каналы доставки продукта или услуги. Ключевой вопрос заключается в количестве уровней, которые создаются между компанией и конечным покупателем. Если компания работает с условно простым продуктом, то его реализация осуществляется интенсивным методом с применением разнообразных каналов распределения. Для сложных продуктов с длительным циклом продажи и техническим обслуживанием рекомендуются прямые продажи.

6. Продвижение продукта или услуги. Предполагает, что коммуникации и личные контакты с клиентом должны осуществляться на постоянной основе. Для этого необходима тщательная разработка коммерческих предложений, представляющих ценность для покупателя. Частота и объем контактов с покупателем определяют потребность компании в количестве продавцов (менеджеров, агентов) и их компетенциях.

Важнейшей составляющей в технологиях продаж является *имидж компании и репутация*. Объясняется это тем, что покупатели часто принимают свои решения о приобретении товара с учетом именно этого фактора. Особую роль эта составляющая имеет в интернет-продажах, где информация быстро распространяется в сети.

Процесс продаж состоит из определенных этапов. Классический цикл продаж, как правило, представлен пятью этапами (рис. 3.1).

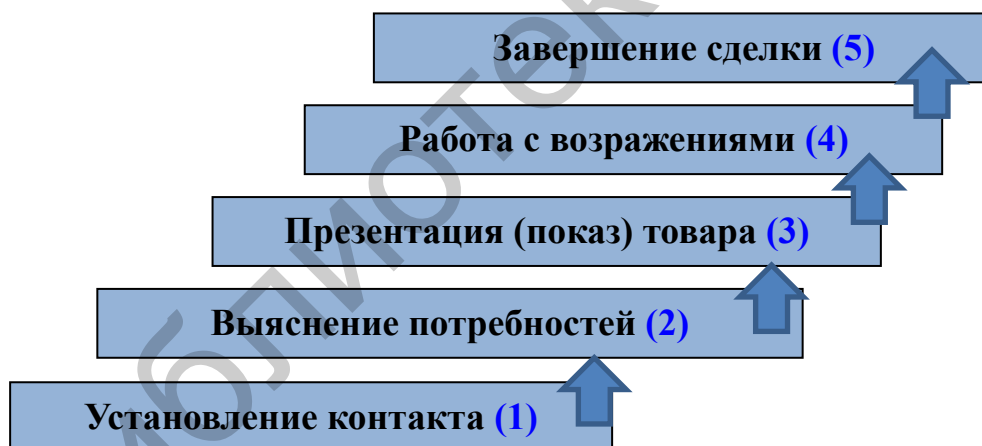


Рис. 3.1. Пять этапов процесса продаж (классический вариант)

Рассмотрим более детально сущность и особенности основных этапов продаж.

**Первый этап – установление контакта.** На этом этапе процесса продажи продавец встречается с покупателем и вступает в активную фазу коммуникации, которая включает в себя:

- приветствие;
- представление организации-продавца;
- представление собственной персоны;

- демонстрация желания установить добрые деловые отношения и заботы об интересах покупателя.

Основной задачей здесь является процесс диагностики клиента, которая сводится к определению типа клиента для выбора наилучшей стратегии поведения по отношению к нему. Для этого необходимо обращать внимание на следующее: манеру поведения клиента (стремление к доминированию, стремление к сотрудничеству и т. д.); позу, жесты, мимику, дистанцию, контакт глаз; речь; манеру одеваться и др. Это помогает продавцу пройти фазу подстройки и установить контакт с покупателем.

**Второй этап – изучение (выяснение) потребностей.** Продавцу для успешной продажи необходимы четыре вида сведений о покупателе:

- 1) сведения о потребностях покупателя;
- 2) сведения о том, как ваш товар удовлетворяет эти потребности;
- 3) сведения о механизмах мотивации покупки;
- 4) сведения о процессе принятия покупателем решений.

Сведения о потребностях своего клиента, делового партнера или потенциального покупателя можно узнать только путем изучения тех, кто совершает покупку. Современный менеджер по продаже становится активным исследователем и консультантом, а не пассивным продавцом. Продавец должен распознать своего клиента при выяснении потребностей.

Для выяснения потребностей различных групп покупателей менеджеру рекомендуется использовать несколько типов вопросов (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Типы вопросов, применяемые для выяснения потребностей

Тип вопроса	Цель
Открытый вопрос – это вопрос, начинающийся со слов что, где, кто, когда, почему	Получение информации от клиента – выясните мнение, отношение и позицию
Закрытый вопрос – этот вопрос предполагает короткий ответ собеседника «да, нет» либо конкретную информацию	Цели этого типа вопросов: - получить согласие на что-либо; - изменить направление переговоров
Альтернативные вопросы – это вопросы, предполагающие выбор одного из нескольких вариантов ответа, которые predeterminedены	Цели этого типа вопросов: - подведение собеседника к решению; - сужение области общения

Следует помнить, что существует пять основных потребностей: безопасность; выгода; комфорт; имидж; новизна.

**Третий этап – презентация коммерческого предложения (товара, услуги).** Презентация должна быть ориентирована на интересы покупателя, а ее содержание и форма должны быть [5, 12, 34]:

- привлекательны;
- максимально кратки (без ущерба для общего впечатления);
- стимулировать желание клиента владеть товаром;
- экспонировать возможность дополнительных (льготных) условий продажи (скидки, отсрочки платежа, частичная предоплата и др.).

При этом презентацию можно проводить как для товаров производственного назначения, так и для товаров массового спроса.

В зависимости от типа товара и целевой аудитории различают следующие схемы проведения презентаций:

1. *Презентация-информация* предназначена для сложных товаров или интеллектуальных услуг, процесс принятия решения о покупке которых не может быть импульсным. Основная здесь цель – донести полную информацию до потенциального клиента, вызвать интерес, вручить ему привлекательные рекламные материалы. Обычно этот тип презентации используют для промышленных товаров-новинок. Проводит ее, как правило, профессиональный модератор, который обладает навыками коммуникации.

2. *Презентация-демонстрация* предназначена для технически сложных товаров и оборудования. Основная цель такой презентации:

- продемонстрировать клиентам возможности товара;
- вызвать интерес;
- мотивировать к дальнейшему сотрудничеству.

Как правило, такой тип презентации проводят на территории производителя, иногда прямо в цехе (для крупногабаритного изделия) или в конференц-зале продавца. Проводить такую презентацию должен специалист, который обладает необходимыми знаниями и опытом работы с оборудованием.

3. *Презентация-продажа* – самый распространенный вид презентации, проводится для товаров массового спроса (FMCG: продукты питания, косметика и т. д.). Цель этого типа презентации – дополнительная информации о свойствах товара, знакомство с торговой маркой или ее поддержание, увеличение продаж. Презентации-продажи часто проводят профессиональные промоутеры, которых готовят в специализированных агентствах.

**Четвертый этап – работа с возражениями.** На этом этапе процесса продажи торговый агент определяет все разногласия и замечания клиента по поводу товара и самой сделки и затем преодолевает эти разногласия [1, 26].

Возражения отражают противодействие клиента в словесной форме. Но задавая вопросы, делаясь своими соображениями, высказывая замечания и возражения, клиент довольно много сообщает о себе. В результате можно узнать его истинную позицию, интересы и намерения, а также мотивы, движущие при принятии решений. В технологии продаж вырабатываются алгоритмы работы с возражениями, учитывающие различные ситуации. При работе с возражениями можно рекомендовать следующую тактику:

- выслушайте возражение и примите точку зрения клиента;
- постарайтесь поставить возражение под вопрос;
- аргументированно ответьте на возражение;
- получите подтверждение, что ответ принят, и переходите к сделке.

**Пятый этап – завершение сделки (подписание контракта).** Основная задача данного этапа – подвести клиента к решению о покупке вашего товара или услуги и зафиксировать это решение. На этом этапе продажи заключается сделка. Здесь согласуются все детали по договору купли-продажи: сроки

поставки, условия оплаты и т. д. Торговый агент после заключения сделки должен делать все, чтобы перейти к долгосрочному сотрудничеству [1, 5, 26].

Время выполнения названных этапов называется циклом продаж. Продолжительность цикла продаж зависит от специфики товара:

1. Товары потребительского назначения. Для них характерен короткий цикл продаж. Продажа этих товаров предполагает многократно повторяющиеся циклы по укороченному сценарию. Если торговому представителю не удастся добиться нужного результата с первого раза, клиент уйдет к конкурентам.

2. Товары производственного назначения, или капитальные товары (оборудование, производственные линии и др.). Здесь цикл продаж длительный, может достигать многих месяцев. При первых контактах редко удается заключить сделку. При продаже товаров с длинными циклами продаж могут задаваться следующие промежуточные цели:

- определить требования заказчика с учетом перспективы использования;
- убедить заказчика посетить предприятие – сформировать доверие;
- убедить заказчика опробовать продукт и участвовать в испытаниях;
- убедить заказчика сравнить функционал вашего продукта с продуктом конкурента на основе количественных и качественных критериев.

Поставленные промежуточные цели определяют задачи менеджера или торгового представителя на всех этапах взаимодействия с покупателем.

### 3.2. Технология «воронка продаж»: оцифровывание бизнеса

«Воронка продаж» (Sales Funnel/Sales Pipeline) – это применение процессного подхода к управлению продажами. Под термином «воронка продаж» понимается принцип распределения клиентов по стадиям процесса продаж от первого контакта до заключения сделки (рис. 3.2).

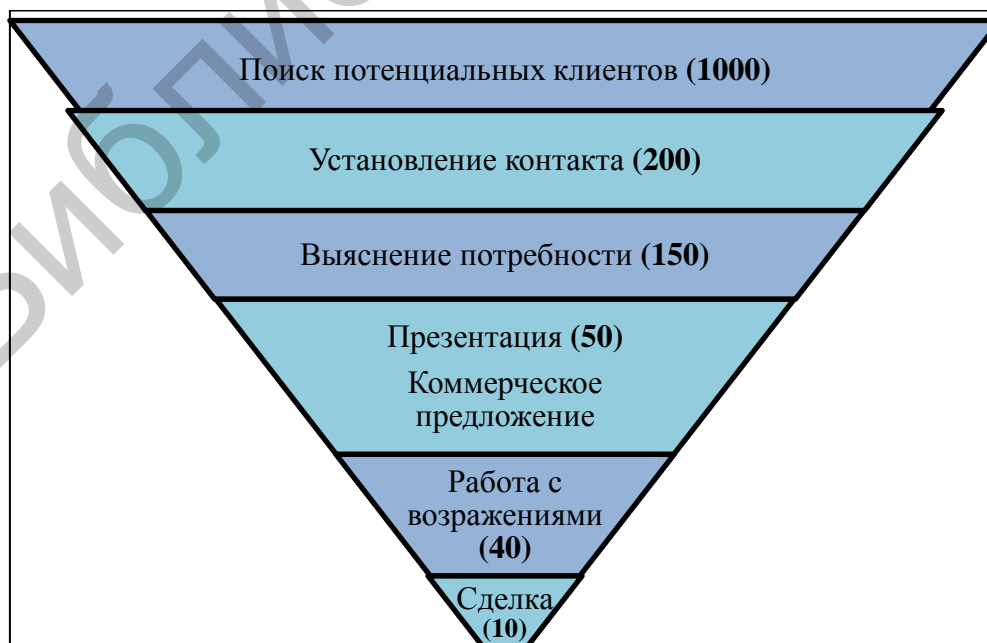


Рис. 3.2. Классическая «воронка продаж»

«Воронка продаж» – это специальный инструмент (гистограмма), обозначающий установленный в компании процесс продаж. Описание процессов и состояния клиентов на этапах «воронки продаж» представлено в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Описание процессов «воронки продаж» и состояния клиента

Этап бизнес-процесса (БП)	Состояние клиента в «воронке продаж»
Поиск потенциальных клиентов	Выявление потенциальных (SUSPECT) клиентов. Этот этап особенно важен в продажах, ориентированных на привлечение новых клиентов (во избежание сильных колебаний и провалов плана продаж)
Установление контакта (опознание)	Основная задача здесь – выделение из множества потенциальных клиентов группы перспективных с высокой вероятностью сделки. Опознание по принципу «свой-чужой», сравнение профиля потенциального и идеального клиента
Выяснение потребностей (квалификация клиента)	Перспективный (PROSPECT) клиент. Основная задача – изучение выделенных клиентов для перевода их в группу квалифицированных. Необходима информация для подготовки коммерческого предложения
Презентация товара	Квалифицированный (GUALIFIED) клиент. Задача – донести до группы квалифицированных клиентов выгоды коммерческого предложения
Работа с возражениями	Снять возражения
Завершение сделки	Горячий клиент. Основная задача – согласовать и подписать контракт. Потенциальный клиент переводится в реального покупателя

В табл. 3.3 представлены типы «воронки продаж», учитывающие специфику бизнеса и бизнес-процессов. Главное – на каждом этапе процесса продаж определяются количественные индикаторы и показатели, характеризующие переход с верхнего на последующий этап, формируя общую картину выполнения бизнес-процессов, что обеспечивает оцифровывание бизнеса с расчетом показателей конверсии. Это позволяет использовать «воронку» в качестве аналитического аппарата эффективности бизнес-модели организации.

«Воронка продаж» содержит четыре основные метрики:

- 1) количество сделок в «воронке продаж»;
- 2) средний размер сделки в «воронке продаж»;
- 3) коэффициент закрытия – средний процент заключенных сделок;
- 4) средняя продолжительность – цикл сделки (скорость продаж).

Для управления процессом продаж в «воронке» полезно установить правила, регламентирующие:

- 1) условия, при выполнении которых процесс продаж открывается;
- 2) случаи, в которых процесс продаж закрывается без сделки;

- 3) максимальное число открытых процессов продажи на одного продавца;
- 4) минимальное число открытых процессов продажи на одного продавца;
- 5) предельную длительность процесса продажи.

Таблица 3.3

«Воронки продаж» с учетом специфики бизнеса

Тип продаж	Примеры «воронки продаж»
«Воронка продаж» коммерческой фирмы	<p>Переговоры (20) Коммерческое предложение (10) Договор (6) Счет (5) Оплата (4) \$</p>
«Воронка продаж» салона в торговом центре	<p>Прошли мимо (10 000) Зашли в магазин (500) Получили консультацию (150) Купили (100) \$</p>
«Воронка продаж» интернет-магазина	<p>Показы рекламы (10 000) Клики (100) Заявки (10) Продажа (5) \$</p>

При работе с «воронкой продаж» важно также расставлять и учитывать приоритеты по выполнению этапов, определяющих их важность с точки зрения целей и задач компании по бизнесу и продажам.

Рекомендуемые *приоритеты* для классической воронки продаж:

- приоритет №1 – клиенты на этапе завершения сделки;
- приоритет №2 – клиенты на этапе опознания;
- приоритет №3 – работа с клиентами в середине «воронки»;

- приоритет №4 – работа в верхней части «воронки» (поиск или опознание перспективных клиентов). Этот этап особенно важен в продажах, ориентированных на привлечение новых клиентов (во избежание сильных колебаний и провалов по выполнению планов продаж).

*Анализ оцифрованной «воронки продаж».* Учет потенциальных клиентов и активность продавцов на этапах «воронки продаж» можно осуществить с использованием CRM-приложения. Это позволяет увидеть фрагменты процесса продаж, требующие немедленного вмешательства и внесения следующих корректирующих действий [35]:

1) если количество потенциальных покупателей недостаточно велико, нужно пересмотреть способы поиска потенциальных покупателей и их привлечения (реклама, рассылки, выставки, PR);

2) если сужение «воронки» происходит на этапе презентации товара или отправки коммерческого предложения – это значит, что существующий способ маркетинговой подачи информации о компании и продукте неоптимален и его надо пересмотреть;

3) если количество заинтересованных потенциальных покупателей существенно ниже тех, с которыми был произведен контакт, необходимо более тщательно подходить к выбору целевых сегментов и позиционированию продукта или услуги на рынке;

4) если до обсуждения цены не дошло существенное количество клиентов, значит, продукт не решает проблему клиента. Необходимо развивать функционал продукта для решения конкретных проблем;

5) если после переговоров о цене до обсуждения контракта дошли не все клиенты, то возможно цена определена неадекватно или это не ваш клиент.

Оцифрованная управляемая «воронка» является универсальным способом для постоянного контроля результатов продаж компании. Показатели «воронки» характеризуют состояние планируемой сделки и этап ее нахождения, дает ответ на такие вопросы, как достаточно ли у компании сделок, чтобы достигнуть установленных целей по продажам, требуют ли определенные сделки особого внимания со стороны руководителей, необходимо ли привлечение дополнительных ресурсов и т. д.

Все виды работ, функции, процессы и стадии, выполняемые на этапах технологии продаж, как правило, описывают в виде бизнес-процессов (с учетом особенностей товара и рынка). Выделяют несколько шагов описания бизнес-процесса:

1) название бизнес-процесса (например, холодные звонки, работа с возражениями, заключение сделки);

2) определение цели каждого бизнес-процесса;

3) определение предельного срока выполнения бизнес-процесса;

4) определение точек входа и выхода в бизнес-процесс (событие или факт, инициирующий начало процесса и соответственно его окончание);

5) назначение ответственного за каждый бизнес-процесс;

б) описание бизнес-процесса (блок-схема, диаграмма, таблица).



## Тема 4. Источники поиска потенциальных покупателей и способы их привлечения, удержания, возврата

### 4.1. Функции менеджеров по продажам

Для того чтобы успешно заниматься продажами, большинству менеджеров необходимо выполнять определенные функции, которые являются важными для долгосрочного успеха продаж. Эти функции в основном определяют процессы и процедуры подготовки к продажам и послепродажного обслуживания [5, 9, 42]:

**1. Поиск потенциальных покупателей.** Это поиск тех людей или структур, которые до настоящего времени покупок в компании не совершали, и не было общения с ними. Этот вид деятельности более значим для продаж товаров производственного назначения, чем для розничной торговли. Например, торговый представитель по офисному оборудованию может обзвонить большое число потенциальных новых потребителей, в то время как торговый представитель, занимающийся продажей мебели, не будет искать новых покупателей таким образом, ибо покупатели сами приходят к нему, привлеченные рекламой или удобным расположением магазина.

Для поиска клиентов менеджеру по продажам необходимо выполнить следующие мероприятия:

- 1) выделить все характеризующие признаки целевого покупателя;
- 2) определить место поиска целевого потребителя;
- 3) определить все возможные источники информации о клиентах;
- 4) продумать способы коммуникации с клиентом;
- 5) подготовить материалы для контактной рекламы: визитки, листовки;
- 6) сформировать клиентскую базу контактов.

**2. Ведение учетной информации о потребителях и обеспечение обратной связи с ними.** Торговым представителям, которые занимаются повторными заказами, необходимо систематически учитывать всю значимую информацию по таким сделкам. Торговый представитель компании, занимающейся продажей продукции, должен располагать следующей информацией:

- название и адрес компании;
- фамилия и должность лица, с которым он взаимодействует;
- характер бизнеса;
- даты и время общения;
- оценка потенциала;
- запросы и проблемы покупателя и его покупательские привычки;
- прошлые продажи с указанием даты свершения;
- возникшие проблемы и открывающиеся возможности;
- планирование своих действия и действий со стороны покупателя.

В процессе сбора информации о покупателях менеджер должен качественно формировать и администрировать свою клиентскую базу. Для

формирования клиентской базы рекомендуется использовать офисный пакет программ Microsoft Office или CRM-системы. Благодаря цифровой клиентской базе и отчетам обеспечивается системный подход в продажах, и более качественно выполняются бизнес-процессы продаж.

**3. Самостоятельный менеджмент.** Этот аспект работы торгового представителя особенно важен, поскольку ему часто приходится работать без повседневного контроля. Поэтому торговому представителю может потребоваться самому разрабатывать планы коммуникаций и посещений, сроки переговоров и демонстрации продукта, тестирования продукта и консультаций.

**4. Рассмотрение и урегулирование претензий.** Работа с претензиями на первый взгляд может показаться видом деятельности, требующим больших затрат времени и отвлекающим торгового представителя от его основной задачи – осуществления продажи. Однако ориентация на клиента предполагает достижения полного удовлетворения потребителей, т. к. это работает на будущую прибыль. Когда неудовлетворение выражается в форме претензии, это означает, что условие долгосрочного бизнеса не выполняется.

Претензии варьируются по степени своей серьезности, а также по той значимости, которую торговый представитель приписывает другой стороне. Независимо от того, насколько простой может оказаться претензия, с человеком, высказывающим ее, необходимо вести себя вежливо и обсуждать проблему очень серьезно. В определенном смысле работа с претензиями является одним из видов послепродажных услуг, оказываемых поставщиками.

**5. Предоставление услуг.** Торговые представители и менеджеры имеют возможность предоставлять «консалтинговые» услуги своим потребителям. Поскольку они работают с большим числом потребителей-пользователей, то со временем становятся специалистами по решению типичных проблем, связанных с применением реализуемых продуктов. В этом случае торговый представитель промышленной продукции может посоветовать заказчикам, как повысить производительность или снизить издержки (исходя из опыта предыдущих клиентов).

**6. Работа с дебиторской задолженностью.** Дебиторская задолженность в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности определяется как сумма, причитающаяся компании от покупателей (дебиторов). Дебиторская задолженность возникает в случае, если товар, услуга проданы, а денежные средства не получены. Как правило, покупателем не предоставляется какого-либо письменного подтверждения задолженности за исключением подписи о приемке товара на товаросопроводительном документе (при экспорте это спецификация на поставку).

Дебиторская задолженность делится на обычную (если срок оплаты еще не наступил) и просроченную (если товары, работы, услуги не оплачены в срок).

При контроле показателей дебиторской задолженности следует стремиться к следующим показателям:

- общая дебиторская задолженность не должна превышать уровень 15–20 % от отгрузок;

- просроченная дебиторская задолженность должна иметь уровень не выше 3–5 % к общей дебиторской задолженности.

Если эти правила выполняются, то можно считать, что компания работает с минимальными рисками.

## 4.2. Источники поиска потенциальных покупателей

Важнейшей обязанностью менеджера по продажам является поиск потенциальных покупателей. Источниками отыскания потенциальных покупателей являются следующие каналы и инструменты, которые можно систематизировать по следующим группам:

**1. Профессиональные директории и базы данных, включая интернет-ресурсы.** При идентификации потенциальных промышленных покупателей полезно и надежно использовать профессиональные справочники по предприятиям и отраслям, интернет-директории и др., которые дают информацию по расположению структур бизнеса и предоставляют такую полезную информацию, как название, адрес и номер телефона компании; фамилии членов совета директоров; размер компании по товарообороту или числу сотрудников; тип выпускаемой или распространяемой продукции.

**2. Запросы.** Запросы могут возникнуть в ходе повседневного ведения бизнеса. Довольные потребители через неформальное мнение могут породить запросы от других лиц с кем им приходится общаться. Большинство компаний стимулируют запросы через рекламу, прямую почтовую рассылку и выставки.

Запросы – важный источник получения потенциальных покупателей. Торговый представитель, менеджер должен действовать с запросами крайне оперативно. Отправитель запроса может иметь срочную потребность, ибо если вы задержитесь с ответом, он обратится к конкуренту. Кроме того, промедление с ответом может способствовать формированию неблагоприятного имиджа о продавце и его продукте.

При работе с запросами необходимо выполнять их скрининг, т. е. выделять те, которые вероятнее всего не приведут к продаже. Телефонный звонок может быть использован для проверки того, насколько серьезным является запрос – какой потенциал имеет поступивший запрос. Этот процесс проверки и определения величины потенциала называется квалификацией.

**3. Интернет-источники и инструменты. Сайт компании.** Сегодня многие предприятия практикуют поиск клиентов через Интернет. Ни одна серьезная компания не обходится без собственного официального сайта, на котором потенциальные клиенты и партнеры могут найти информацию о ее деятельности. Наличие корпоративного сайта генерирует запросы и существенно повышает статус компании у потенциальных клиентов.

**4. Пресса (включая интернет-издания).** Это важный источник поиска потенциальных потребителей. В статьях или рекламе могут содержаться сигналы о потенциально новых источниках бизнеса для вашей компании. Так, план диверсификации промышленных предприятий может открыть новую

нишу для вас; реклама по набору персонала может свидетельствовать о планах расширения бизнеса ваших потенциальных клиентов и т. д.

**5. Существующие потребители.** Это эффективный способ отыскания потенциальных покупателей, хотя многие компании неумело пользуются таким источником. Например, новых потенциальных клиентов можно получить в процессе расспросов или опросов существующих потребителей. Такой прием успешно применяется в промышленных продажах, при страховании, оказании юридических услуг и др. Продажи по рекомендации в промышленном маркетинге могут быть успешной тактикой, т. к. в этом случае снижаются риски для потенциальных покупателей и продавцов.

**6. Сбор заказов в «холодном» режиме.** Этот метод предполагает посещение или звонок каждому потенциальному потребителю, которому может быть необходим продукт или услуга компании.

Во многих компаниях сегодня поиском источников и привлечением клиентов могут заниматься разные лица: менеджеры по работе с клиентами, менеджеры по продажам и аккаунт-менеджеры.

Менеджеры по работе с клиентами имеют доступ к базе данных, где содержится информация о потенциальных клиентах и продуктах, и общаются с категорией сотрудников, выполняющих «холодные» звонки. Как только менеджер по работе с клиентами получает положительный ответ от потенциального клиента (с выясненными потребностями), то он передает контакт менеджеру по продажам. Его ответственностью является конверсия потенциальных клиентов в реальных. Задачей аккаунт-менеджера является стимулирование текущих клиентов покупать все больше и на постоянной основе (формировать лояльность). В компаниях с небольшим штатом все виды названных работ с клиентами делегируются менеджеру по продажам.

#### **4.3. Точки контакта и их роль в продажах**

**Точки контакта** – это многочисленные и разнообразные ситуации, места и интерфейсы соприкосновения клиента с компанией. Точка контакта (ТК) возникает каждый раз, когда клиент любым способом, в любое время контактирует с компанией [21, 46]. В точке контакта клиенты принимают критически важные для бизнеса решения:

- начинать работать с вами или нет;
- продолжать сотрудничать с вами;
- переключиться на ваших конкурентов.

Точки контакта сегодня рассматриваются как фактор повышения эффективности продаж в офлайн- и онлайн-бизнесе. В бизнесе все ТК должны быть идентифицированы и описаны. Если у компании нет нужных точек контакта или они плохие, то нет клиентов, нет доходов, нет бизнеса.

Каждому предпринимателю, маркетологу и продавцу необходимо знать точки контакта своего бизнеса и правильно управлять ими, так как:

- в точке контакта клиент может передумать работать с вами;

- в точке контакта конкурент может опередить вас (по доходам);
- в точке контакта вы можете приобрести или потерять клиента.

Точками контакта необходимо системно заниматься. Основная задача – обеспечить в точках контакта четкое, эмоционально сильное и позитивное взаимодействие с клиентами, которое заставит их запомнить вашу компанию, рассказывать о ней другим и покупать именно ваши товары.

Самыми распространенными точками контакта в бизнесе являются: сайт; коммерческое предложение; e-mail; продукция; презентация компании; офис; сотрудники компании; рекламные материалы; отзывы клиентов; визитная карточка.

Рассмотрим три «закона», которыми стоит руководствоваться при работе с точками контакта (И. Манн) [21, 46].

**«Закон» №1.** У каждого объекта (бизнеса, продукта или услуги, подразделения или сотрудника компании) есть более чем одна точка контакта.

Точки контакта бизнеса: сайт, офис, вывеска, документация, реклама, коммерческое предложение, голос секретаря, продукты.

Точки контакта продукта: упаковка, выкладка, дизайн, название, штрих-код, инструкция по эксплуатации, гарантийный талон.

Точки контакта услуги: название, презентация, буклет, отзывы клиентов, кейсы, публикации, сотрудники.

Точки контакта сотрудника: улыбка, бейдж, речевые шаблоны.

**«Закон» №2.** Точки контакта образуют цепочки контакта. Любая точка контакта состоит из нескольких мелких точек контакта (рис. 4.1).

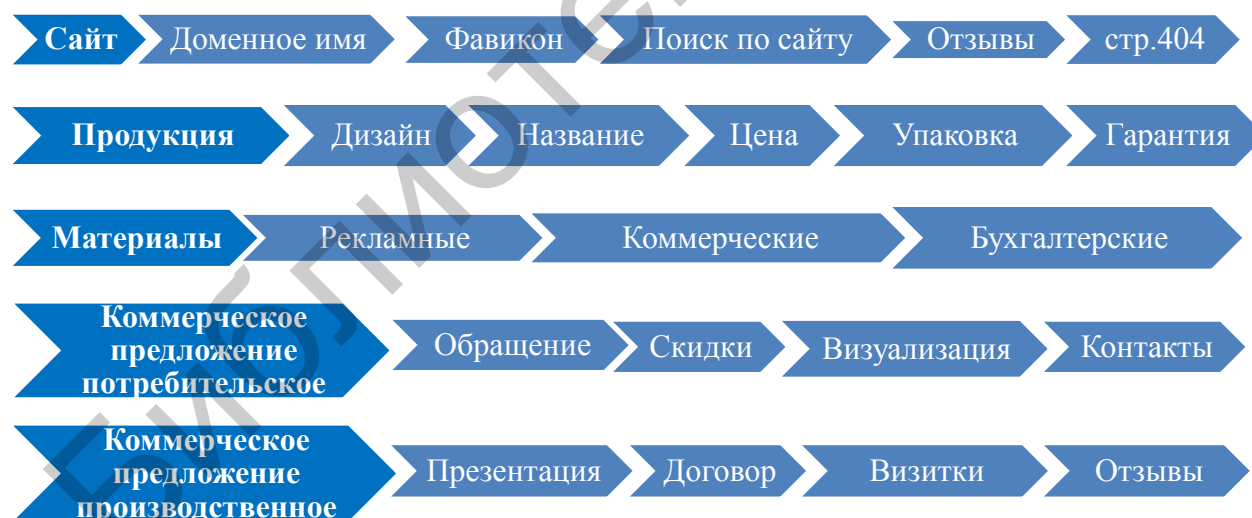


Рис. 4.1. Цепочки точек контакта (детализация)

**«Закон» №3.** Точками контакта необходимо управлять. Если в каком-то процессе компании нужен результат, то обязательно должен кто-то конкретно этим процессом управлять: заниматься планированием, организацией работ, реализацией планов, контролем, анализом.

Можно выделить этапы управления точками контактов, для чего:

- 1) определите ваши точки контакта с клиентами;

- 2) ранжируйте их по степени важности для бизнеса;
- 3) оцените их по выбранной шкале;
- 4) найдите идеи для их улучшения;
- 5) назначьте ответственного и определите сроки.

Для более детального изучения практики применения точек контакта во взаимодействии с клиентами рекомендуется руководствоваться рядом наблюдений, которые характеризуют: сущность ТК; особенности ТК; возможности, связанные с управлением точками контакта (табл. 4.1).

Таблица 4.1

#### Характеризация точек контакта

Наблюдения	Характеризация
Наблюдение 1	Любой продукт, услуга, сотрудник обладает своим уникальным набором точек контакта
Наблюдение 2	ТК могут быть положительными, нейтральными, отрицательными. Положительная реакция: клиенту нравится ТК. Нейтральная реакция: клиент не обратил внимания на ТК. Отрицательная реакция: клиент разозлен, разочарован, расстроен
Наблюдение 3	ТК имеют разную степень важности. Степень важности ТК определяют следующие факторы: уровень конкуренции; размер рынка; размер компании; лояльность покупателей
Наблюдение 4	ТК могут быть краткосрочными (вывеска) и долгосрочными (контракт)
Наблюдение 5	ТК могут быть одномоментными и повторяющимися. Одномоментные: упаковка, рекламный буклет. Повторяющиеся: доставка товара клиенту, звонки в компанию
Наблюдение 6	ТК бывают онлайн и офлайн. Офлайн ТК: каталог, образцы в офисе, печатная реклама, офис. Онлайн ТК: сайт, электронная почта
Наблюдение 7	У ТК есть свой жизненный цикл. В стадии «выхода на рынок» и «роста» находится большинство онлайн-точек контакта (сайт, соцсети, мобильные приложения). В стадии «зрелость» – большинство традиционных ТК. В стадии «спад» – факсы, печатные рекламные материалы. Развитие интернет-технологий укорачивает жизненный цикл ТК
Наблюдение 8	У ТК есть чувства: зрение, слух, вкус, обоняние, осязание (тактильные ощущения). Именно это наблюдение вызвало появление направления в интернет-маркетинге – эмоциональный дизайн
Наблюдение 9	ТК могут быть «живыми» – это клиенты (их отзывы, мнения, сообщества). Клиент является «ходячей» точкой контакта
Наблюдение 10	Важные точки контакта должны иметь «фишки». Если в ТК вы похожи на ваших конкурентов, вам необходимо усилить впечатление

Хорошие точки контакта – это источники поиска новых клиентов, а также каналы для их привлечения и удержания, приводящие к эффективному маркетингу, высоким объемам продаж.

## **Тема 5. Методы и техника личных продаж: базовый инструментарий продавца-профессионала**

### **5.1. Личная продажа**

Личная продажа – это инструмент маркетинговых коммуникаций, который используется для осуществления продаж непосредственно в ходе личного контакта продавца и покупателя.

Личный контакт обладает преимуществом перед всеми другими методами и способами взаимодействия с клиентами, т. к. он позволяет проводить непосредственную презентацию товара потенциальному покупателю, контролировать процесс коммуникации в режиме обратной связи и формировать индивидуальный подход к каждому покупателю.

Все ситуации в системе «продажа – покупка» можно условно разделить на три категории:

1. Сделки, в которых очевиден экономический, социальный, психологический и другой эффект для покупателя. В таких ситуациях не требуется применение технологий, приемов и инструментов продаж.

2. Противоположный вариант, когда покупателю абсолютно ясна неэффективность сделки для него и здесь не помогут самые изощренные методы и приемы. Это можно осуществить один раз, но покупатель больше к вам не вернется.

3. Самая распространенная категория ситуаций, когда на рынке множество одинаковых по качеству и цене товаров и услуг, и борьба идет за создание у покупателя предпочтений по отношению к вашей продукции. В этом случае следует применять все методы и приемы, предлагаемые технологией продаж.

Следует отметить, что в большинстве случаев лидирующую роль играют экономические аспекты сделки. Однако это не снижает роль формирования отношений и коммуникативных аспектов, построенных на личных контактах. В связи с этим менеджеру по продажам необходим стандартный минимум техник, на базе которого он должен совершенствоваться по двум направлениям: оттачивать и улучшать существующие приемы и навыки; добавлять к ним специфические техники, обусловленные ситуацией и типом продажи.

В технологии продаж методический аппарат разбивается на две части.

Первая – базовый инструментарий. Эта часть сосредотачивает в себе все рекомендации, которые определяют умение продавца эффективно контактировать, чтобы добиваться поставленных целей.

Вторая – ключевые техники продавца-профессионала. Эта часть представляет собой комплекс профессиональных приемов и инструментов, которые определяют процесс продажи.

### **5.2. Базовый инструментарий продавца-профессионала**

Профессиональный продавец должен обладать следующими основными или базовыми инструментами [5, 35, 42]:



**1. Формирование позитивного имиджа профессии продавца и компании.** Все процессы и взаимодействия в продажах следует рассматривать с двух точек зрения: продажа – как акт купли-продажи и продажа – как искусство убеждать, «продавать» выгоду.

Абсолютно необходимым качеством продавца должно быть позитивное восприятие людей и склонность к контакту и общению. При этом особое внимание профессионала должно вызывать чувство принадлежности и разделение ценностей компании. Для профессионала продавать – это означает помочь клиенту осуществить покупку. Для этого необходимо предоставить клиенту возможность выбора (ассортимент), дать почувствовать себя особенным (внимание, такт, соблюдение элементарных норм этики), дать возможность ощутить себя VIP персоной (обеспечить обслуживание на высоком уровне), подтвердить ощущение рациональности покупки. Все перечисленное формирует позитивный имидж на уровне контактирования с клиентом. Креативность и некоторый артистизм также являются атрибутами качества продавца, формирующими позитивный имидж [5].

Так как для клиента всегда важно почувствовать себя особенным, продавец должен предоставить ему это чувство, даже если он не совершит покупку. Для этого надо соблюдать несколько ключевых требований: дружелюбность; вежливость; забота о клиенте; умение контролировать свои эмоции; ненавязчивость, непринужденность в общении; готовность к постоянному поиску компромисса; чувство собственного достоинства и ответственности за репутацию своей фирмы. Это необходимый минимум, который должен присутствовать в работе продавцов, он доступен каждому образованному и минимально воспитанному профессионалу в продажах.

**2. Поддержание профессионализма и доверия.** Продавец должен обладать профессионализмом в двух основных сферах:

- а) продавец должен хорошо знать товары и услуги, которыми торгует, а также их свойства, технологию производства, особенности и сферы применения;
- б) эффективно владеть методами и техникой продаж.

Знание товара для продавца-профессионала – это знание того, как с помощью предлагаемого товара можно удовлетворить нужды потребителя. Это могут быть выгоды для оптового посредника, дилера, с которым заключается соглашение о сервисе; для конечного пользователя, совершившего покупку через Интернет. Во всех случаях продавец-профессионал должен смотреть на товар глазами покупателя и постоянно отыскивать в нем выгоды и преимущества для покупателя. Именно это вызывает доверие между ними.

В связи с этим в активных продажах культивируется следующий подход: сначала «продай себя», затем «продай компанию» и лишь затем «продай продукт» (его выгоду). Специалисты в области продаж рекомендуют продавцу руководствоваться в работе именно этим принципом. Термин «продай себя» означает, что продавец должен укреплять у покупателя желание «купить продавца» как гарантию того, что продаваемый им товар также «хорош» и полезен.



Купля-продажа – это обмен информацией. Когда одна фирма продает, а другая покупает, между ними происходит обмен информацией. Информация должна быть абсолютно достоверной и доказательной, т. к. на основе этого формируется доверие к продавцу. Продавец должен вызывать точно такое же доверие, как качество его товаров и справедливость цен на них.

**3. Умение распознавать психологические типы клиентов.** Умение продавца распознавать психологический тип покупателя важно для эффективной работы с ним в процессе продажи. Каждый человек – это неповторимая личность, являющаяся носителем разных свойств и качеств. Отличия одной личности от другой распознаются на уровне ощущения, восприятия, мышления, памяти, воли, эмоций, ценностных ориентиров, роли, социальных установок, темперамента, самосознания.

В книге В. Понаморенко «Практическая характерология с элементами прогнозирования и управления (методика «семь радикалов»)» представлена диагностика основных групп человеческих качеств. Автором предложена методика «семи радикалов» – истероидный, эпилептоидный, паранояльный, эмотивный, шизоидный, гипертимный и тревожный. Каждый из этих типов имеет специфическую характеристику, внешний вид, манеру поведения, управление поведением и особенности построения коммуникации [1, 31].

Можно объединить по поведенческим качествам и коммуникации «семь радикалов» в четыре наиболее важных психологических типа клиентов с точки зрения отношения к покупке: аналитический; решительный; гармоничный; эмоциональный. Характеристика этих типов клиентов следующая:

1) аналитик (как?) – психотип, для которого важно получить четкие цифры, факты и расчеты, подтверждающие выгодность приобретения;

2) решительный (что? когда?) – настроен на то, чтобы быть первым, ориентирован на новизну и лидерство, нацелен на выгоду. Ему необходима и важна информация в большем объеме, чем аналитику;

3) гармонический (почему?) – тип достаточно жестко ориентирован на оправдание своих решений и поступков. Целевая ориентация – получение структурированной и доказательной информации, а также поддержка правильности его выбора со стороны продавца. Такому покупателю необходимо ощущение рациональности покупки – он должен быть удовлетворен от приобретения качественного товара по справедливой цене;

4) эмоциональный (кто?) – распознавание этого типа помогает в ситуации, когда ваши и конкурирующие товары практически идентичны по основным параметрам и речь идет только о том, кто их лучше продаст. Важно определить целевую ориентацию в работе с эмоциональным типом.

Уметь распознать тип клиента, значит ответить на вопросы: к какому психологическому типу относится клиент и как грамотно его обслужить.

При работе с клиентами важно распознать не только психологический тип клиента, но и идентифицировать его деловую принадлежность, чтобы правильно поставить продавцу задачи по обслуживанию:

1. Тип клиента: хочет и может купить.

Задача продавца: поддерживать и развивать хорошие отношения, увеличивая объем продаж данному клиенту. Используя его положительный опыт работы с продуктом и лояльность, можно пытаться искать через него новых клиентов, повышать имидж своей компании и продукта.

2. Тип клиента: хочет, но не может купить.

Задача продавца: выяснить причину. Добиться приоритета для своего товара: дать совет, предоставить необходимые условия (например, кредит, отсрочку платежа, скидку). Подождать, чтобы потом осуществить продажу.

3. Тип клиента: не хочет, но может купить.

Задача продавца: выяснить причину нежелания покупать товар и попытаться ее устранить, рассказав о преимуществах товара или о предоставлении дополнительных условий. Провести тест, предоставить возможность временного использования, стимулировать желание подарком, участием в розыгрыше призов. Лишь в этом случае возможно заключить сделку.

4. Тип клиента: не хочет и не может купить.

Задача продавца: выяснить причины и принять решение, стимулировать желание и предоставить условия, облегчающие приобретение товара. В крайнем случае отказаться (на время) от этого клиента.

**4. Владение эффектами невербального общения.** Язык тела – жесты, лицевая экспрессия, поза и перемещения. Во время личного контакта с клиентом серьезными помощниками являются жестикуляция, мимика, интонация. Важно знать основные требования, относящиеся к использованию невербального взаимодействия и правильно применять его в работе с клиентом.

Лицевая экспрессия – один из значимых невербальных элементов. Профессиональный продавец должен отслеживать совпадение слов с движениями, которыми он сопровождает речь. Это усиливает смысловую убедительность. Профессионал должен стараться сводить жестикуляцию к минимуму, но до разумного предела: напряженная поза и «руки по швам» не будут способствовать эффективному контакту. Идеальный пример совпадения слова и жеста – презентации Стива Джобса.

Важным моментом невербального общения является активное молчаливое участие в разговоре. Продавец, слушая своего собеседника, постоянно должен сигнализировать, что он слушает, используя подтверждающие жесты и мимику.

Пауза – наиболее часто используемый инструмент невербального контроля, который можно рассматривать как молчаливый вопрос. Особенно эффективна пауза после просьб и жалоб, при работе с возражениями.

**5. Необходимо уметь говорить на языке собеседника.** Это важное условие эффективной продажи. Профессиональный продавец никогда не должен употреблять слова, непонятные собеседнику, отпугивающие его, вызывающие недоумение. Профессионал должен с осторожностью пользоваться профессиональным сленгом при контакте с потенциальным клиентом. Необходимо говорить просто, коротко, не перегружая свою речь длинными и запутанными фразами. Не допускайте речевых ошибок.

**6. Умение слушать собеседника.** Опытные продавцы знают, что умение внимательно и до конца выслушать клиента часто определяет результат сделки или долгосрочного сотрудничества. Общеизвестно, что умение слушать гораздо более редкое умение, чем говорить. Это в особенности относится к специалистам, работающим в сфере продажи, поскольку они изначально ориентированы на то, чтобы эффективно представлять свой товар, грамотно убеждать клиента в справедливости цены, преодолевать возражения. Поэтому продавцы изначально ориентированы на активный разговор, соответственно, у них гораздо слабее представлено умение слушать.

*Священная заповедь слушателя – никогда не перебивать партнера.* Обязательно следует позой, мимикой или сдержанными жестами постоянно показывать партнеру, что его слушают.

#### **Основные приемы активного слушания**

*Прием «Эхо».* Дословное повторение продавцом основных положений, высказанных клиентом. Повторению высказывания клиента должны предшествовать вводные фразы типа: «Насколько я Вас понял...», «Вы считаете, что...».

*Прием «Резюме».* Воспроизведение сути высказываний клиента в сжатом и обобщенном виде. При этом можно использовать такие вводные фразы, как: «Итак, Вас интересует...», «Самыми важными критериями выбора являются...».

*Прием «Логическое следствие».* Продавец выводит логическое следствие из высказываний клиента. Например, продавец говорит клиенту: «Если исходить из того, что Вы сказали, Вас интересуют повышенные сроки гарантии».

(Ребрик, С. Профессиональные продажи: «золотые стандарты» управления и эффективных техник. М. : Эксмо, 2011)

**7. Умение правильно задавать вопросы.** Искусство слушать и задавать вопросы – два составляющих элемента успеха в продажах. Если ты задаешь вопросы, а слушать их не умеешь, то можно их вообще не задавать. Вопросы задаются для того, чтобы управлять беседой, расширить или сузить диапазон переговоров, обратить внимание клиента на интересующую вас тему, эмоционально приподнять покупателя. Особая сила вопросов в процессе продажи проявляется тогда, когда клиент выдвигает серьезные возражения по условиям предполагаемой сделки. Задавая вопросы, можно уточнить смысл и причину возражения, чтобы потом снять его.

Еще один важный аспект постановки вопросов – уяснение позиции клиента в отношении преимуществ вашего товара или услуги, за которые он готов платить. Поскольку это наиболее ответственная часть контакта и клиент в этих условиях особенно насторожен, вопросы помогают подчеркнуть состояние доверия и вывести клиента из состояния обеспокоенности. Правильно поставленные вопросы позволяют последовательно подводить клиента к решению о покупке. Чрезмерная активность продавца в постановке вопросов может быть расценена как стремление получить информацию, не относящуюся к делу, что создает атмосферу недоверия. Умение задавать вопросы и аргументированно отвечать на чужие – базовые инструменты продавца.

**8. Владение искусством убеждать.** Старайтесь демонстрировать своему потенциальному клиенту, что вы знаете и хорошо понимаете его потребности и проблемы, и что вы учитываете предпочтения клиента при решении его проблемы. Главное – верить в то, в чем пытаетесь убедить собеседника. Продавец должен понимать, что обмануть клиента возможно один раз, ибо затем клиент уйдет к конкуренту.

**Наиболее опасные ошибки менеджеров при продажах:**

1. Вы прерываете клиента на полуслове.
2. Вы ничем не показываете, что слушаете клиента.
3. Вы не используете соответствующим образом интонацию (подстройку).
4. Вы заканчиваете за клиента его фразы.
5. Вы проявляете нетерпение, чтобы начать говорить самому.
6. Вы начинаете спорить с клиентом.
7. Вы не делаете пауз.
8. Вы задаете меньше вопросов, чем следует.
9. Вы не называете качества товара под заявленные потребности клиента.
10. Вы не распознаете потребности и говорите о достоинствах товара.
11. Вы делаете неудачные попытки завершить сделку: не улавливаете момент или неправильно выбираете способ заключения сделки.

(Ребрик, С. Тренинг профессиональных продаж. М. : Эксмо, 2005)

Все перечисленные базовые инструменты можно отнести к категории **Soft skills** («мягкие» навыки) – это коммуникативные навыки взаимодействия между людьми, необходимые для работы в коллективе, команде и профессиональной среде продавца.

Продавцу-профессионалу необходимо руководствоваться и соответствовать определенным стандартам и требованиям. В наибольшей степени их определяет **пять основных факторов успеха профессиональных продаж (КФУ продавца):**

1. Знание бизнеса. Профессиональный продавец должен быть прекрасно информирован о текущей ситуации в сфере бизнеса.

2. Знание производства. Профессиональные продавцы должны хорошо знать производство, к которому они причастны, быть знакомы с продуктами, ценами и рейтингами конкурентов.

3. Знание компании. Профессиональный продавец должен быть достойным представителем своей компании, т. е. хорошо знать ее политику: товарную, сбытовую, ценовую и коммуникационную.

4. Знание продукта. Для покупателя нет ничего более обескураживающего, чем продавец, плохо знающий свой товар. Также важно понимать, что без знания своего продукта вы не сможете научиться искусству убеждать.

5. Навыки продажи. Знание технологий продаж и владение навыками продажи.

## **Тема 6. Методы и техника личных продаж: ключевые техники продавца-профессионала**

### **6.1. Ключевые техники продавца-профессионала**

**Личная продажа** – это прежде всего эффективный инструмент продвижения товаров, который обладает следующими преимуществами по сравнению с другими средствами продвижения:

1) личный контакт. Каждая участвующая в коммуникации сторона может ознакомиться с предложениями и позицией другой, используя различные каналы восприятия (визуальный, аудиальный, кинестетический);

2) гибкость отношений. Личная продажа позволяет продавцу выбрать наиболее значимые инструменты коммуникации (речь, взгляд, жесты) и развиваться различным типам отношений между сторонами – от поверхностной связи «продавец – покупатель» до долгосрочных отношений;

3) диалоговый режим коммуникации. Личная продажа всегда осуществляется в режиме обратной связи. Это дает возможность продавцу изменять стратегию и тактику переговоров в процессе коммуникации с клиентом;

4) возможность использования элементов стимулирования сбыта, ориентированных на индивидуальные особенности покупателя.

Личным продажам присущи некоторые недостатки:

1) высокие издержки. Это самый дорогой инструмент продвижения, т. к. учитываются затраты на один контакт «продавец – покупатель», а не на массовый охват;

2) сложность унификации технологии продажи. В зависимости от специфики товара и рынка организации разрабатывают собственные корпоративные стандарты.

В личных продажах объектом воздействия является покупатель, а знание маркетинговых факторов личной продажи (факторы товара и факторы потребителя) служит отправной точкой разработки технологии продажи.

Неотъемлемой частью технологии продаж являются следующие ключевые техники продавца [5, 35, 42]:

**I. Методы эффективной презентации товара.** Представляя свой товар (услугу), менеджер по продажам должен ориентироваться на комплект инструментов и приемов, которые позволяют наиболее эффективно представить их потенциальному покупателю. Для этих целей чаще всего используется презентация.

Американский словарь маркетинговых терминов дает следующее определение презентации: «Презентация – выступление, иногда сопровождаемое визуальными образами, направленное на то, чтобы донести до аудитории информацию и/или убедить ее совершить определенные действия, нужные организатору презентации».

Википедия дает более расширенное определение презентации: «Презентация – документ или комплект документов, предназначенный для представления чего-либо (организации, продукта и т. п.). Цель презентации – донести до аудитории полноценную информацию об объекте презентации в удобной форме».

Таким образом, презентация – это публичное представление чего-либо или кого-либо аудитории слушателей.

Проведение презентации преследует три основные цели: информировать; убедить; побудить к позитивному действию.

Презентация предполагает живое общение с аудиторией в режиме диалога, активное взаимодействие с ней. В отличие от рекламы презентация предполагает заинтересованность аудитории в получении информации. Поэтому дополнительными возможностями презентации являются: быстрая обратная связь, анализ статистики, проведение анкетирования и опросов.

Различают множество видов презентаций: торговые, информационные, мотивационные, имиджевые, тренинговые и т. д. Поэтому опытный спикер должен тщательно готовиться к презентации перед соответствующей аудиторией. Для этого необходимо, чтобы слушатели знали, кто ведущий, почему они здесь собрались, что конкретно они ожидают получить от этой презентации и т. д.

Планирование презентации при продажах предусматривает, что спикер (менеджер по продажам) должен [4, 34, 35]:

- знать основные потребительские выгоды, которые ассоциируются с каждым продуктом, входящим в тот ассортимент, которым он торгует или готовится презентовать;

- уметь использовать визуальные и аудиальные средства для демонстрации товаров;

- быть готовым к возможным возражениям и вопросам и заранее подготовить убедительные контраргументы и ответы.

Основное правило продажи декларирует: «Ваш товар имеет шансы на успех ровно настолько большие, нежели конкурирующие, насколько он отличается от товаров конкурентов в лучшую сторону». Именно это необходимо представить в презентации. Умение продавца четко и обоснованно перевести свойства товара или услуги в выгоды для клиента и доказать рациональность «обмена» платы за товар на реальные выгоды – важнейшее достоинство презентации как этапа технологии продаж (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Схема перевода предложения в продажу

Примеры перевода характеристик в выгоды представлены в табл. 6.1



## Примеры перевода свойств товара в выгоды

Особенности (характеристики, свойства) продукта	Потребительская выгода
1. Датчик автоматической регулировки температуры обогревателя	1. Экономия энергии для обогрева
2. Беспроводная оптическая «мышь»	2. Рациональная организация рабочего места пользователя ПК
3. Высокоскоростной лифт в офисном многоэтажном здании	3. Минимизация потерь рабочего времени сотрудников

Ключевой проблемой в ходе делового контакта становится восприятие потенциальным покупателем всего того, что сообщается продавцом. С этой целью рекомендуется воспользоваться моделью AIDA (Attention Interest Desire Action).

Attention (внимание) – продавец стремится в начале презентации обеспечить внимание собеседника, поскольку только оно гарантирует, что все услышанное и увиденное будет понято и соответствующим образом воспринято.

Interest (интерес) – «высшая точка» внимания, рождается в момент, когда презентация явно «задела» некие особенно важные для потенциального покупателя моменты.

Desire (желание) – в большинстве случаев желание купить возникает у потенциального покупателя в том случае, если на презентации была сильно представлена связка «преимущества – выгоды».

Action (действие) – желание купить еще не означает реальной покупки. Задача продавца убедить покупателя купить именно здесь и сейчас.

Иногда возникает необходимость в коротких и менее структурированных презентациях, которые используют упрощенные способы представления товара, например, салонные продажи, выставка-ярмарка, выездная торговля и др. В этом случае можно применить следующие упрощенные методы представления товара:

- 1) сравнение свойств представляемого товара с известным аналогом;
- 2) презентация товара по соотношению «цена – качество»;
- 3) презентация с упором на престижность товара;
- 4) демонстрация товара в действии (демо-версия товара);
- 5) опробование товара (испытание в действии, примерка, дегустация);
- 6) использование благоприятных отзывов экспертов и др.

Презентация товара, безусловно, важнейший элемент процесса продажи в том случае, если продавец обладает достаточно значимыми для покупателя преимуществами и выгодами. На современном насыщенном товарами и услугами рынке такого рода ситуации (уникальность, неожиданность

функционала и др.) – большая редкость. Как правило, речь идет о продаже товаров, имеющих как минимум несколько аналогов. Их преимущества и выгоды для покупателя не столь велики, чтобы рассчитывать на большой успех после презентации. В этом случае акцент необходимо делать на обслуживании (до, в процессе и после покупки).

**II. Грамотные переговоры о цене.** Движущим мотивом при выборе партнера по сделке является стремление получить большее за меньшее. У продавца и покупателя есть своя программа-максимум и программа-минимум. Задача покупателя – купить как можно дешевле, а задача продавца – продать как можно дороже. До начала переговоров о цене необходимо определить цели по установлению цены. Они могут быть двух типов:

1) обязательные цели, которые определяют минимальные требования стороны, участвующей в переговорах;

2) желательные цели – это тот максимум, который сторона, участвующая в переговорах, обоснованно ожидает получить.

Если вы покупаете, нижняя граница – это самая высокая цена, которую вы можете заплатить. Если вы продаете, нижняя граница – это самая низкая цена, за которую вы можете продать. В процессе торга происходит сближение позиций сторон, который завершается взаимной договоренностью. Названный сценарий торга по цене представлен на рис. 6.2.

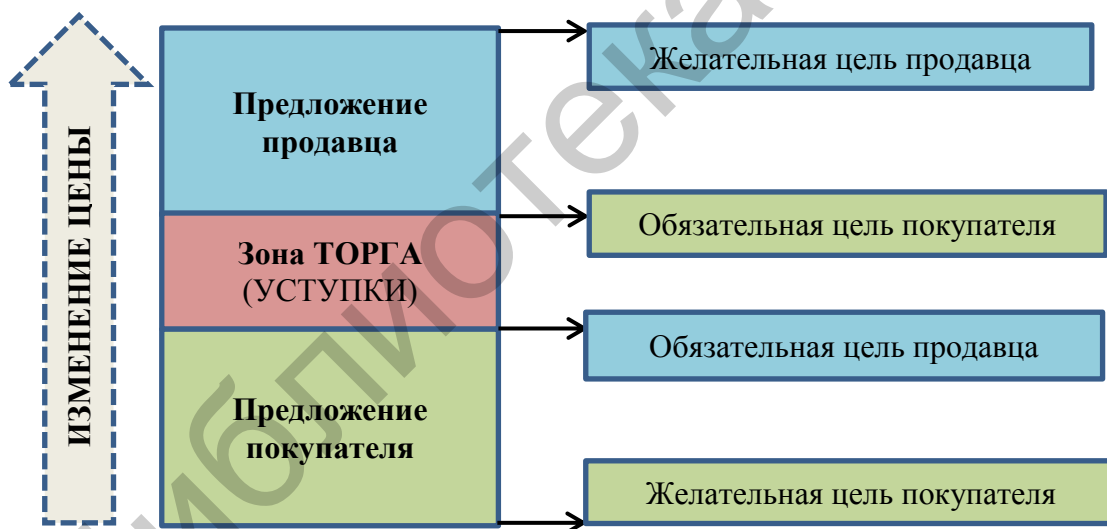


Рис. 6.2. Сценарий торга по цене

Перечень факторов, которые следует учитывать в процессе торга:

- цена (отпускная (заводская цена), оптовая, цена с доставкой);
- время и объем поставок;
- цена обслуживания;
- платежи (при отгрузке, при получении, при заказе, условия кредита);
- условия встречных продаж.

В бизнесе существуют некоторые профессиональные требования и рекомендации по подготовке к ведению переговоров о цене.



Первое – вы должны быть сами уверены, что цена на ваш товар справедлива и соответствует «выгоде» товара для покупателя, учитывая при этом соотношение «цена – качество» у товаров конкурентов.

Второе – вы можете продемонстрировать и доказать покупателю, что «ощущаемая им ценность» соответствует запрашиваемой цене.

Третье – вы имеете обоснованный набор доводов (качество, рынок, спрос, конкуренция, покупательское поведение), чтобы аргументировать свою ценовую политику и позицию.

Четвертое – вы должны определить и обосновать набор ценовых и неценовых уступок, на которые готовы пойти в ответ на компромиссные предложения покупателя.

При ведении переговоров о цене можно дать следующие рекомендации:

1. Цену не рекомендуется просто «отстаивать и обосновывать», ее нужно «продавать» – показывать покупателю, почему именно такая цена выгодна ему.

2. Если покупатель проявляет особую активность и инициативу только тогда, когда вы дошли в переговорах до цены, то это означает, что предыдущие этапы вы провели неудачно (особенно презентацию товара или коммерческого предложения).

3. Никогда не начинайте разговор с покупателем с цены – это грубая ошибка.

4. Произносите цену твердо и уверенно. Настойчиво «продавайте цену» до момента получения встречных предложений.

5. Максимально используйте все психологические возможности «уменьшения цены» в глазах покупателя.

6. До начала обсуждения цены продумайте дополнительную «бесплатную выгоду», подкрепляющую предложенную цену.

7. Дайте клиенту возможность «ощутить» выгоды от предложенной цены.

**III. Грамотное преодоление возражений.** Как бы удачно ни развивался диалог с потенциальным клиентом, как бы хорошо ни была проведена презентация и «продавалась» цена, у клиента всегда будут те или иные возражения против доводов, выдвинутых продавцом. Возражение – это типичная реакция клиента на презентацию товара и коммерческого предложения. Эти возражения могут быть серьезными, формальными или надуманными. Возражение можно рассматривать как запрос на получение дополнительной информации, т. е. это признак того, что клиент хочет знать больше о товаре и продавце. В любом случае продавец должен владеть техникой преодоления возражений [1, 26, 35].

При работе с возражениями следует различать понятия «условие» и «возражение»:

1) условие – это чаще всего непреодолимое требование клиента (или вы соглашаетесь, или сделки не будет);

2) возражение – это иное мнение клиента о чем-то (качество, цена, доставка), которое можно изменить приемами переубеждения.

В ходе переговоров возникают различные виды возражений:

- 1) сопротивление изменениям: боязнь нового, инертность, недостаток информации о товаре или продавце;
- 2) сопротивление цене и расходам: нерентабельно, проблемы с финансированием;
- 3) сопротивление коммерческому предложению: недостаточно удовлетворяет спрос, не удовлетворяют сроки поставки;
- 4) сопротивление эмоционального характера: скрытое предубеждение;
- 5) сопротивление, вызванное негативным опытом: неудовлетворительное качество или несоответствие ранее купленных аналогичных товаров.

Возражения могут иметь как личностный характер, так и содержательный. Возражения личностного характера – это защитная реакция клиента на оказываемое продавцом давление. Личностные возражения могут выражаться в прямом отказе от услуг продавца или компании. Содержательные возражения возникают тогда, когда покупатель полагает, что продукт или услуга устроили бы его, если бы не было расхождений по некоторым позициям, например, по поводу функционала товара, цены, сроков поставки и др.

Наиболее частые причины возражения при продажах можно свести к работе продавца на предыдущих этапах процесса продажи, включая презентацию товара: «слабая» презентация; перенасыщенность презентации научными выкладками; подчеркивание незначительных свойств, а не выгод для клиента; слабое знание товара, его свойств, преимуществ и выгод для клиента.

По работе с выдвинутыми возражениями можно дать следующие рекомендации:

1. Когда вам возражают – вы на пути к успеху, нужно только грамотно «обработать» возражение, когда вам не возражают – это означает, что у клиента нет интереса вести с вами дела.

2. Не перебивайте клиента, дайте ему возможность высказаться. В удобный момент можно задать ему уточняющий вопрос. Например, в ответ на типичное возражение клиента «Это слишком дорого», можно спросить: «По сравнению с чем?».

3. Рассматривайте возражение как запрос о необходимости получения дополнительной информации. Не подвергайте сомнению обоснованность возражений клиента при разговоре и не употребляйте слово «нет» при работе с возражениями.

4. Не спорьте с клиентом, стремясь победить его в споре, он ответит тем, что сделает покупку у вашего конкурента. Клиент должен всегда «сохранять лицо».

5. Стремитесь к тому, чтобы клиент сам ответил на свои возражения, нужно просто иметь на это время и грамотно подвести его к этому.

6. Подготовьте заранее ответы и убедительные контраргументы на такие возражения, которые ваша команда продавцов слышит от покупателей в 70–80 % случаях продаж. Например, большинство ценовых возражений могут быть сняты, если сфокусировать внимание покупателя на более высокий уровень качества продукта, подтвержденный сертификатом; его большую надежность и

производительность; имеющиеся эксплуатационные характеристики, приводящие к снижению расходов топлива или электроэнергии и т. д.

При работе с возражениями следует придерживаться схемы, которая наибольшим образом соответствует бизнесу и ситуации. Однако есть и общепринятые правила, которые помогут успешно заключить сделку:

1. Внимательно выслушивая возражение, постарайтесь:
  - дослушать все до конца (не пытайтесь мгновенно дать ответ);
  - покажите, что клиент высказал серьезную и интересную мысль;
  - повторите возражение фразой типа «Верно ли я понял, что...».
2. Постарайтесь в ходе переговоров:
  - попросить клиента подробнее раскрыть возражение, делая это серьезно (без сарказма, без снисходительности);
  - найти «дополнительные аргументы» в пользу снятия возражения;
  - пока клиент «раскрывает возражение», обдумать необходимые «ходы» для ответа.
3. При ответах на возражение:
  - мысленно выделите главное и второстепенное в возражении;
  - согласитесь и покажите достоинства товара;
  - согласитесь и покажите малозначительность возражения;
  - никогда не употребляйте «но» – это раздражитель.
4. Получите подтверждение, что ответ принят и «подведите черту»:
  - «Вы согласны, что...»;
  - «Надеюсь, это снимает нашу проблему...»;
  - «То, что мы с вами сейчас обсудили, позволяет...» и т. д.
5. Предложите завершить сделку – купить товар.

Общая схема работы с возражениями может быть представлена следующим образом (рис. 6.3).

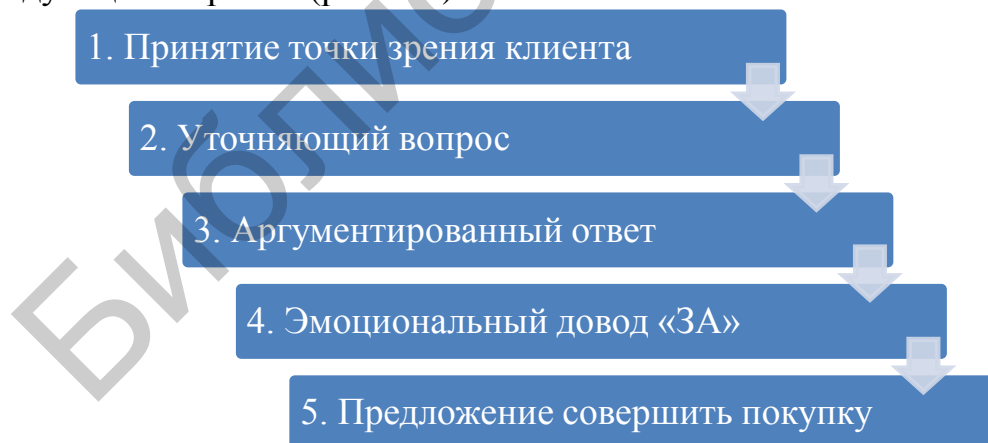


Рис. 6.3. Алгоритм работы с возражениями

Продавец-профессионал располагает достаточным арсеналом приемов преодоления возражений. Все эти приемы эффективны тогда, когда продавец неукоснительно следует главному правилу: вначале согласиться и только потом мягко, корректно и не споря преодолеть возражение клиента.

**IV. Навыки завершения сделки.** Завершение сделки (продажа) – это предложение подписать договор или просьба оплатить товар. Продажа не совершилась до тех пор, пока деньги клиента не переведены на счет в банке.

В практике продаж нет «правильных» приемов завершения сделки – речь идет только об удачном применении этих приемов в рамках сложившейся ситуации. Эти приемы не дают абсолютных гарантий, но в некоторых случаях помогут удачно завершить сделку. Неудачное завершение переговоров и неудавшаяся попытка сделки – совершенно естественная составляющая в продажах. Главное – анализировать неудачи, извлекать из них уроки и постоянно следить за динамикой личного успеха в продажах [35].

Важным для успешных продаж является вопрос поведения продавца в ситуации отказа от сделки. По статистике в среднем одна успешная сделка заключается на 20–25 проводимых переговорах.

На рис. 6.4 приведена памятка для менеджера по продажам, в которой представлены базовые правила эффективного поведения в ситуации отказа. Опытный менеджер по продажам, попав в ситуацию отказа, должен в любом случае максимально использовать потенциальные возможности, которые дает данная ситуация.



Рис. 6.4. Правила поведения в ситуации отказа в сделке

Отказ от покупки – это важнейший стимул для того, чтобы еще раз осмыслить ситуацию вокруг продаж и вернуться к вопросу об обоснованности товарной и ценовой политики, эффективности маркетинговых усилий, а также правильности и адекватности применяемых приемов технологии продаж.

## **6.2. Телемаркетинг – ключевая техника продавца-профессионала**

Телемаркетинг представляет собой телефонные переговоры, которые должны предварительно планироваться с определением целей и задач. Телефонные переговоры могут проводиться как с существующими, так и с потенциальными клиентами [13, 35].

Телефонный звонок является одним из способов поиска новых клиентов. Однако это одна из наиболее трудных задач, стоящая перед менеджерами по продажам, т. к. такие звонки осуществляются без предварительных договоренностей. Ваш потенциальный клиент их не ждет и, соответственно, не готовится к ним. В любом случае в момент такого звонка он не всегда с желанием готов вести телефонные переговоры о продуктах, поставках и личных встречах. Рассмотрим особенности и трудности при работе с телефонными звонками:

1. Первая сложность – отсутствие визуального контакта, что вызывает следующие трудности:

- нелегко заинтересовать клиента по телефону, когда он не видит вас и ваш продукт;

- проще отказать клиенту по телефону, чем при личном контакте.

2. Вторая сложность – в современном мире существует минимальная вероятность предложить клиенту что-то уникальное, особенно по телефону.

3. Третья сложность – это психологическая неподготовленность клиента к переговорам. При неожиданном звонке может возникнуть сильное эмоциональное сопротивление.

Рекомендации по ведению телефонных переговоров:

1. Тщательно подготовьтесь к разговору. Следует определить цель, выделить главную идею и продумать содержание переговоров.

2. Подготовьте сценарий вашего звонка. Зафиксируйте письменно перечень тем и вопросы, которые вы хотите задать. Постарайтесь предусмотреть варианты развития событий (выход на секретаря, отсутствие нужного человека, его занятость и т. п.).

3. У любой компании есть «трудные» и «легкие» клиенты. Попробуйте позвонить сначала «трудным». В случае ошибок вы ничего не теряете, но опыт и навыки, приобретенные с негативно настроенным клиентом, вы сможете использовать в других переговорах.

4. Репетируйте свой сценарий до тех пор, пока вы не будете им владеть. Запишите необходимые фразы и выражения (скрипты). Скрипты телефонных переговоров обычно распечатаны и вывешены на рабочих местах менеджеров. Однако только скрипты вам не помогут – необходимы навыки, а они

приобретаются с опытом работы. Зная скрипты и владея навыками, общение с клиентом будет более простым и естественным.

5. Старайтесь говорить кратко. Рекомендуется деловой разговор вести не более пяти минут. Для экономии времени придерживайтесь рациональной композиции делового разговора, которую легко запомнить, как **правила телефонного звонка «Семь П»**:

П1. Приветствие.

П2. Представление (себя и компанию).

П3. Причина (объяснение цели звонка).

П4. Проблема (обсуждение цели звонка и вопроса).

П5. Подведение итогов обсуждения (фиксация договоренностей).

П6. Признательность: выражение благодарности за разговор.

П7. Прощание.

6. Начинайте разговор с информативного приветствия – представляйте себя и свою организацию, вместо нейтрального приветствия «да», «алло».

7. Помните о правилах ведения переговоров. Говорите ровно, выслушивайте собеседника, не перебивая его, подтверждайте свое участие в общении краткими репликами. Инициатива окончания разговора – за позвонившим.

8. Старайтесь тактично разрешать разногласия, возникающие в процессе разговора. Эффективность делового телефонного разговора зависит от эмоционального состояния человека.

9. Помните об интонации, тоне и тембре голоса, т. к. они несут до 40 % информации в разговоре. Используйте правила подстройки. Громкая речь по телефону часто менее разборчива, поскольку параметры микрофона и телефона выбраны с расчетом на обычный, средний уровень громкости.

Телефонный звонок – это чаще всего импровизация. Внимательно слушайте голос собеседника, его интонацию, старайтесь подстраиваться под него. Даже если вы должны работать по сценарию, не бойтесь отойти от него.

#### **Телемаркетинг**

Инструмент влияния на собеседника – ваш голос. Голос при телефонном общении заменяет нам одежду, внешность, мимику и другие визуальные факторы. Он рассказывает собеседнику о вашем характере, а также о том, как мы сами относимся к продаваемому продукту. *Вывод: управляйте своим голосом. Это улыбка, осанка и хорошее настроение.* «Твой голос – твое оружие. Он должен быть уравновешенным и уверенным. Советую улыбаться даже телефонной трубке. В любом случае, если после десяти произнесенных тобою слов тебя не полюбили на другом конце провода – пиши пропало».

(Ребрик, С. Профессиональные продажи: «золотые стандарты» управления и эффективных техник. М. : Эксмо, 2011)

10. Проанализируйте разговор и запишите договоренности. Главная цель телефонных переговоров – достижение договоренности о личной встрече. Необходимо стремиться к реализации этой цели.

## Тема 7. Управление отношениями с ключевыми клиентами

### 7.1. Ключевые клиенты: методы управления ими

В настоящее время у большинства компаний около 70–80 % продаж приходится всего на несколько ключевых клиентов. Такие ключевые клиенты (КК) требуют особого обращения, поскольку потеря даже одного из них в значительной степени повлияет на объем продаж и прибыль компании [22, 42].

**Управление ключевыми клиентами** (КАМ – Key Account Management) – это стратегия, которой пользуются поставщики (продавцы) для целевого выявления потребителей с высоким потенциалом. Для того чтобы получить статус ключевого клиента, потребитель, во-первых, должен обладать высоким потенциалом покупок. Во-вторых, для ключевого клиента характерно сложное покупательское поведение. В таких структурах за принятие решений по купле-продаже отвечают работники, играющие ключевую роль в организации, и покупки связаны с большим числом критериев выбора. В-третьих, статус ключевого клиента предоставляется потребителям, которые устанавливают с поставщиком долгосрочные партнерские отношения. Такие взаимоотношения обеспечивают покупателям ряд выгод: надежность поставок, сокращение риска, оперативное решение проблем, глубокие коммуникационные связи, высокие уровни обслуживания.

Существует несколько наиболее критичных условий, необходимых для гарантирования успеха при осуществлении управления ключевыми клиентами:

- интеграция программы взаимодействия с ключевыми клиентами в общую схему продаж компании;
- понимание менеджерами высшего уровня значения ключевых клиентов для компании и бизнеса;
- четкие, имеющие практическую направленность каналы коммуникации между основными подразделениями продаж и обслуживания;
- четкое определение и критерии идентификации ключевого клиента.

Существенные отличия между обычными продажами и управлением ключевыми клиентами представлены в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Различия между обычными продажами и управлением КК

Характеристика	Обычные продажи	Управление КК
Общая цель	Продажи	Формирование ключевого клиента
Навыки и умения по технологиям продаж	Пять этапов продаж	Обслуживание высшего уровня. Формирование доверия
Сущность взаимоотношений	Краткость	Длительность циклов
Цели менеджеров	Завершение сделки	Управление взаимоотношениями
Сущность деятельности менеджеров по продаже	Один сотрудник на клиента	Кросс-функциональные команды партнеров

Ключевые клиенты требуют особого обращения, поскольку потеря даже одного из них в значительной степени влияет на объем продаж поставщика и его прибыль. В отношении управления ключевыми клиентами можно выделить ряд преимуществ, которые получает в этом случае компания (поставщик товаров или услуг) [9, 22]:

1. Тесные рабочие взаимоотношения с заказчиком. Торговый представитель знает, кто принимает и кто как влияет на участников процесса принятия решения.

2. Улучшенные коммуникации и координации. Заказчик знает, что существуют специально выделенные для него торговые представители или команда. Он знает, с кем он должен взаимодействовать при возникновении конкретной проблемы.

3. Более качественные последующие действия и послепродажное обслуживание. Дополнительные ресурсы, выделяемые для обслуживания ключевых клиентов, означают, что им уделяется больше времени на послепродажное обслуживание.

4. Более глубокое понимание сущности структуры, отвечающей за принятие решения, поскольку времени для установления взаимоотношений с ключевым клиентом выделяется больше.

5. Более крупный объем продаж. При применении КАМ объем продаж существенно растет.

6. Возможность долгосрочного планирования. Разработка программ по оптимизации выпуска продукции, а также прогнозирование спроса.

7. Сотрудничество по вопросам исследования и разработки новых продуктов и совместного осуществления кампании по их продвижению (особенно в высокотехнологичных отраслях).

Однако управление ключевыми клиентами связано и с некоторыми потенциальными опасностями:

1. Когда ресурсы направляются для ограниченного числа компаний, поставщик сталкивается с риском повышенной зависимости от небольшого числа заказчиков.

2. Возможна опасность того, что заказчик со статусом предпочтительного клиента будет предъявлять необоснованно высокие требования в отношении уровня обслуживания и коммуникаций.

3. Фокусирование ресурсов на относительно небольшом числе ключевых клиентов может привести к пренебрежению в работе с более мелкими заказчиками, некоторые из которых могут иметь высокий и долгосрочный потенциал по закупкам.

**Задачи управления ключевыми клиентами и требуемые для этого навыки и умения** [9, 22]. Выбор сотрудника для управления ключевыми клиентами и координации программ с ними – важнейшая процедура КАМ. Просто выбор лучших торговых представителей для того, чтобы они стали менеджерами по работе с ключевыми клиентами, не рекомендуется, поскольку функции представителя и менеджера существенно отличаются друг от друга, т. к. в последнем случае требуется более высокий уровень



управленческой подготовки (лидерство, координация, разработка стратегии и коммуникация).

Специальные навыки и умения по продажам, необходимые для взаимодействия с ключевыми клиентами, представлены в табл. 7.2.

Таблица 7.2

Задачи и навыки, требуемые для управления КК

Задачи	Навыки и умения
Формирование долгосрочных взаимоотношений	Установление контактов
Участие в контактах и переговорах с КК	Координация, ведение переговоров
Выявление возможности и потенциала продаж КК	Аналитические способности
Подготовка презентаций для КК	Завоевание репутации
Координация дополнительных услуг для КК	Коммуникабельность
Координация коммуникаций внутри компании	Работа в команде
Мониторинг контрактов с КК	Диагностирование проблем КК
Доведение результатов до руководства	Аналитические способности

**Модель управления формированием отношений с ключевыми клиентами.** Идентификацию КК и управление им можно понимать как процесс взаимодействия между покупателями и продавцами, в основе которого лежит природа потребительских отношений и уровень вовлеченности (рис. 7.1).

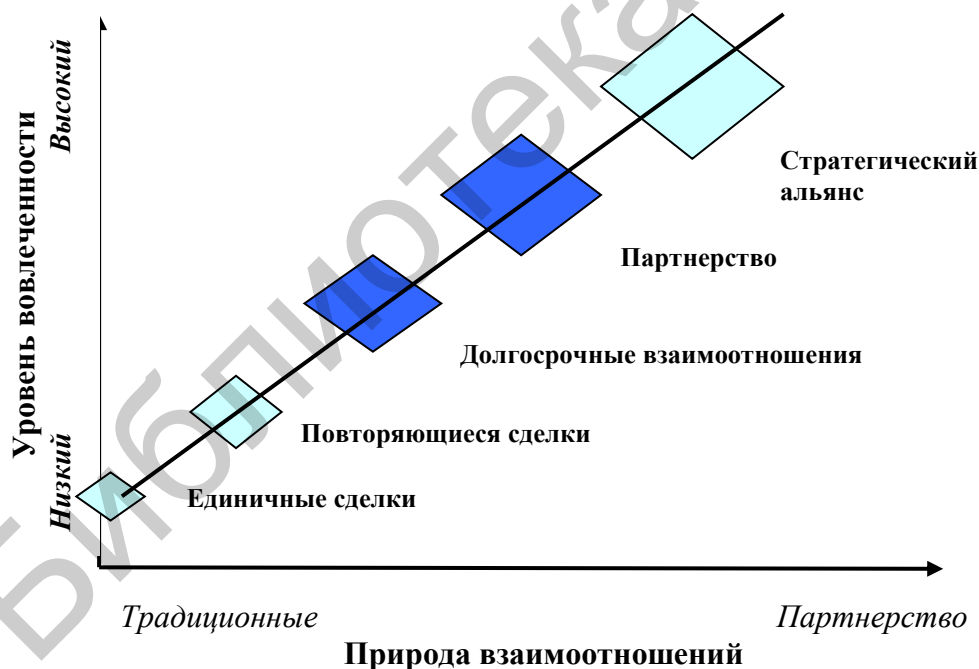


Рис. 7.1. Модель формирования взаимоотношений с КК

На начальных этапах управления КК изучаются возможности для более тесного сотрудничества с отобранными потребителями. Цель – установление доверия на основе стабильных показателей качества и открытых коммуникаций. Менеджер по работе с КК должен уметь подготовить наиболее

привлекательные индивидуализированные под компанию коммерческие предложения и развивать личные отношения с сотрудниками заказчика.

На более высоком уровне управления ключевыми клиентами число и разнообразие контактов между двумя организациями возрастает. К процессу взаимодействия подключаются менеджеры более высокого ранга, что объясняется приоритетностью клиента и большим количеством выделяемых ресурсов. Уровень доверия повышается, а деятельность фокусируется на решении общих проблем и совместном поиске идей, разработке новой продукции.

Прекращение отношений при управлении ключевыми клиентами, как правило, приводит к существенным потерям в объемах продаж. Разрывы отношений возникают в случае пренебрежения одной из сторон своими обязательствами. К напряженным отношениям могут также привести проблемы, связанные с качеством поставляемых товаров и услуг. Разрывы происходят и из-за утраты доверия или смены ключевых сотрудников (проблемы личностного характера).

**Продажи ключевым клиентам.** Навыки и умения, а также приемы, которые предлагает технология продаж, обеспечивают прочную основу для понимания сущности продаж. Однако особенности ключевых клиентов требуют наличия специализированных навыков и умений, позволяющих добиваться успеха при продажах именно таким заказчикам. Объясняется это тем, что существуют значительные различия между продажами с высокой и низкой ценой (табл. 7.3).

Таблица 7.3

Сравнительная характеристика типов продаж

Продажи с низкой стоимостью	Продажи ключевым клиентам
Продажи осуществляются в ходе разового общения	Для совершения продажи требуется несколько переговоров
Решение принимает один или несколько сотрудников	В принятии решения участвует группа ответственных сотрудников
Сделка может быть одноразовой	Продолжающиеся отношения
Небольшие затраты	Большие расходы
Слабые риски	Высокий уровень риска

Эти различия между продажей с низкой стоимостью и большой стоимостью приводят к разным последствиям для процесса продаж.

Во-первых, продажи ключевым клиентам требуют множества взаимодействий, что ограничивает использование традиционных технологий и приемов по совершению сделок.

Во-вторых, поскольку продажи ключевым клиентам связаны с крупными финансами, это повышает риск для людей, принимающих участие в выработке решения. При таких продажах важно убеждение заказчика в том, что ценность от покупки превышает расходы и риски.

Процесс продаж для КК представлен на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Этапы процесса взаимодействия менеджера с КК

Для реализации процесса больших продаж используется технология **SPIN (СПИН)** – эффективная технология продаж дорогостоящих товаров и услуг (а также некоторых видов оптовых продаж), для которых характерно значительное время принятия клиентом решения о покупке. Их еще называют «большие продажи». Термин «SPIN» предложен основателем Исследовательской группы Nuthwaite Inc. Нилом Рекхэмом [36].

В SPIN-технологии при работе с КК и ведении переговоров вопросы к клиенту строятся в определенной последовательности (табл. 7.4).

Таблица 7.4

SPIN-технология: терминология

SPIN	СПИН
S – Situation	С – Ситуационные вопросы
P – Problem	П – Проблемные вопросы
I – Implication (скрытый смысл)	И – Извлекающие вопросы
N – Need-payoff (окупить, вознаградить)	Н – Направляющие вопросы

В соответствии с технологией SPIN клиент поэтапно и «плавно» подходит к необходимости решения своей проблемы, причем это решение возникает у него само, без давления и манипуляций со стороны продавца. В результате использования SPIN в выигрыше оказываются обе стороны, что в итоге приводит к долгосрочному партнерству.

От продавца, использующего SPIN-технологию, требуется глубокое знание бизнеса клиента. Описанная техника эффективно «работает» только у профессионально подготовленных продавцов (рис. 7.3).

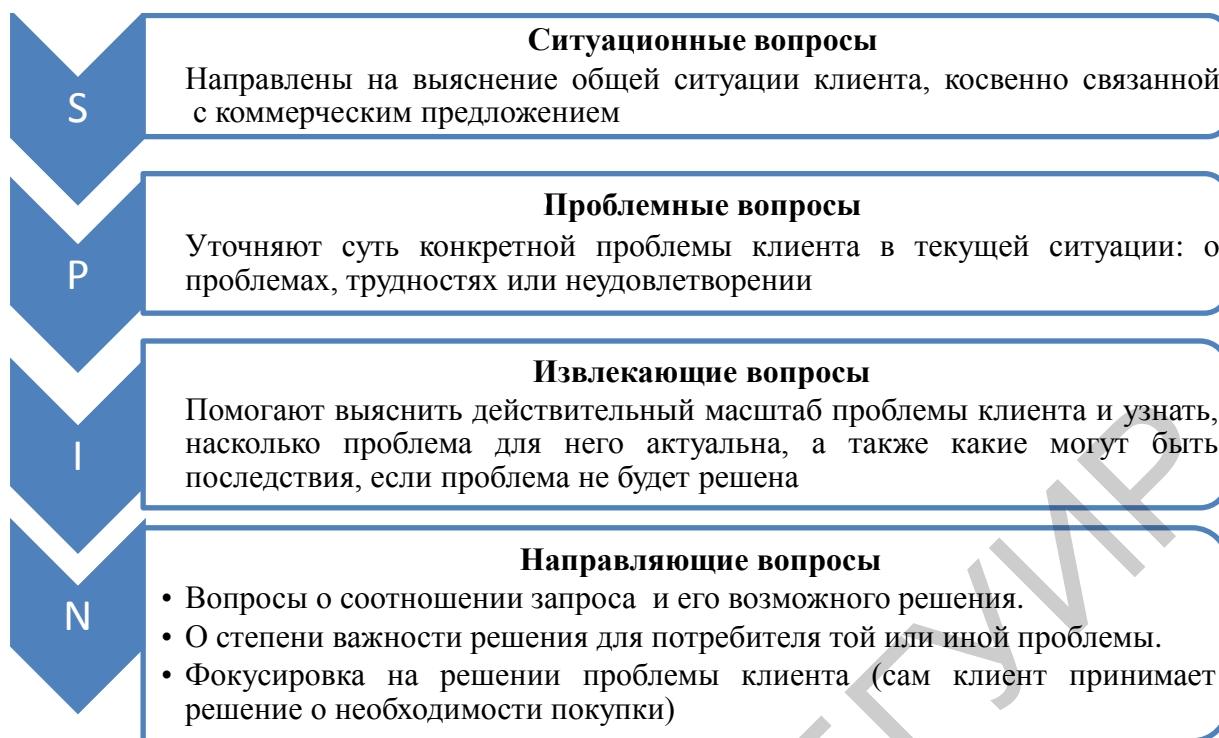


Рис. 7.3. SPIN-технология продаж: содержание вопросов

SPIN-технологии эффективны для компаний, которые продают дорогостоящее оборудование (промышленное, лабораторное и др.), осуществляют крупные продажи в сфере услуг (программное обеспечение, системная интеграция, медиа-компании и пр.) и совершают особо крупные оптовые продажи – это категория «больших продаж». Отметим *особенности* «больших продаж»:

- длительность взаимодействия с заказчиками;
- финансовые риски клиентов из-за высокой стоимости покупки;
- влияние многих людей на покупки (DMU);
- длительный цикл принятия решения;
- обязательное предварительное изучение бизнеса клиента;
- создание прочных доверительных отношений с клиентами;
- создание особой ценности (под заказ) для клиента;
- послепродажное обслуживание;
- сильное влияние на бизнес клиента.

«Большие продажи», включая продажи ключевым клиентам, связаны с большими деньгами, что повышает степень риска покупки. Поэтому важной задачей при таких продажах является убеждение заказчика в том, что *ценность от покупки превышает расходы и сопровождаемые покупку риски*.

Необходимо отметить, что применение SPIN-технологии особенно эффективно для компаний, которые заинтересованы в выстраивании долгосрочного сотрудничества со своими партнерами.

Особенности «больших продаж» определяют выбор технологии работы с КК и наличие специальной подготовки КАМ-менеджеров, а также определяют специфику работы менеджеров с партнерами и обеспечение высокого уровня обслуживания.

Один из самых трудных этапов «больших продаж» – это налаживание контакта с компанией-клиентом. Особенно это сложно при продаже, когда неясно, кто является лицом, принимающим решение, и система закупок внутри компании-клиента четко не определена. На основании своих исследований Н. Рекхэм выделил три сферы воздействия внутри компании-клиента [36]:

- 1) центр восприимчивости – сотрудники, готовые воспринимать коммерческое предложение с интересом;
- 2) центр неудовлетворенности – сотрудники, недовольные текущим состоянием дел в компании;
- 3) центр власти – сотрудники с полномочиями принятия решений (ЛПР).

Прохождение этих трех центров позволяет продавцу плавно «войти» в компанию, выстроить отношения с должностными лицами и приобрести сторонников и посредников для ведения бизнеса.

## 7.2. Формирование партнерских отношений с клиентами по созданию и продвижению новых продуктов

Важнейшей составляющей бизнеса с КК является совместная разработка и вывод на рынок новых продуктов и услуг. Сегодня специалисты связывают ухудшение бизнеса с тремя наиболее критичными составляющими:

- 1) недостаток финансов – отсутствие ресурсов для роста;
- 2) недостаток знаний – отсутствие полного понимания, что делать;
- 3) недостаток поддержки – отсутствие поддержки со стороны внешнего окружения, плохо организован обмен идеями с внешней средой.

Разработка успешных новых продуктов требует увеличения ресурсной и интеллектуальной поддержки, а также непрерывного участия в этом процессе КК компании. Необходимо вовлекать КК в процесс разработки новых продуктов на ранней стадии, применяя VoC-метод (Voice of Customer) [22]. Традиционный VoC-метод представлен на рис. 7.4.

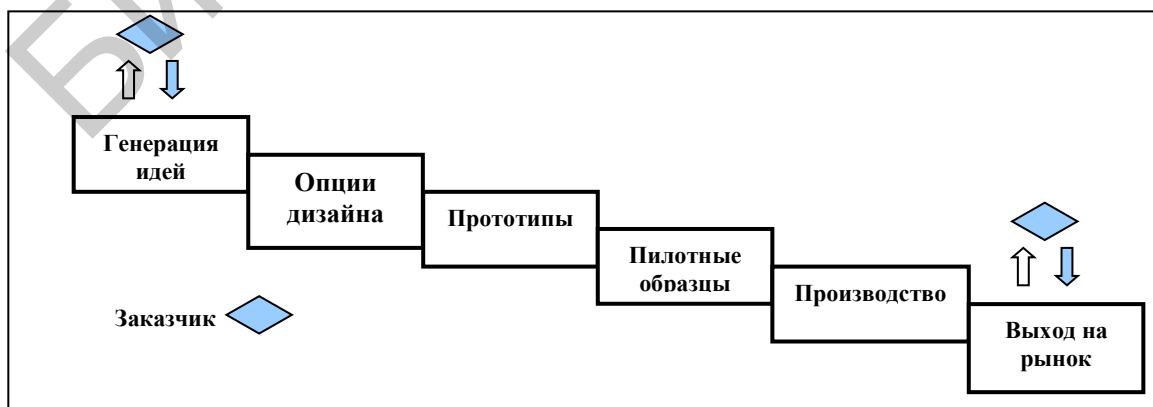


Рис. 7.4. Традиционная (типовая) VoC-модель

В традиционной модели VoC заказчики вовлечены в процесс только на первой и последней стадиях разработки новых изделий. Это очевидный риск.

Сегодня целесообразно использовать оптимизированный VoC-метод или технологию раннего вовлечения ключевых клиентов, что дает возможность корректировать процесс разработки нового продукта с учетом вероятного изменения рыночной потребности в период реализации проекта (рис. 7.5).

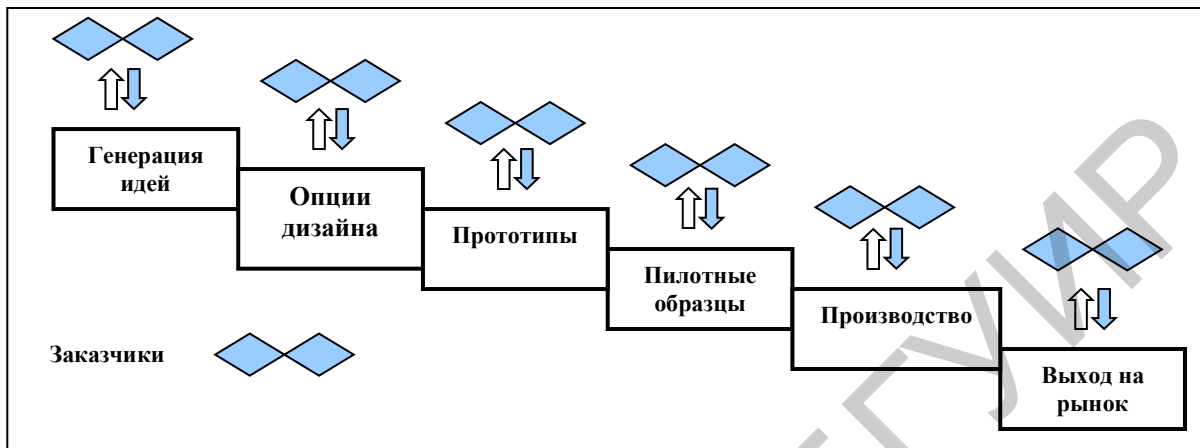


Рис. 7.5. Технология раннего вовлечения ключевых клиентов

Преимущества технологии раннего вовлечения ключевых клиентов в процесс разработки при оптимизированной VoC-модели:

- экономия времени за счет своевременной коррекции идеи;
- экономия средств за счет распределения части затрат на КК;
- получение надежных клиентов (стадия выхода на рынок и роста);
- возможность использования ноу-хау заказчика;
- использование оборудования КК для тестирования нового продукта;
- раннее выявление и минимизация рыночных рисков.

Однако следует отметить, что наряду с выявленными преимуществами необходимо принимать во внимание недостатки концепции раннего вовлечения ключевых клиентов в процесс разработки нового продукта:

- возможна утечка интеллектуальной собственности к клиенту до того, как продукт предприятия будет выведен на рынок;
- существует вероятность задержки графиков разработки из-за вовлечения в процесс будущих пользователей;
- неизбежен риск чрезмерной ориентации на нужды одного КК или ограниченного круга клиентов.

Технология раннего вовлечения ключевых клиентов на базе оптимизированной VoC-модели поддерживает и усиливает клиентоориентированность компании, позволяет увеличить эффективность использования совместных ресурсов и уменьшить риски неудачи вывода на рынок новых продуктов, что обеспечивает повышение уровня продаж и их эффективность.

## Тема 8. Жизненный цикл клиента

### 8.1. Сущность понятия «жизненный цикл клиента»

**Жизненный цикл клиента** – это стадии развития ваших взаимоотношений с клиентом, начиная от зарождения интереса к вашим продуктам и услугам и заканчивая прекращением сотрудничества.

Жизненный цикл клиента (ЖЦК, или CLC, – Customer Life Cycle) представляет собой процесс взаимодействия потребителя с компанией в течение определенного времени. То есть это путь клиента от знакомства с компанией и ее продуктами до совершения покупки и завершения взаимодействия (ухода). В учебной литературе выделяют пять основных стадий ЖЦК: привлечение, интерес, оценка, покупка, лояльность [14, 15].

Жизненный цикл клиента может носить полный или частичный характер. Так, в зависимости от конкретного случая жизненный цикл может включать все стадии или обрываться на первых этапах контакта с компанией.

В любой момент жизненного цикла клиент с той или иной вероятностью может продолжить отношения с компанией или прекратить их. Этапы жизненного цикла клиента отражены на рис. 8.1.

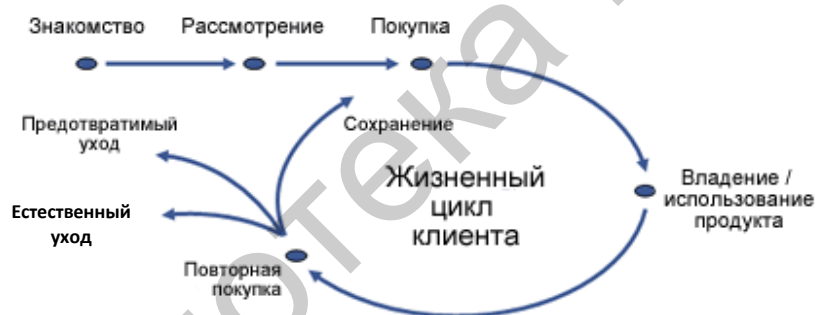


Рис. 8.1. Этапы жизненного цикла клиента

Клиентское поведение меняется со временем, и эти изменения необходимо изучать, чтобы использовать в формировании отношений с клиентами с наибольшей выгодой для двух сторон. Необходимо хранить информацию о взаимодействиях с покупателем и использовать ее для прогнозирования поведения клиента в течение жизненного цикла. Прогнозирование в этом плане дает следующие возможности: фокусировать усилия по продажам, обращаясь к тем клиентам, которые вероятнее всего будут покупать ваши продукты; сохранять клиентов, у которых пропадает интерес к вашим продуктам и услугам; не тратить ресурсы на клиентов, со стороны которых вероятность покупок чрезвычайно мала.

Понимание и прогнозирование поведения клиента позволяет дать ответы на важные вопросы, в том числе:

1. Как можно сравнить долгосрочное влияние на ценность клиентов различных рекламных подходов, выбора продуктов и установления цен?



2. Когда клиент прекратит покупки и как отсрочить это событие?

3. Как можно оценить влияние на ценность клиента проведенных изменений (внедрение CRM-системы или совершенствование дизайна сайта)?

4. Какова ценность клиента в течение жизненного цикла по сравнению с другими клиентами и как ее можно эффективно повысить?

**Области применения концепции жизненного цикла клиента.** Повышение эффективности с применением технологий управления ЖЦК удается достичь в следующих областях:

1. Приобретение клиентов. Инструменты управления ЖЦК помогают в создании динамического профиля клиентской базы и выявлении ключевых бизнес-тенденций. Это позволяет в будущем проводить более успешные стимулирующие кампании, которые поощряют положительное поведение клиентов в течение максимально возможного времени.

2. Сохранение клиентов. Данные жизненного цикла можно использовать для сохранения клиентов как за счет усиления коммуникационных мероприятий, так и выбора идеального профиля клиента. Эту информацию можно использовать, чтобы сократить число покидающих компанию клиентов и повлиять на увеличение объема закупок действующего клиента.

3. Прогнозирование и управление продажами. Данные жизненного цикла позволяют точно прогнозировать состав клиентской базы и ее влияние на доходы компании от продаж.

Для более глубокого анализа выделяют четыре стадии ЖЦК: привлечение; продажа; послепродажное обслуживание; лояльность (рис. 8.2).



Рис. 8.2. Стадии жизненного цикла клиента

В процессе прохождения различных этапов взаимоотношений между клиентом и обслуживающей его компанией выделяют три основные характеристики клиентов в таких отношениях:

1. Потенциальный клиент – частное лицо или организация, пока не являющиеся клиентами, но входящие в целевую рыночную группу и проявляющие интерес к продукции и услугам компании.



2. Активный клиент – частное лицо или организация, потребляющая продукцию или услуги компании в настоящее время.

3. Бывший клиент – клиент, сотрудничество с которым закончилось.

**Портфель клиентов** – это все клиенты, с которыми вы работаете: клиенты, которым вы собираетесь написать коммерческое предложение и изучаете их; кто подписался на вашу рассылку и изучает вас; кто сам нашел вас и сделал вам запрос; кто сделал у вас первый заказ; кто постоянно делает у вас заказы; «спящие» клиенты, которые сейчас у вас ничего не заказывают, но вы регулярно им напоминаете о себе. В каждый момент времени у компании должны быть клиенты, находящиеся на разных этапах жизненного цикла. Это позволит планировать и прогнозировать продажи, что является определяющим фактором успешного бизнеса [15].

Для сегментации клиентской базы сегодня широко применяется **RFM-анализ**, который позволяет прогнозировать поведение клиента на основе его прошлых действий по трем комплексным характеристикам.

Recency (новизна) – это время, прошедшее с последней активности клиента (покупка, переход по ссылке, открытие письма).

Frequency (частота) – это количество действий, совершенных клиентом.

Monetary (деньги) – это денежные затраты клиента на товары и услуги компании.

Для оценки качества портфеля клиентов необходимо формализовать понятие «плохого» и «хорошего» клиента. Для этого рекомендуется *описать профиль своего «идеального» клиента*, который может являться своеобразным эталоном для его интегральной оценки. Набор критериев, по которым оценивается «идеальный» клиент, должен выбираться исходя из бизнеса, рыночной ситуации и опыта работы с клиентами. Критериями выбора может быть: географическое положение, демографический признак, вероятный бюджет, процедура принятия решения о покупке, частота покупок, тщательность выбора товара и др. Для создания профиля идеального клиента требуется:

- 1) описать ваших «лучших» и «худших» клиентов;
- 2) установить ограничения и критерии оценки клиента, создать шкалу;
- 3) определить границы отсеивания клиентов (по выбранным критериям);
- 4) создать профиль идеального(ых) клиента(ов);
- 5) создать регламенты для сотрудников отдела продаж.

Знание профиля «идеального» клиента позволяет индивидуально строить отношения с клиентами, осуществлять точечное воздействие для увеличения объема продаж.

## 8.2. Управление жизненным циклом клиента

Управление жизненным циклом клиента (CLM – Customer Lifecycle Management) включает множество различных показателей, которые необходимо учитывать, но основным является время. Весь жизненный цикл

должен четко оцениваться на всем его протяжении, его нужно рассматривать в отношении конкретного клиента или в среднем по группе клиентов [15].

Концепция управления жизненным циклом клиента уже доказала свою эффективность. Являясь важным дополнением к стратегии построения клиентоориентированного бизнеса, она позволяет добиться увеличения продаж при отсутствии роста рынка. Основной задачей управления жизненным циклом потребителя является удовлетворение потребностей клиента на каждом из этапов цикла и стимулирование перехода на следующий этап. Эффективность CLM можно измерить процентом удержанных клиентов, которые по истечении времени совершили повторные покупки в компании. Метод CLM можно представить в виде повторяющейся последовательности шагов:

1. Определить стадию жизненного цикла, на которой находятся целевые клиенты, т. е. провести сегментацию клиентской базы. Это значит разделить клиентов на группы в зависимости от стадии развития отношений с компанией. Затем оценить число клиентов на первой и последней стадиях, среднюю длительность жизненного цикла клиентов и зафиксировать исходные данные для сравнения показателей в будущем.

2. Выбрать методы воздействия на каждую группу клиентов. В зависимости от стадии жизненного цикла, на которой находится клиент, способы и приемы взаимодействия с ним преследуют разные цели:

а) привлечение. Потенциальные клиенты на стадии привлечения только начинают знакомиться с компанией. Для перевода клиента на следующий этап цикла требуется удерживать его внимание на предлагаемом товаре, услуге;

б) продажа. На этой стадии клиенты глубже изучают коммерческое предложение, анализируют его с точки зрения удовлетворения текущих нужд и требований, сопоставляют с конкурентными аналогами для принятия решения о покупке. Важно раскрыть для клиентов уникальную ценность предложения;

в) послепродажное обслуживание. Задача на этой стадии – представить выгоды, которые «заставят» клиента вернуться и вновь совершить покупку;

г) лояльность. Клиент делает покупки только в определенной фирме, является ее клиентом на протяжении долгих лет, рекомендует ее знакомым.

Инвестирование в поддержание отношений с потребителями должно быть постоянным. Именно регулярная коммуникация с клиентом – залог взаимовыгодного сотрудничества. Это – консультации, опросы удовлетворенности, информирование о новых акциях, приглашение на тренинги по применению товаров и др. Главное – не дать клиенту о себе забыть.

3. Контролировать выполнение всех запланированных действий и мотивировать сотрудников на активное взаимодействие с потребителем с целью удовлетворения их потребностей на каждой стадии жизненного цикла.

4. Осуществлять анализ воздействия. После проведения мероприятия и налаживания коммуникации клиентов с компанией следует сравнить CLM-показатели в формате «до и после»: проанализировать, насколько увеличился объем продаж, какой процент клиентов стал чаще делать покупки, возросли или снизились расходы на привлечение и обслуживание клиента.

### 8.3. Пожизненная ценность клиента

**Пожизненная ценность клиента, или стоимость потребителя (CLV – Customer Lifetime Value)**, отвечает на вопрос: сколько можно заработать с одного привлеченного клиента в долгосрочной перспективе [14].

Пожизненная ценность клиента – это любой доход, который вы можете получить от конкретного клиента за все время существования бизнеса. Другими словами, CLV – это выручка, полученная с конкретного покупателя, за вычетом суммы, затраченной на рекламу, обработку платежа и др. Полученная сумма средств соизмеряется со временем, которое клиент тратит на взаимодействие с организацией. Рассчитать пожизненную ценность достаточно сложно, но очень важно, т. к. этот показатель помогает определить, сколько в общей сумме потрачено на привлечение клиента и сколько он принес в итоге прибыли. При подсчетах CLV нельзя добиться идеальной точности, т. к. неизвестно, какой промежуток времени будет сохранена лояльность клиента [14, 19].

Существует способ подсчета CLV, который основывается на истории. Для этого нужно определить средний доход от покупателя и разделить его на количество месяцев, в течение которых он является клиентом компании:

$$CLV = \frac{ОДК_1}{М} \times 12, \quad (8.1)$$

где  $ОДК_1$  – общий доход, получаемый с одного клиента;

$М$  – количество месяцев, в течение которых он является клиентом.

#### Пример расчета стоимости привлечения клиента (контекстная реклама)

**Общий доход (на клиента) / сколько месяцев он является вашим клиентом  $\times 12 =$   
 $=$  CLV на основе истории за прошедший год**

Клиент 1 потратил:  $40 + 75 + 25 + 60 = 200$  дол. США и является вашим клиентом уже 9 мес. Тогда

$$200 / 9 \times 12 = 266 \text{ дол. США в год.}$$

Клиент 2 потратил:  $10 + 290 = 300$  дол. США и является вашим клиентом 16 мес. Тогда

$$300 / 16 \times 12 = 225 \text{ дол. США в год.}$$

Далее, можно определить (приблизительно), что первый покупатель вполне готов тратить на ваши товары до 266 дол. США в год, в то время как второй может позволить себе тратить лишь в 225 дол. США в год.

После того как хотя бы примерно определен показатель CLV, есть возможность прогнозировать распределение бюджета. Если выяснится, что какой-то тип клиентов более выгоден, чем другой, то нужно будет перераспределить бюджет между каналами привлечения

(URL: <http://emagnat.ru/kak-podschitat-cennost-klienta.html>)

При изучении ЖЦК рекомендуется создавать «карту путешествия клиента» (CJM – Customer Journey Map) – инструмент визуализации взаимодействия потребителя с продуктом или услугой через точки контакта и каналы привлечения. CJM – это одновременно и процесс анализа продаж, и метод генерации идей по совершенствованию продуктов и услуг.

Концепция ЖЦК важна как для интерактивного, так и традиционного бизнеса. Изменения поведения происходят быстрее вначале жизненного цикла. Понимание жизненного цикла клиента дает динамическое представление о его поведении в отношении закупок во времени и этот фактор должны эффективно использовать менеджеры по продажам в своей деятельности.

#### 8.4. Инструменты привлечения, активации и удержания клиентов: AARRR-модель

Д. Маклюр разработал модель AARRR и предложил общую схему оценки состояния, а также рекомендации по использованию инструментов маркетинга и оценки стоимости клиента на каждом из этапов ЖЦК (рис. 8.3). AARRR – это аббревиатура, сформированная из названий стадий, через которые проходит клиентский потенциал на протяжении своего жизненного цикла [3, 20, 39].

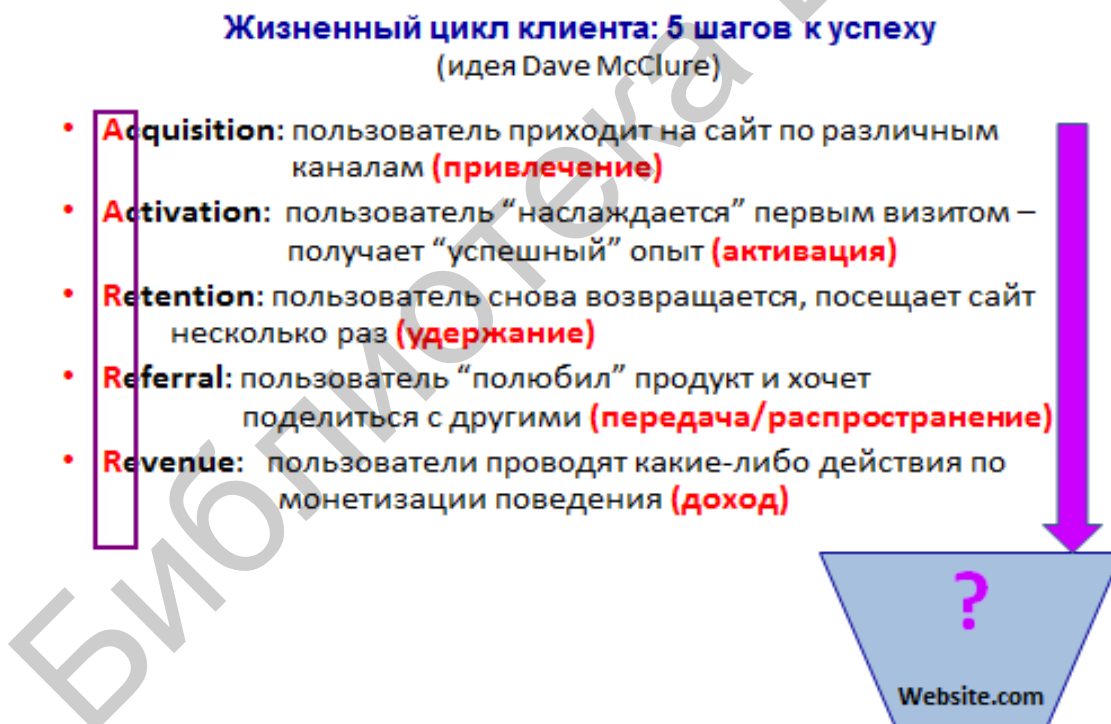


Рис. 8.3. Модель жизненного цикла клиента [39]

Жизненный цикл клиента в этой модели описывается с помощью «воронки продаж», в качестве этапов которой специфицируются наиболее важные действия потенциального клиента и инструменты воздействия на него, а также задается определенная метрика с возможностью фиксирования результатов по входу-выходу на каждом этапе (табл. 8.1). Ключевые метрики

должны быть ориентированы на бизнес-модель организации. Данная модель дает представление – как можно определить поведение пользователя на каждом этапе и попытаться оптимизировать его [3, 39].

Таблица 8.1

Конверсия поведения пользователей на этапах ЖЦК

Жизненный цикл клиента	Каналы привлечения и удержания	Ключевые метрики
<i>Acquisition</i> (привлечение) Как пользователь нашел вас?	SMM (продвижение товаров в социальных сетях), SEO (продвижение сайта в Интернете), SEM (поисковый маркетинг), E-mail, блоги, контекстная реклама, офлайн, партнерские программы	Основной показатель – соотношение переходов на сайт и затраченных денег для просмотров рекламы
<i>Activation</i> (активация) Какой был опыт первого визита на ваш сайт?	Landing Pages (веб-страница сбора контактных данных целевой аудитории), характеристики и описание продуктов, спецификации	1. Количество просмотренных страниц за визит. 2. Время на сайте. 3. Конверсия
<i>Retention</i> (удержание) Что может вернуть пользователя к вам на сайт, т. е. сделать его лояльным?	E-mail и напоминания, блоги, контент, виджеты, системные мероприятия	1. Количество визитов за месяц. 2. CTR (показатель «кликабельности»). 3. Процент оттока пользователей. 4. Лояльность
<i>Revenue</i> (доход) Как пользователь приносит вам доход?	Реклама, RSS (публикация и трансляция материалов с сайтов), подписки	Мониторинг ARPU – средний чек при покупке товара
<i>Referral</i> (передача) За что посетителям нравится ваш сайт, продукт и они, рассказывая о нем, привлекают ли новых пользователей?	E-mail, SMM	Оценка фактора виральности – характеристика распространения контента в сети пользователями

Главное здесь – не какие инструменты использовать, а для чего их использовать. Если создается интернет-магазин, то главной метрикой должны быть совершенные пользователями покупки, а не количество пользователей, посетивших сайт. Если работает или запускается информационный бизнес (контентный проект), то важной метрикой будет количество оставленных комментариев или желание людей поделиться контентом в сообществах.

Оценку эффективности применения каждого из инструментов рекомендуется проводить, используя количественные, качественные, сравнительные и конкурентные показатели.

## Тема 9. Заключение договора купли-продажи

### 9.1. Структура и содержание договора купли-продажи

Менеджеру по продажам (торговому представителю) необходимо владеть знаниями и навыками составления и анализа содержания договора купли-продажи, определяющего обязанности, права и ответственность сторон. Основные понятия, термины, содержание, обязательства и ответственность сторон договора определены Гражданским кодексом Республики Беларусь [7].

**Договор купли-продажи** – это соглашение, в силу которого одна сторона (продавец) обязуется передать вещь (товар) в собственность другой стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму (цену). Продавец должен быть собственником продаваемого имущества. Однако допускается заключение договора по продаже товара, который будет создан или приобретен продавцом в будущем. Покупателем может быть любое дееспособное лицо.

Обычно в договоре оговариваются следующие основные моменты:

1. Условие о товаре. Считается согласованным, если содержание договора позволяет определить наименование и количество товара.

2. Количество товара. Оно предусматривается в натуральных единицах измерения (м, кг и др.), в денежном выражении. Условие о количестве является существенным. Если договор не позволяет определить количество товара, он считается незаключенным.

3. Ассортимент товара. Он согласовывается сторонами. Если ассортимент не определен и не установлен порядок его определения, а из обязательства вытекает, что товар должен быть в ассортименте, продавец вправе передать покупателю товар в ассортименте, исходя из потребностей покупателя, которые были известны продавцу на момент заключения договора.

4. Комплектность товара. Это определенный набор товаров. Обязательство считается исполненным с момента передачи всех товаров одновременно, если иное не вытекает из договора.

5. Цена товара. Если цена договором не установлена, она определяется по общим правилам и равна цене товара, продаваемого при подобных обстоятельствах за аналогичные товары.

6. Качество товара. Оно должно соответствовать договору купли-продажи. Оно может быть определено образцом и (или) описанием. Обязательные требования к качеству могут быть предусмотрены законом. Соглашением сторон могут быть установлены повышенные требования к качеству.

7. Гарантия качества товара. Она может быть законной и договорной. По закону товар должен быть в пределах разумного срока пригоден для целей, для которых такие товары обычно используются. В договоре могут быть оговорены дополнительные условия. Качество определяется на момент передачи товара.

8. Гарантийный срок. Срок, в течение которого продавец гарантирует пригодность использования товара для целей, установленных договором.

Начинается срок с момента передачи товара и может быть продлен, если товар не может быть использован из-за обнаруженных недостатков при условии оповещения об этом продавца.

**Права и обязанности сторон договора.** Продавец обязан передать товар в таре и упаковке, если иное не предусмотрено в договоре или если товар по своему характеру не требует специальной упаковки.

Продавец обязан передать покупателю товар:

- 1) в предусмотренный договором купли-продажи срок;
- 2) одновременно с передачей товара передать покупателю принадлежности и относящиеся к нему документы (технический паспорт, сертификат качества, инструкцию по эксплуатации и т. п.);
- 3) свободный от любых прав третьих лиц, кроме случаев, когда покупатель согласился принять товар, обремененный правами третьих лиц;
- 4) в количестве, предусмотренном по договору;
- 5) в ассортименте, т. е. по видам, сортам, маркам. В случае несоответствия ассортимента покупатель вправе отказаться от товара и оплаты;
- 6) передать товар, качество которого соответствует договору.

**Исполнение обязанности о передаче товара.** Срок передачи товара устанавливается сторонами. Договор признается заключенным с условием передачи товара к строго определенному сроку. С этой обязанностью связаны правовые последствия: соблюдение срока исполнения договора, переход к покупателю риска случайной гибели или порчи товара.

**Права и обязанности покупателя.** Покупатель вправе:

- 1) требовать передачи товара, предусмотренного договором;
- 2) требовать уменьшения покупной цены или расторжения договора, если продавец передал товар свободным от прав третьим лицам и при этом покупатель не знал и не должен был знать об этих правах на этот товар;
- 3) отказаться от исполнения договора, если продавец отказывается передать проданный товар;
- 4) отказаться от товара, если продавец не передал принадлежности или документы, относящиеся к товару, в указанный срок;
- 5) требовать передачу недостающего количества товара, если продавец передал его в меньшем количестве, чем определено договором, а если он уже оплачен, то возвращения уплаченной суммы.

Покупатель имеет встречные обязанности по отношению к обязанностям продавца: 1) принять предложенный товар, если у него нет права требовать замены товара или отказа от исполнения договора; 2) оплатить товар по цене, предусмотренной договором.

Срок оплаты по общему правилу наступает непосредственно до или после передачи товара. Но возможны также и такие виды оплаты:

- 1) предварительная оплата товара (коммерческое кредитование);
- 2) продажа в кредит. По общему правилу товар до его полной оплаты признается находящимся в залоге у продавца;

3) оплата товара в рассрочку как разновидность продажи в кредит. Договор на таких условиях считается заключенным, если наряду с другими условиями в нем указаны цена товара, порядок, сроки и размеры платежей.

### **Особенности условий договора розничной купли-продажи.**

Договор розничной купли-продажи – самый распространенный вид договора купли-продажи и представляет соглашение, по которому продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность по продаже товаров в розницу, обязуется передать покупателю товар, предназначенный для личного, семейного, домашнего или иного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью.

Виды договора розничной купли-продажи:

1) продажа с условием о принятии товара покупателем в определенный срок, в течение которого товар не может быть продан другому покупателю. В цену товара включаются дополнительные расходы продавца по обеспечению сохранности товара, если иное не предусмотрено договором или законом;

2) продажа товаров по образцам заключается на основании ознакомления покупателя с образцом товара, предложенным продавцом. Образцом товара считается не только его экземпляр, но и описание его в каталоге, буклете и т. д. Такой вид договора считается исполненным с момента вручения товара покупателю;

3) продажа товаров с использованием автоматов. Владелец автоматов обязан довести до покупателей информацию о продавце товаров посредством помещения сведений о наименовании продавца, месте его нахождения, режиме работы, а также о действиях, которые необходимо совершить покупателю для получения товара.

**Информационная обязанность продавца.** Предоставление информации о товаре – важная обязанность продавца. Указанная обязанность существует еще до момента заключения соответствующего договора.

Согласно закону «О защите прав потребителей» и правилам продажи отдельных видов товаров информация должна содержать:

- 1) наименование товара;
- 2) фирменное наименование и место нахождения изготовителя товара, место нахождения организации на принятие претензий от покупателей и производящей ремонт и техническое обслуживание товара;
- 3) обозначение стандартов, требованиям которых соответствует товар;
- 4) сведения об основных потребительских свойствах товара;
- 5) правила и условия безопасного использования товара;
- 6) указание на гарантийный срок, если он установлен для конкретного товара. Гарантия распространяется на все составляющие части товара, если иное не предусмотрено договором, и начинается с момента передачи товара;
- 7) данные о сроке службы или сроке годности, если он установлен для конкретного товара, а также сведения о необходимых действиях покупателя при покупке просроченного товара и возможных последствиях невыполнения таких действий;



8) цену и условия приобретения товара.

Все эти сведения доводятся до потребителя в технической документации, прилагаемой к товару, на этикетках, маркировке или иным способом. По общему правилу покупатель до заключения договора может осмотреть товар и (или) потребовать проверки его свойств (демонстрации).

В Республике Беларусь информация должна доводиться до сведения покупателя на русском (белорусском) языке, а дополнительно – по усмотрению продавца. Сообщение информации на иностранном языке без перевода на русский язык расценивается как непредставление информации.

## **9.2. Структура и содержание внешнеторгового контракта купли-продажи**

Контракт является самым распространенным видом сделок, создающим для сторон определенные права и обязанности. Внешнеторговые сделки двух или более сторон в процессе их производственной и хозяйственной деятельности, включая торговую, оформляются контрактом (договором), совершаемым в письменной форме.

Наиболее распространенной внешнеэкономической сделкой выступает контракт международной купли-продажи товаров. По внешнеторговому контракту купли-продажи продавец обязуется передать имущество (вещь, товар) в собственность покупателя, а покупатель обязуется принять имущество и уплатить за него определенную денежную сумму. Международный контракт купли-продажи имеет специфику, присущую всем внешнеторговым сделкам.

Материально правовое регулирование международной купли-продажи осуществляется Венской конвенцией «О договорах международной купли-продажи товаров» 1980 года и нормами национального права. Конвенция дает определение договора международной купли-продажи товаров, содержит положения о форме договоров и порядке их заключения, регулирует содержание прав и обязанностей продавца и покупателя, а также вопросы ответственности сторон за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей по договору, содержит положения о переходе риска с продавца на покупателя и положения об обязанностях сторон по сохранению товара. В каждой стране существуют законодательные правила, регулирующие внешнеэкономическую деятельность, которые обязательны для подготовки и реализации контрактов.

Внешнеторговые договоры имеют определенную структуру. Разделы договора расположены в следующей логической последовательности:

**1. Предмет договора.** В этом разделе в краткой форме определяется вид внешнеторгового контракта, базисные условия поставок и товар. Если предметом контракта является товар со сложными техническими характеристиками, то обычно такой контракт содержит специальные разделы, которые называются «Технические условия» или «Технические спецификации». В этих случаях в разделе «Предмет договора» дается краткое определение товара и делается ссылка на специальные разделы, уточняющие

его технические характеристики. В этом разделе указывается количество товара и сумма продажи товара.

Базисными условиями поставок во внешнеторговом контракте купли-продажи называют условия, которые определяют обязанности продавца и покупателя по доставке товара и устанавливают момент выполнения продавцом своих обязанностей по поставке товара и перехода риска случайной гибели или повреждения товара с продавца на покупателя, а также могущих возникнуть в связи с этим расходов. Применение базисных условий упрощает составление и согласование контрактов, помогает контрагентам найти способы разделения ответственности и разрешения возникающих разногласий.

**2. Условия поставки товара.** Базисными условиями поставок во внешнеторговом контракте купли-продажи называют специальные условия, которые определяют обязанности продавца и покупателя по доставке товара. Применение базисных условий упрощает составление и согласование контрактов, помогает контрагентам найти способы разделения ответственности и разрешения возникающих разногласий. Базисные условия разделены на четыре категории (группы): E, F, C, D.

*Первая категория (E).* Состоит всего из одного термина EXW – «франко-предприятие». Данный термин означает, что продавец считается выполнившим свои обязательства по поставке товара тогда, когда он предоставил товар в распоряжение покупателя непосредственно на своей территории (фабрика, склад). Далее покупатель несет все виды риска и все расходы, включая оплату экспортных пошлин, по перемещению товара.

*Вторая категория (F).* Здесь продавец должен доставить груз перевозчику товаров. Все остальные расходы несет покупатель. Это осуществляется на условиях FCA, FAS, FOB. Согласно FCA (франко-перевозчик) продавец доставляет товар перевозчику в терминал отправления. Два оставшихся термина используются при морских и речных перевозках. По условиям FAS товар доставляется к судну, а по FOB – на само судно.

*Третья категория (C).* Здесь основные затраты должен нести продавец. Это осуществляется на условиях CPT, CIP, CFR, CIF. По условиям CPT все расходы до доставки груза в терминал прибытия несет продавец. Расходы по страховке, таможенной очистке, доставке с терминала прибытия несет покупатель. По CIP, в отличие CPT, расходы по страховке несет продавец. CFR и CIF применяется для морского и речного транспорта. По CFR продавец должен за свой счет доставить товар в порт назначения покупателя. Остальные расходы по страховке, разгрузке, перевалке несет покупатель. Условия CIF отличаются лишь тем, что расходы по страховке несет продавец.

*Четвертая категория (D).* На условиях DDP, DAT, DAP большинство расходов несет продавец. По условиям DDP все расходы и риски несет продавец. По DAT покупатель оплачивает только таможенную очистку, а по DAP он платит импортные пошлины и местные налоги.

**3. Цена товара и общая сумма контракта.** Цена товара – это количество денежных единиц определенной валютной системы, которое должен заплатить

покупатель продавцу в оговоренной валюте за весь товар (или единицу товара), доставленный продавцом на базисных условиях в указанный в контракте пункт.

**4. Сроки поставки товаров** – это календарные даты, к которым товары должны быть доставлены продавцами в установленные контрактами пункты. Иногда вносятся оговорки: «Допускается досрочная поставка».

**5. Условия платежей.** Во внешнеторговом контракте указываются согласованные сторонами условия платежей, определяется способ и порядок расчетов между контрагентами, валюта платежа, гарантии выполнения сторонами взаимных платежных обязательств. В международной торговле применяются формы расчетов чеками, переводами, аккредитивами и векселями.

**6. Упаковка и маркировка.** В практике международной торговли род упаковки зависит от ее назначения: для расфасовки товара, для рекламных целей, для сохранности товара при перевозке. Требования к упаковке делятся на общие и специальные. Общие требования определяются обязанностью экспортера обеспечить физическую сохранность грузов при поставке на базисных условиях. Специальные требования выдвигаются импортерами.

**7. Гарантии продавцов.** Внешнеторговый контракт содержит гарантии продавцов в отношении технических характеристик товаров и их качества, а также определяет ответственность продавцов за соблюдение этих показателей.

**8. Штрафные санкции и возмещение убытков.** Штрафные санкции устанавливаются за неисполнение или ненадлежащее исполнение контрактных обязательств. Чаще всего они применяются за нарушение сроков поставки, за качество и технический уровень товаров, за несвоевременные платежи.

**9. Страхование и обстоятельства непреодолимой силы.** При сделках купли-продажи страхуются товары от рисков повреждения или утраты при транспортировке. На ход исполнения контрактов могут оказать влияние обстоятельства, предугадать наступление которых при заключении контракта невозможно, поскольку они возникают в результате непредвиденных и неотвратимых событий чрезвычайного характера. Такие обстоятельства называются «обстоятельствами непреодолимой силы» (форс-мажорными). К ним относят пожары, наводнения, землетрясения и др. В контрактах во избежание разногласий приводится согласованный перечень форс-мажорных обстоятельств.

**10. Арбитражные и судебные разбирательства споров.** При исполнении контрактов между сторонами возникают споры из-за различного понимания взаимных обязательств по причине неодинакового толкования условий контрактов или отсутствия соответствующих условий. Большинство этих разногласий решается путем переговоров между сторонами. Для этого сторонам необходимо включить в договор при его заключении оговорку о согласительной процедуре. Порядок разрешения споров между сторонами регулируется арбитражной оговоркой о передаче споров на рассмотрение в третейский суд (международный коммерческий арбитраж) или соглашением о передаче споров на рассмотрение в государственный суд какой-либо страны.

## Тема 10. Продажи: качество товара и обслуживания

### 10.1. Менеджмент качества товара

Продавец обязан передать покупателю товар, качество которого соответствует условиям договора купли-продажи. Этот постулат декларируется международными документами и Гражданским кодексом Республики Беларусь [7]. Условия о качестве товара устанавливаются сторонами или могут быть предусмотрены в законе.

Качество товара, сервис и сопровождаемые товар услуги, включая обслуживание до, в процессе и после продажи, а также цена, основанная на ценности товара, услуги для покупателя, являются базовыми категориями процесса продажи. В процессе продаж участвуют все три составляющие, причем сервис (обслуживание) может играть решающую роль в приобретении товара.

На современном уровне развития понятие «качество» рассматривается как комплексная составляющая, включающая в себя качество конечного продукта, качество управления, качество поставки или работ, качество жизнедеятельности людей (сотрудников), качество общества в целом.

Все эти понятия и виды деятельности объединяются системой менеджмента качества. **Менеджмент качества** – это скоординированная и взаимосвязанная деятельность по управлению, выстроенная таким образом, чтобы обеспечить надежную и бесперебойную работу организации. Менеджмент качества включает четыре основные составляющие [18]:

1. Контроль качества. Это деятельность по оценке соответствия объекта контроля установленным требованиям, осуществляемая путем измерения, испытания, наблюдения, мониторинга, проверки, калибровки и других мероприятий, результатом которых является сравнение значений наблюдаемых характеристик с заданными.

2. Обеспечение качества. Представляет собой систематическую (регулярную) деятельность, за счет которой можно выполнить установленные требования. Она включает в себя работы по производству, управлению, материальному обеспечению, техническому обслуживанию, продажам.

3. Планирование качества. Это действия, предусматривающие определение характеристик объекта и установление их целевых значений, а также определение процессов и ресурсов, требуемых для достижения целей.

4. Улучшение качества. Заключается в реализации действий, за счет которых можно повысить возможности организации выполнить требования, предъявляемые к объекту.

Наиболее известными и популярными, которые менеджмент качества включает в себя, являются следующие системы:

1. Система стандартов ИСО 9000. Это одна из наиболее популярных и формализованных систем. Она фокусируется на строгой регламентации

деятельности, четком взаимодействии сотрудников и непрерывном улучшении как отдельных подсистем, так и организации в целом [18].

2. TQM (Total quality management). Это система построения бизнес-процессов, позволяющая производить продукты и услуги, востребованные потребителями, которые готовы их оплатить. Эти продукты и услуги должны отвечать потребностям и ожиданиям целевых потребителей, и желательно – превосходить их. TQM – это одновременно и философия, и набор руководящих принципов для управления организацией с выгодой для всех заинтересованных групп. С точки зрения продаж – это выгода для клиента и компании.

3. Концепция «шесть сигма» (six sigma). Представляет собой методику улучшения качества процессов организации. Она фокусируется на выявлении и устранении причин различных несоответствий и дефектов.

4. Бережливое производство (Lean production). Это набор производственных практик, применение которых позволяет сократить издержки и повысить качество конечного продукта. В основе концепции бережливого производства лежит принцип, по которому расходование каких бы то ни было ресурсов организации должно быть направлено только на создание ценности для конечного потребителя.

5. Кайдзен (система непрерывного улучшения). Философия и набор практик, направленных на постоянное улучшение процессов организации.

6. Лучшие практики (Best practice). Это набор методов и техник, которые позволяют получить качественный результат. Под качественным результатом понимаются результаты лучших в отрасли компаний.

## 10.2. Оценка удовлетворенности потребителя и работа с претензиями

Существуют три основные системы, оценивающие удовлетворенность потребителя:

**1. ISO 9004:2000** рекомендует следующее [18]:

а) организации необходимо использовать измерение степени удовлетворенности потребителей методом мониторинга обратной связи;

б) организации следует установить и использовать источники информации о степени удовлетворенности потребителей и сотрудничать с ними, чтобы предвосхитить их будущие потребности.

**2. Мониторинг степени удовлетворенности потребителя.** Самый распространенный способ измерения и мониторинга удовлетворенности потребителя – расчет показателя по формуле

$$У = И \times В, \quad (10.1)$$

где И – среднее значение исполнения критериев или факторов удовлетворенности, включенных в анкету или опросный лист потребителя;

В – среднее значение важности (или степени соответствия ожиданиям) для потребителя тех же критериев.

Главное в оценке удовлетворенности клиентов – использовать единую систему сбора и обработки данных и методику их расчета. Это даст возможность использовать технологии мониторинга, устанавливая границы контроля и регулирования, что обеспечит возможность вносить предупреждающие или корректирующие действия в процесс взаимодействия с заказчиками до покупки, в процессе, а также в послепродажном обслуживании.

**3. Модель Кано.** Модель разработана в 1984 г. японским профессором Н. Кано для исследования привлекательности различных товаров или услуг. Разработчик модели выделил пять категорий свойств продукции (услуги) в зависимости от их влияния на удовлетворенность потребителя:

а) базовые (ожидаемые) свойства – это свойства, которые потребитель ожидает получить по умолчанию. Наличие таких свойств не вызывает определенной удовлетворенности потребителя, однако их полное или частичное отсутствие приводит к резкому разочарованию;

б) основные (желаемые) свойства – это свойства, которые прямо пропорционально влияют на удовлетворенность потребителя. На основе этих свойств производители и поставщики конкурируют в потребительских нишах;

в) восхищающие (привлекательные) свойства – это свойства, которые потребитель не ожидает получить. Их отсутствие не влияет на удовлетворенность потребителя, но их наличие (полное или частичное) приводит к резкому удовлетворению покупателя;

г) индифферентные свойства – это свойства, наличие или отсутствие которых никак не отражается на удовлетворенности заказчика;

д) обратные свойства – это такие свойства, наличие которых резко приводит к неудовлетворенности потребителя.

Для того чтобы выявить предпочтения потребителей, в модели Кано предлагается анкета, в которой каждый вопрос задается два раза – в негативном и позитивном ключе.

**Работа с претензиями заказчика по качеству продукции в продажах.** Решение проблемы, возникшей у заказчика по поводу поставленной продукции или услуги, начинается с ее диагностики. *Типовые проблемы* решаются известными запрограммированными методами. *Уникальные проблемы* нуждаются в незапрограммированных решениях. Для этих случаев рекомендуется использовать методики 5M и 8D.

*5M – методика анализа брака и несоответствий* (рис. 10.1). Для анализа выходных параметров, определяющих качество продукта/услуги, широко применяется методика 5M, представленная набором пяти основных факторов: Methods – методы и нормы (технологии). Measurement – измерения. Mechanisms & Machines – оборудование. Man – персонал. Material – материалы или ресурсы на входе в процесс. Последовательно исследуется каждый фактор с применением диаграммы причинно-следственных связей для поиска первопричины несоответствия, связанной с технологиями, персоналом, оборудованием.

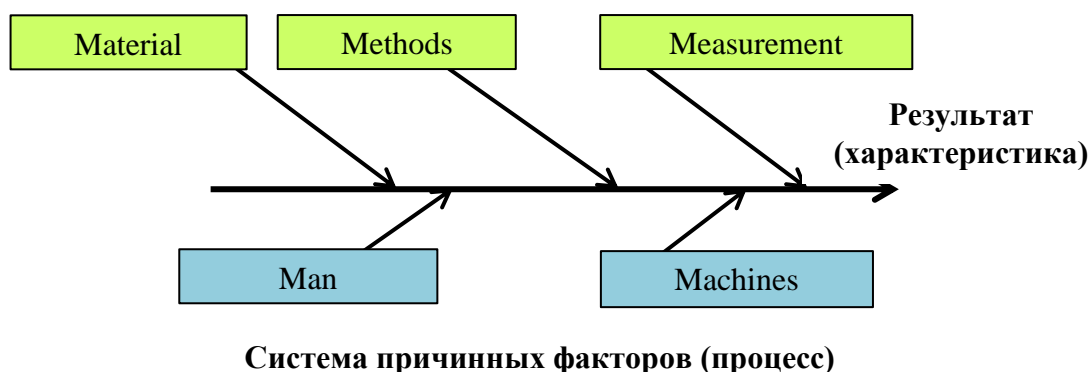


Рис. 10.1. Анализ проблем по методике 5M

Только воздействуя на эти факторы, можно управлять характеристиками результата – качеством. Отчет по анализу брака или отклонений в поставке с использованием процедуры 5M направляется заказчику в течение 72 ч с момента первого сигнала от заказчика.

8D – техника решения проблемы заказчика по качеству (рис. 10.2). Она применяется в качестве стандартизированной процедуры решения проблемы 8D – последовательное применение восьми шагов, представляющих собой диагностику проблемы на базе инструментов SPC (статистическое управление процессами) и разработки корректирующих действий.

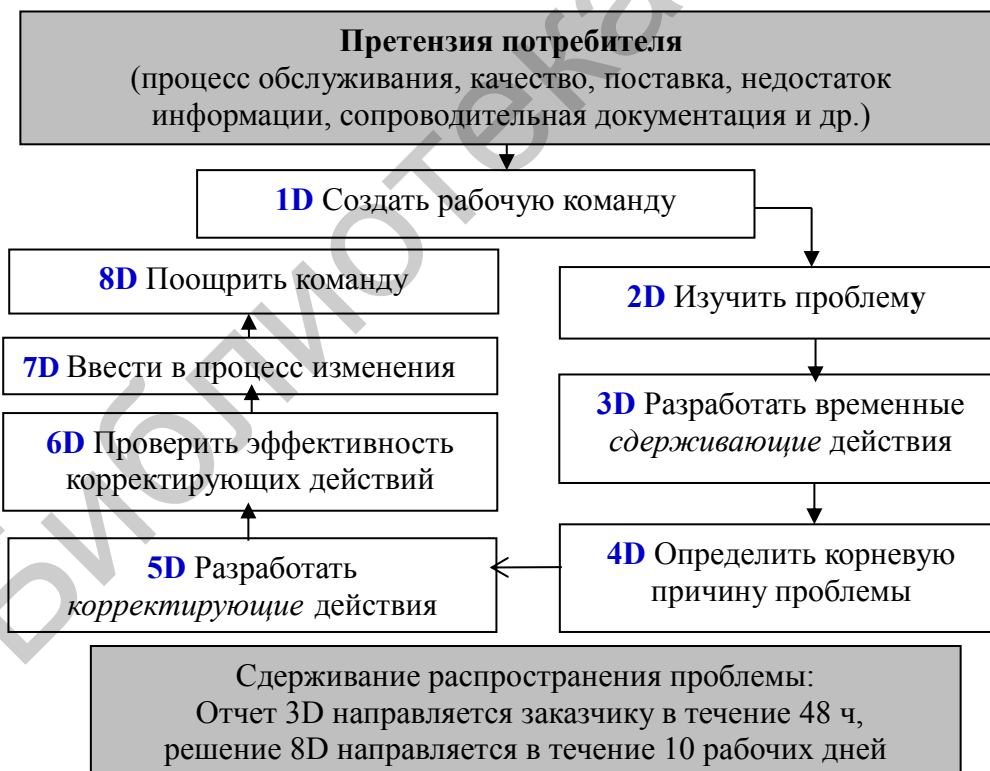


Рис. 10.2. Алгоритм реализации процедуры 8D

При работе на внешних рынках применение процедур 5M и 8D является критически важным и обязательным для менеджеров по продажам.

## РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

### Тема 11. Управление отделом продаж

#### 11.1. Функции управления продажами

Пять взаимосвязанных функций управления обеспечивают организационную поддержку отдела продаж:

**I. Функция «планирование».** Эта функция решает задачи определения показателей объемов продаж, необходимых для достижения стратегических целей компании и распределения необходимых для этого человеческих и финансовых ресурсов. Основные этапы планирования в продажах:

- 1) прогноз продаж;
- 2) разработка проекта плана продаж;
- 3) согласование плана с бюджетом организации;
- 4) согласование проекта плана с планами других подразделений;
- 5) утверждение плана с закреплением ответственных за его выполнение.

Для прогнозирования объемов продаж рекомендуется использовать компьютерные программы. В качестве полезных приложений можно выделить такие программы, как Statistica, Forecast Pro, Forecast Expert и др.

Планирование начинается с определения потенциала и емкости рынка. Затем определяется доля рынка – та часть рынка, на получение которой компании можно рассчитывать, исходя из возможностей поставщиков, производства, логистики. Оценка осуществляется как в натуральном, так и в денежном выражении. Таким образом, отделом продаж будет подготовлен проект плана. На последнем этапе происходит детализация и утверждение окончательного плана.

**II. Функция «организация».** Эта функция нацелена на достижение планируемых показателей. В этой функции можно выделить следующие уровни:

1. Макроуровень. На данном уровне управление реализуется нормативными документами, «по умолчанию» заложенными в положение о подразделении и организационную структуру управления (ОСУ) отделом продаж:

- должностными инструкциями сотрудников отдела продаж;
- стандартами взаимодействия между подразделениями отдела продаж;
- регламентами по взаимодействию с клиентами при оформлении сделок;
- регламентами заполнения отчетных документов по работе с клиентами;
- описаниями задач и функций подразделений, участвующих в продажах.

2. Микроуровень. Управление продажами на данном уровне осуществляет непосредственно руководитель. Он отдает персональные задания подчиненным, осуществляет оперативное планирование и управление проектами. Руководство персоналом осуществляет в ходе личных встреч, собраний, посредством устных и письменных распоряжений.



3. Макроструктурный уровень. На данном уровне управление активностью продавцов подразумевает разбиение их деятельности на отдельные операции, выполнение которых контролируется и регламентируется. Для формализации продаж используется методология «воронки продаж». Эта функция, как правило, реализуется через систему CRM.

**III. Функции «контроль» и «оценка».** Эти функции решают следующие задачи:

1. Контроль исполнения регламентов, должностных инструкций. В обязанности руководителя отдела продаж входит контроль соблюдения продавцами нормативно-регламентирующих документов: инструкций, положений, процедур. Стремясь минимизировать свои усилия и максимизировать собственную выгоду, сотрудники стараются упростить должностные инструкции и регламенты, создавая свое собственное представление о своих должностных обязанностях, о должностных обязанностях руководителя и подчиненных. Для предотвращения таких ситуаций необходим контроль со стороны руководителя.

2. Оценка эффективности сотрудников по достижению целей. Для контроля оценки работы конкретных сотрудников отдела продаж используются ключевые показатели эффективности, которые представляют собой различные коэффициенты, рассчитанные как отношение некоего параметра, характеризующего полученный результат, к параметру, определяющему затраченные ресурсы. Примеры показателей, часто используемых для оценки результативности и эффективности продавцов, представлены в табл. 11.1, 11.2 [9, 35].

Таблица 11.1

Эффективность привлечения клиентов

Коэффициенты привлечения клиентов	
Коэффициент привлечения новых клиентов	Отношение количества новых привлеченных клиентов к общему количеству клиентов
Коэффициент утраты клиентов	Отношение количества клиентов, с которыми не заключили сделку, к общему количеству клиентов
Коэффициент объема продаж на одного клиента	Отношение объема продаж в денежном выражении к общему количеству клиентов

Таблица 11.2

Эффективность коммерческих визитов и переговоров

Коэффициенты эффективности коммерческих визитов и переговоров	
Коэффициент эффективности визита (переговоров)	Отношение количества полученных заказов к количеству визитов (переговоров)
Коэффициент количества визитов на одного клиента	Отношение количества коммерческих визитов (переговоров) к общему количеству клиентов
Коэффициент эффективности коммерческих визитов	Отношение количества заказов к общему количеству визитов (переговоров)

Ключевые показатели рассчитываются на основе отчетности сотрудников отдела продаж. Отчетность осуществляется посредством заполнения специальных анкет и формуляров. Для оценки и контроля деятельности продавцов широко используются системы автоматизации процессов управления продажами SFA (Sales Force automation system). Сегодня большинство компаний в продажах используют CRM-системы расширенной функциональности с наличием операционного, аналитического и коллаборативного блоков, что повышает эффективность бизнес-процессов продаж.

**IV. Функция «мотивация».** Эта функция направлена на создание таких условий труда, при которых сотрудники отдела продаж будут в максимальной мере стремиться выполнять поставленные перед ними сбытовые задачи, соблюдая при этом регламенты и должностные инструкции. Главными мотивами для сотрудников отдела продаж являются: профессиональный рост; карьера; зарплата. Единого рецепта мотивации не существует. Способ мотивации зависит от возможностей компании и от специфики деятельности. Искусство управления и мотивации состоит в том, чтобы сделать так, чтобы наемный работник, отдавая бизнесу большую часть своей жизни, получал взамен адекватную компенсацию.

**V. Функции «найм» и «обучение».** Эти функции реализуют в тесной взаимосвязи с отделом по работе с персоналом. Если сотрудник компании развивается быстрее, чем компания, то следует обеспечить ему карьерный рост (в противном случае он может уйти в другую компанию). Если сотрудник развивается медленнее, чем компания, его необходимо обучать.

Регулярно проводимая аттестация продавцов может использоваться:

- как элемент обучения;
- элемент контроля знаний;
- элемент мотивации и продвижения по службе;
- элемент отбора и увольнения.

Кроме найма важным элементом является обучение. В условиях, когда к одному клиенту приходит десятки продавцов с похожими коммерческими предложениями, знания и навыки продавцов становятся конкурентным преимуществом. Можно выделить три типа программ для обучения персонала:

- тренинги по продукту;
- тренинги по технологиям работы с клиентом;
- тренинги по техникам продаж.

Обучение может быть организовано как собственными силами, так и с привлечением внешних тренеров.

## **11.2. Оценка профессиональных знаний и навыков продавца**

В связи с тем, что эффективность деятельности сотрудников отдела продаж определяет успех бизнеса, компаниям рекомендуется разработать перечень критериев и компетенций, которым должны соответствовать

сотрудники и периодически проводить их оценку (например, по шкале от 0 до 5 баллов). Пример чек-листа для аудита качества подготовки сотрудников к профессиональной деятельности представлен в табл. 11.3.

Таблица 11.3

Чек-лист: оценка качества, умения и навыков менеджера по продажам

№ п/п	Качества, умения, навыки менеджера	Оценка
<b>Навыки выполнения основных функций продавца</b>		
1	Умение находить новых клиентов (генерировать лиды)	
2	Умение профессионально вести базы данных (включая CRM)	
3	Знание потребительского рынка	
4	Умение составлять коммерческое предложение	
5	Умение готовить аналитические отчеты по продажам	
6	Умение работать с претензиями заказчика и знание техник SPC	
7	Умение работать с дебиторской задолженностью	
8	Умение оценивать потенциал рынка и делать прогноз продаж	
<b>Личные качества</b>		
9	Организованность, компетентность, обучаемость	
10	Самоменеджмент (умение планировать свою работу)	
11	Стратегическое мышление и энтузиазм	
12	Ориентация на результат, завершение работы	
13	Внимательность, вежливость, лояльность	
<b>Установление контакта</b>		
14	Умение устанавливать контакт, умение поддерживать контакт	
15	Владение техникой переговоров «холодные звонки»	
16	Владение навыками активного слушания	
17	Умение выходить на лиц, принимающих решения (ЛПР)	
18	Умение вызывать доверие клиента	
19	Умение распознавать психотип клиента	
<b>Выяснение потребности</b>		
20	Умение выяснять потребности (включая использование скриптов)	
21	Умение управлять деловой беседой (переговорами), заинтересовать клиента	
22	Владение техникой задавать вопросы (включая SPIN)	
<b>Презентация товара</b>		
23	Знание характеристики и особенностей презентуемого товара	
24	Умение формулировать преимущества и выгоды товара	
25	Умение создавать благоприятное впечатление о компании/товаре	
<b>Работа с возражениями</b>		
26	Умение работать с недовольным клиентом (включая скрипты)	
27	Умение работать с типичными возражениями клиентов	
28	Умение убеждать клиентов	
<b>Завершение сделки</b>		
29	Умение подвести клиента к заключению сделки	
30	Умение выявить причины отказа клиента от сделки	
31	Умение сохранить клиента после незавершенной сделки (удержать)	

## Тема 12. Организация деятельности персонала по продажам и его оценка

### 12.1. Организационная структура управления в продажах

Специфика организации деятельности продавцов находит отражение в организационной структуре отдела продаж. В зависимости от длительности цикла продаж, объема потенциальных сделок, особенностей каналов сбыта, широты ассортимента и ряда других факторов деятельность продавцов может быть организована следующим образом:

- а) по территориальному принципу (страны, регионы, округа);
- в) по типам клиентов (ключевые, физические лица, корпоративные);
- б) по товарным группам;
- г) по функциям.

Преимущества и недостатки названных типов организации продаж приведены в табл. 12.1.

Таблица 12.1

Сравнительная характеристика типов организации продаж

Организация продаж	Преимущества	Недостатки
Территориальная	Простая структура и близость к клиентам. Низкая стоимость продаж и низкие административные затраты	Теряются преимущества специализации. Ограниченный управленческий контроль продавцов
Рыночная (по типу клиентов)	Позволяет лучше учитывать интересы и потребности клиентов	Большие затраты на продажи и администрирование
Товарная (продуктовая)	Высокая эффективность планирования продаж и высокая степень контроля продавцов	Дублирование усилий: один клиент – несколько продавцов. Большие расходы
Функциональная	Высокая специализация продаж и их эффективность	Дублирование усилий продавцов, возможна их конкуренция

На практике используются смешанные типы организации продаж.

Ключевым элементом управления сотрудниками отдела продаж является должностная инструкция, которые должны включать следующие разделы:

- 1) наименование должности и уровни подчиненности;
- 2) описание целей, для достижения которых существует эта должность;
- 3) конкретные задачи, которые должен решать сотрудник;
- 4) указание права на доступ к ресурсам и зоны ответственности;
- 5) регламенты и матрицы взаимодействия с другими подразделениями;
- 6) требования к квалификации и профессиональным навыкам сотрудника.

Развитие интернет-маркетинга и интернет-технологий предъявляет дополнительные требования к персоналу, имеющему отношение к работе с клиентами и продажам. Об этом свидетельствуют приведенные ниже примеры.

### **Фрагмент должностной инструкции менеджера по продажам**

**Цели и задачи:** поиск клиентов и ведение переговоров, оформление и сопровождение договоров, формирование клиентской базы, отчетность по работе с клиентами, обучение и профессиональное развитие.

**Основные обязанности:**

- активный поиск новых клиентов в области интернет-маркетинга (SEO, контекстная и медийная реклама, создание сайтов, SMM);
- создание презентаций, коммерческих предложений, заключение договоров;
- встречи с потенциальными клиентами, уверенное ведение переговоров, в том числе на уровне первых лиц компаний, деловая переписка.

**Требования к кандидату:**

- опыт работы в сфере продаж (в области интернет-маркетинга);
- желание активно и много продавать, опыт «холодных звонков»;
- высшее образование и презентабельный внешний вид (приветствуются);
- грамотная речь, навыки деловой переписки, опыт ведения переговоров, в том числе на уровне первых лиц компаний;
- нацеленность на результат, активность;
- клиентоориентированность;
- умение самостоятельно планировать свое рабочее время

### **Фрагмент должностной инструкции аккаунт-менеджера**

**Цель:** ведение текущих клиентов компании.

**Основные обязанности:**

- ведение текущих клиентов компании (без поиска новых);
- составление подробных и понятных отчетов и их пояснение;
- контроль выставления и оплаты счетов, дебиторская задолженность;
- оформление документации и контроль документооборота;
- обсуждение стратегии и планов развития;
- аналитическая работа по проектам: позиции по запросам, целевой трафик, показатели конверсии, поведение пользователей;
- удержание клиентов и повышение их лояльности;
- увеличение перечня услуг, дополнительной продажи и развитие клиентов;
- выезд на встречи с клиентами для проведения переговоров;
- работа в CRM, электронной почте, других каналах коммуникации;
- взаимодействие с сотрудниками производственных отделов для консультации клиента по техническим вопросам.

**Требования к кандидату:**

- понимание основных принципов поисковой оптимизации;
- опыт в интернет-проектах;
- опыт ведения постоянных клиентов;
- опыт подготовки презентаций и ведения переговоров;
- грамотная устная и письменная речь;
- умение аргументировать свою точку зрения

Неотъемлемым элементом должностной инструкции является описание целей и задач должности. В должностную инструкцию торгового персонала отдела сбыта могут быть включены следующие задачи:

- осуществление продаж групп товарного ассортимента по оговоренным каналам сбыта и на оговоренной территории;
- развитие, удержание старых и поиск новых клиентов;
- оперативное реагирование на информацию, поступающую от клиентов;
- предоставление отчетов в соответствии с регламентом работы отдела.

Должностная инструкция нормирует деятельность каждого сотрудника отдела продаж, в том числе и руководителя отдела. Важно отметить, что, делегируя выполнение тех или иных задач, руководитель не снимает с себя ответственности за их выполнение.

Необходимо отметить, что сегодня отдел продаж в большинстве компаний, выполняя свою ключевую функцию – *продавать*, превращается в отдел по обслуживанию клиентов.

## 12.2. Ключевые показатели эффективности продаж

Для достижения целей по продажам необходимо описать все функции отдела продаж и разработать систему показателей оценки результативности:

- установить цели по развитию продаж (перспектива – не менее года);
- определить функции, выполняемые отделом продаж;
- определить сферы ответственности и точки контроля;
- разработать систему оплаты труда, учитывая контролируемые показатели (KPI) в установленных точках контроля.

Для этих целей в продажах широко используются **ключевые показатели эффективности KPI** (КПЭ).

KPI – это показатели, по которым можно оценивать работу компании или отдельных подразделений и, влияя на которые, компания сможет достигать поставленных целей. Для крупных компаний разрабатываются многоуровневые системы KPI, это помогает менеджменту разных уровней анализировать работу подразделений. Например, показатель по среднему чеку можно вычислить для продавца, для торговой точки (магазина) и для подразделения в целом.

Базовые KPI продаж:

1. Трафик – это количество потенциальных покупателей, которые узнали о продукте: им провели презентацию, они сами зашли в магазин, они посетили интернет-сайт. Привлечение трафика – это непрямая задача отдела продаж. Однако в активных продажах только продавец создает свой трафик.

2. Количество продаж – это числовое количество клиентов, совершивших покупку в рассматриваемый промежуток времени. В магазинах это называется количество чеков.

3. Конверсия – это процентное отношение количества продаж к трафику. Чем выше конверсия, тем качественнее работает организация. Для определения показателя конверсии используют «воронку продаж».

4. Прибыль с одного клиента. Почти во всех продажах перед менеджментом ставится задача – увеличивать средний чек (ARPU). Это можно делать двумя способами: либо продавая более дорогой товар или услугу, либо увеличивая количество товаров в чеке.

Названные базовые KPI – это показатели, по которым можно сравнивать любые продающие структуры друг с другом. Однако в каждом типе продаж есть своя специфика: для многих компаний важно, чтобы товар быстро продавался, а для некоторых – важна минимизация дебиторской задолженности и др. Поэтому базовые KPI часто дополняются специфическими показателями (табл. 12.2).

Таблица 12.2

Показатели оценки деятельности отдела продаж

Показатель	Сущность
Объем продаж	Сумма продаж за период
Количество привлеченных клиентов	Сколько привлечено потенциальных клиентов за период
Количество постоянных клиентов	Сколько клиентов купило повторно
Конверсия потенциальных клиентов в покупателей	Сколько новых клиентов купило в первый раз
Средняя стоимость сделки	Какую сумму денег приносит средняя сделка
Дебиторская задолженность	Работа с просроченной задолженностью
Охват продуктовой линейки	Широта предлагаемого ассортимента
Количество закрытых сделок	Количество продаж
Количество потенциальных сделок	Сколько сделок ведет менеджер
Количество контактов	Сколько звонков/сообщений сделано менеджером
Количество встреч и переговоров	Сколько встреч провел менеджер по продажам

У каждой компании есть товары или услуги, которые приносят компании больше прибыли. Такие продажи стимулируют, «привязывая» мотивацию персонала к выполнению соответствующего KPI. Для управления процессами продаж рекомендуется использовать не более 5–7 показателей, чтобы не перезагружать персонал целями.

При анализе деятельности отдела продаж рекомендуется придерживаться нескольких основных правил:

- 1) сосредоточиться на нескольких стратегически и тактически важных для отдела продаж и компании показателях;
- 2) закрепить личные показатели за менеджерами по продажам, а агрегированные (показатели по всему отделу продаж) – за руководителями;
- 3) определить источники информации – откуда будут собираться данные для оценки результата по KPI.

Данные для расчета KPI должны быть получены автоматически, чтобы не отвлекать сотрудников от их основной задачи – продавать. Лучший источник данных для KPI отдела продаж – это CRM-система.

## Тема 13. Информационно-методическое обеспечение и поддержка реализации процессов технологии продаж

### 13.1. Стандарты по продажам: требования и содержание

Технология продаж по определению – это инструмент, позволяющий поддерживать и обеспечивать эффективность бизнес-модели организации. Для повышения эффективности труда торгового персонала и выполнения планов продаж сегодня широко используются формализованные инструменты технологий продаж.

Для технологий продаж характерно соблюдение трех основных принципов: *рациональность, обезличенность, тиражируемость*.

*Рациональность* – выбор наиболее экономичного пути достижения цели.

*Обезличенность* означает минимизацию влияния человеческого фактора на процесс продаж.

*Тиражируемость* – возможность передачи технологии для ее использования новому (не обученному) торговому персоналу.

Именно этим принципам и требованиям должны соответствовать стандарты и шаблоны, используемые в технологии продажах.

Для любой компании стандарт по технологии продаж представляет собой конфиденциальный документ, описывающий принципы работы с клиентами. Корпоративная технология продаж (КТП) – это задокументированные, выверенные временем, одинаковые для всех сотрудников правила поведения при обслуживании клиентов, порядок действий в типовых рабочих ситуациях, а также способы реагирования в нестандартных ситуациях.

Компания должна создавать стандарты для работы с клиентами в условиях, когда:

- конкуренты стремятся обойти вас по завоеванию доли рынка;
- клиенты не удовлетворены качеством работы менеджеров компании;
- менеджеры не знают, как выстраивать отношения с клиентами;
- отсутствует единая корпоративная культура, правила и стандарты;
- отсутствуют задокументированные технологии работы с клиентами;
- деградирует имидж компании из-за некачественного обслуживания.

Создание стандартов по продажам преследует следующие цели и задачи:

- стандартизация обслуживания внутри компании;
- стандартизация обслуживания при расширении бизнеса;
- индивидуализация компании с точки зрения клиента;
- повышение конкурентоспособности компании на рынке;
- совершенствование системы оценки управления персоналом;
- совершенствование системы мотивации;
- формирование имиджа компании;
- разработка эффективной системы обучения новых сотрудников.

Порядок разработки стандарта обслуживания следующий:

- 1) определение целей и задач проекта;



- 2) диагностика действующих моделей и технологий работы с клиентами;
- 3) анализ особенностей товаров и потребностей клиентов;
- 4) анализ конъюнктуры рынка, на котором работает компания;
- 5) описание конкурентных преимуществ компании;
- 6) формирование видения системы работы с клиентами;
- 7) разработка комплекса скриптов – сценариев при работе с клиентами;
- 8) разработка идеи корпоративного имиджа и стиля;
- 9) визуализация и текстовое (речевое) оформление стандартов;
- 10) связь стандартов с системой оценки качества работы и мотивацией;
- 11) внедрение стандартов, сопровождение изменений.

**Рассмотрим стандартное содержание документа по технологии продаж [24].**

1. Введение. Описывает, зачем нужен стандарт продаж непосредственно тому, кто будет им пользоваться. Пока менеджер не поймет, какие конкретно выгоды дает ему практическое применение технологии продаж, компания будет тратить деньги на разработку стандартов, которые будут пылиться на полке.

2. Общая информация о компании и предложении (ценность для клиента). В этом разделе должно быть описано позиционирование компании, ее ценности (философия и миссия), история, суть предложения и дана информация об общем количестве и видах ассортимента. Рекомендуются оформить данную информацию в виде презентации с максимальным количеством визуальных легко запоминаемых образов. Это ключевая информация, которая должна быть донесена до клиента. Персонал компании, занятый в продажах, должен владеть этой информацией.

3. Технология продаж (стандарт продаж). Описывает основные принципы проведения переговоров с клиентами, содержит стандартную логическую последовательность действий менеджера в процессе продажи, этапы продажи, психологические аспекты организации процесса коммуникации, алгоритмы и примеры, скрипты и шаблоны.

4. Презентация каждого вида продукции. Детальное описание каждого вида продукции, который предлагается покупателю. В презентациях содержится ключевая информация о предложении (товаре или услуге): идея создания продукта, его описание, для кого и для чего он предназначен, характеристики, спецификации, принципы использования, применения, какие потребности удовлетворяет, какие дает выгоды для клиента. Такие презентации могут демонстрироваться в местах продаж.

5. Работа с возражениями, которые могут возникнуть у клиента. В процессе продаж всегда имеют место возражения. Наиболее частые из них менеджер должен знать и иметь в виде стандарта «вопросы-ответы». Эти вопросы регулярно собирают у сотрудников, работающих с клиентами, анализируют и актуализируют ответы для внесения их в стандарт.

6. Технические вопросы, сопровождающие продажу. В данном разделе приводят регламенты, которые описывают стандартные процедуры приемки, сопровождения, оформления, выдачи заказа, а также куда, кому и в каком

случае звонить и что делать, если у менеджера в процессе переговоров с клиентом возникают проблемы.

**Название компании APPLE становится аббревиатурой инструкции по обслуживанию (этапы продаж)**

1) *Approach customers with a personalized warm welcome* – окажите клиенту персональный теплый прием (этап – установление контакта).

2) *Probe politely to understand all the customer's needs* – *обходительно выясните, в чем нуждается клиент* (этап – выяснение потребности).

3) *Present a solution for the customer to take home today* – *предложите решение, с которым клиент уйдет уже сегодня домой* (этап – презентация продукта).

4) *Listen for and resolve any issues or concerns* – *прослушать и решить любые вопросы или проблемы* (этап – работа с возражениями и выход на сделку).

5) *End with a fond farewell and invitation to return* – *в конце любезно попрощайтесь и пригласите прийти снова* (этап – запрос на будущее сотрудничество).

(URL: <http://qsales.ru/article/biznes/tekhnologiya-prodazh-apple>)

Наличие в компании стандарта продаж – это фактор успеха и преимущества перед конкурентами, а также источник снижения затрат за счет следующих факторов:

1. Экономии времени и денег на обучение торгового персонала. Можно в короткие сроки и без дополнительных затрат качественно обучать неограниченное число сотрудников.

2. Снижения количества ошибок в работе торгового персонала и потерянных клиентов из-за неверно выбранных технологий работы с ними. Как следствие – увеличение количества заключаемых менеджерами сделок и, соответственно, повышение уровня продаж.

3. Стабильности во взаимоотношениях с клиентами, которая будет зависеть не от опыта и навыков отдельных сотрудников, а от знания и умения применять корпоративную технологию продаж.

4. Оптимизации бизнес-процессов и процедур продаж за счет исключения лишних или ошибочных действий со стороны персонала и, как следствие, снижения издержек процесса продажи.

5. Однозначного понимания и прозрачности бизнес-процесса продаж для сотрудников, что дает возможность в короткие сроки и с минимальными усилиями передавать новому сотруднику все необходимые для его работы знания, сократив тем самым срок его адаптации.

6. Возможности контролировать и оценивать качество работы специалистов по продажам, оперативно корректировать их деятельность.

7. Повышения мотивации сотрудников за счет понимания критериев оценки их работы и работы коллег.

Стандарты по продажам способствуют повышению уровня обслуживания клиентов.

Из 100 % клиентов, которые уходят к конкурентам, только 25 % делают это из-за недовольства ценой или качеством продукта. Остальные 75 % уходят из-за недовольства качеством обслуживания. Один довольный клиент рассказывает о своей удачной покупке примерно пяти своим знакомым. Но один недовольный рассказывает о своем недовольстве приблизительно 15–17 своим знакомым.

При этом успешным бизнес становится не с разовыми, а с постоянными (лояльными) клиентами, которые покупают чаще и больше, остаются с компанией в трудные времена.

Если клиент очень доволен, то вероятность, что он сделает хороший заказ, в три раза выше, чем, если он просто доволен. Привлечение нового клиента обходится в шесть раз дороже, чем удержание старого.

### 13.2. Речевые и информационные шаблоны в продажах

**Скрипт продаж (речевой шаблон)** – это пошаговый алгоритм ведения диалога с потенциальным клиентом по заранее подготовленной схеме общения с ним. Эта схема учитывает различные варианты поведения потенциального клиента и вашу реакцию на них.

Главная цель заключается в том, чтобы увеличить эффективность переговоров с клиентами и с большей вероятностью заключать сделки.

Кроме главной цели речевые скрипты решают следующие задачи:

- повышают уверенность менеджеров по продажам;
- позволяют быстро сориентироваться и быть готовым к любому ответу или вопросу клиента;
- помогают заранее продумать основные моменты разговора и поведение продавца в ключевых точках продажи.

Примеры из презентации Андрея Карпенко (HotSalesDay, Минск, 2016)

#### **СКРИПТЫ – ЖИВЫЕ СЦЕНАРИИ:**

##### ***установление и поддержание контакта***

- «Сергей Петрович, я так понял, что вы нас с кем-то...»;
- «Сориентируйте меня, пожалуйста, по стоимости, по бюджету, плюс-минус...»;
- «Ольга Петровна, я что, собственно, спрашиваю...»;
- «Сергей Иванович, просто по-человечески интересно...»;
- «Наталья Владимировна, меня зовут Надежда, мы пока с вами не знакомы...» и т. д.

Примеры из презентации Андрея Карпенко (HotSalesDay, Минск, 2016)

**СКРИПТЫ – ЖИВЫЕ СЦЕНАРИИ:**  
*поддержание контакта, убеждение*

- «Именно поэтому...»;
- «Для компании вашего уровня нормально...»;
- «Ольга Петровна, мы можем ждать месяц, пусть это время принесет нам деньги, пользу. Давайте обсудим возможности прямо сейчас...»;
- «Пока вы не знаете, за что платите, то любая цена покажется высокой...»;
- «Позвольте, я за пару минут объясню ценность нашего партнерства...»

**СКРИПТ: порядок обработки возражений (обобщенно)**

**1. Внимательно выслушайте возражение:** пока клиент «раскрывает возражение» – ищите хорошие «ходы».

**2. Ответьте на возражение:**

- еще раз четко (мысленно) выделите главное и второстепенное в возражении;
- «согласитесь и опровергните»;
- «согласитесь и покажите достоинства товара, сочетая их с возражениями»;
- «согласитесь и покажите относительную малозначительность возражения на фоне...»

**3. Получите подтверждение, что ответ принят и можно «идти дальше»:**

- «Вы согласны, что...»;
- «Надеюсь, это снимает нашу проблему...»;
- «То, что мы с вами сейчас обсудили, позволяет...» и т. д.;
- покажите жестом, что с этим возражением покончено, подкрепите это дружеской улыбкой и переходите к заключению сделки.

(URL: <http://staff-online.ru/skripty-dlya-raboty-s-lyubymi-vozrazheniyami>)

Используя готовые скрипты, вы фактически формируете навыки продаж.

Необходимо отметить, что любые скрипты и «домашние» заготовки в технологии продаж ценны только при условии, если они перерастают в профессиональные навыки и постоянно обновляются с учетом нового опыта и знаний.

**Чек-лист (шаблон аудита).** Кроме оценки качества подготовки менеджера по продажам к профессиональной деятельности, чек-лист позволяет также описать, что должно быть протестировано в любом виде деятельности или отдельных видах работ и активностей с целью выяснения причин как успеха, так и проблемных ситуаций. Чек-лист может быть разного уровня детализации – все зависит от целей и задач руководителя, подразделения или бизнеса.

Как оценить результат или текущее состояние объекта, субъекта или вида деятельности в продажах? Простейший вариант – провести аудит исследуемого объекта, взяв за основу, например, пятибалльную систему оценки по следующей шкале: «отлично» – 5; «хорошо» – 4; «удовлетворительно» – 3;

«неудовлетворительно» – 2; «очень плохо» – 1. Пример фрагмента чек-листа для аудита сайта интернет-магазина представлен в табл. 13.1.

Таблица 13.1

Чек-лист (фрагмент): аудит юзабилити сайта интернет-магазина

№п/п	Вопросы	Оценка
1	Скорость загрузки сайта (минимальная)	
2	Логотип размещен на каждой странице в одном и том же месте. Рядом – краткий, четко описывающий цели и задачи компании слоган	
3	В верхней части каждой страницы расположен номер телефона, который становится заметным в первые секунды просмотра	
4	Ссылки в текстовом контенте сайта одинаково выделены и кликабельны, ведут на корректные страницы	
5	Функция «Поиск» заметна в первые секунды просмотра	
6	На всех страницах цвет шрифта и цвет фона – контрастные. Выполнено выравнивание текста по единому шаблону	
7	Тексты отображаются корректно при любом масштабировании	
8	Все элементы и ссылки, ведущие на форму обратной связи с менеджерами, снабжены текстом, призывающим к действию	
9	На каждой странице находится коммерческое предложение и есть возможность быстрой связи с компанией, что повышает продажи	
10	Имеется страница с 404-й ошибкой, выполненная в общем дизайне магазина, отсюда можно перейти на главную страницу	
11	Сайт имеет фавикон и др.	

**Шаблоны (клише) делового письма.** В настоящее время коммуникация с помощью e-mail практически вытесняет бумажную переписку. Подготовка делового письма требует знаний и опыта. Полезно использовать некоторые рекомендации деловой переписки по e-mail.

**Стиль и правила e-mail:**

- структурируйте сообщение: вступление, основная часть, заключение;
- обозначайте название темы сообщения;
- делайте сообщения короткими;
- предоставляйте ответы в течение суток;
- заканчивать переписку должен тот, кто ее начал;
- подтверждайте получение сообщения;
- избегайте излишних эмоций в деловой переписке

**Клише лаконичности:**

- «В соответствии с договоренностью...»;
- «Подводя итоги...»;
- «В соответствии с телефонным разговором...»

**Рекомендации:**

- 1) не злоупотребляйте извинениями и оборотом «к сожалению»;
- 2) чаще используйте позитивные послылы типа: «готовы к продолжению сотрудничества», «надеюсь на сотрудничество»;
- 3) используйте подход KISS – коротко и просто (Keep it Short & Simple).

**Бриф.** При разработке и продаже интернет-ресурса рекомендуется использовать шаблон под названием бриф, который является «организатором»

взаимодействия продавца и покупателя. Бриф – краткая форма (шаблон), в которой прописываются основные параметры будущего программного, графического, медийного или иного продукта. Бриф фактически заменяет техническое задание (ТЗ) в этой сфере деятельности и содержит вопросы относительно предварительного образа и структуры сайта, конкурентов, целевой аудитории, брендов и др.

### **Бриф: наполнение сайта интернет-магазина**

Отвечайте на все вопросы максимально подробно, это позволит нам лучше понять Вашу задачу и сформировать правильные цели.

#### **1. ТРЕБОВАНИЯ К ТЕКСТУ СТАТЕЙ**

Максимально подробно опишите задачу и Ваши требования к тексту статей. Сколько статей необходимо написать? Укажите точную цифру.

Отметьте, какого размера должна быть одна статья. Рекомендуемый размер – 3000 символов – это примерно одна страница текста в Microsoft Word. Размер статьи напрямую влияет на стоимость ваших работ.

1000 символов  2000 символов  8000 символов

#### **2. ТРЕБОВАНИЯ К КАРТИНКАМ И ФОТО ДЛЯ СТАТЕЙ**

Если Вам дополнительно нужны тематические фотографии и картинки для текстов, укажите, сколько и каких: тематика, цветовая гамма (далее – расценки).

#### **3. ТРЕБОВАНИЯ К КАРТОЧКАМ ТОВАРОВ**

Если Вы хотите, чтобы мы наполнили Ваш интернет-магазин товарами, ответьте на эти вопросы: Сколько всего товаров нужно добавить?

Укажите минимальный размер статьи для описания одной карточки товара.

1000 символов  1500 символов  2000 символов  другое.....

Укажите источник фотографий товаров.

можно брать с других сайтов  я предоставлю все фотографии товаров  необходимо провести фотосъемку

#### **4. КОНТАКТНЫЕ ДАННЫЕ**

(URL: <https://webformat.by/brief/brief-content.php>)

**White papers** («Белые книги»). Цель White papers – предоставлять полезную информацию по решению определенной проблемы для формирования лояльности клиентов и, в отдельных случаях, для привлечения потенциальных клиентов. Эта информация, как правило, недоступна в открытых источниках и является специфической, поэтому организации рассылают white papers своим клиентам по e-mail. White papers, как правило, являются приложением к стандарту по продажам (обслуживанию).

Чаще всего «белая книга» оформлена в виде PDF-файла на 3–10 страницах и посвящена какой-то проблеме, которую решает организация и которая «волнует» ее клиентов. В White papers может содержаться статистика, данные, рекомендации, кейсы и прочая релевантная информация.

## РАЗДЕЛ III. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПРОДАЖАХ

### Тема 14. Информационные технологии продаж

#### 14.1. Информационные технологии в бизнесе и продажах

Выделяют следующие виды информационных технологий в бизнесе и продажах:

**1. Электронный бизнес** рассматривается сегодня как особая форма бизнеса, реализующаяся в значительной степени посредством внедрения информационных технологий в процессы производства, продажи и распределения товаров и услуг. Однако до сих пор уточняются определения этих терминов. Вот некоторые из них:

а) специалисты компании IBM трактуют электронный бизнес как «преобразование основных бизнес-процессов при помощи интернет-технологий»;

б) энциклопедия интернет-бизнеса придерживается следующей трактовки: «Электронный бизнес – это любая деловая активность, использующая возможности глобальных информационных сетей для преобразования внутренних и внешних связей с целью создания прибыли»;

в) исследовательская организация Gartner Group охарактеризовала электронный бизнес как «средство постоянной оптимизации хозяйственной деятельности фирмы посредством цифровых технологий»;

г) консалтинговая компания PricewaterhouseCoopers считает электронный бизнес «интеграцией систем, процессов, организаций, цепей, которые создают стоимость, и рынков, использующих Интернет, и связанных с ними технологий и концепций»;

д) по определению ЮНИДО (UNIDO – United Nations Industrial Development Organization – Организация Объединенных Наций по промышленному развитию) электронный бизнес, как и любой бизнес, имеет четыре основных направления использования: маркетинг; производство; продажи; платежи. Бизнес будет считаться электронным в зависимости от степени использования информационных и коммуникационных технологий.

**2. Электронная коммерция** – это сфера экономики, которая включает в себя все финансовые и торговые транзакции, осуществляемые при помощи компьютерных сетей, и бизнес-процессы, связанные с проведением таких транзакций. К электронной коммерции относят:

- электронный обмен информацией (Electronic Data Interchange, EDI);
- электронное движение капитала (Electronic Funds Transfer, EFS);
- электронную торговлю (e-trade);
- электронные деньги (e-cash);
- электронный маркетинг (e-marketing);
- электронный банкинг (e-banking).

**3. Электронный маркетинг** – комплекс мероприятий маркетинга компании, связанный с применением электронных средств. Основными видами электронного маркетинга являются: интернет-маркетинг; мобильный маркетинг; телефонные справочные службы.

**4. Электронный рынок.** Под электронным рынком понимают совокупность его участников и процессов их взаимодействия, характеризующуюся определенными закономерностями в условиях развитой структуры информационных и телекоммуникационных технологий и систем. Электронный рынок характеризуется более совершенной конкуренцией, чем традиционный по следующим причинам:

- на электронном рынке большое количество продавцов и покупателей;
- нет барьеров для выхода на рынок новых участников;
- все участники имеют свободный доступ к информации;
- продавцы представлены компаниями разного размера, расположенными в разных географических районах, странах, находящимися на разных стадиях внедрения инструментов электронного бизнеса.

Информационные технологии и методы, а также интернет-инструменты и веб-аналитика значительно изменили механизмы взаимодействий покупателя и продавца. Это определяет особенности применения технологий продажи, инструментов и процедур, а также метрик, определяющих эффективность взаимодействий покупателя и продавца в Интернете.

#### **14.2. Классификации бизнес-моделей в электронной коммерции**

Бизнес-модель – это метод ведения бизнеса, с помощью которого компания получает доход. Для бизнес-модели важны два принципиально важных компонента – ценностное предложение и модель дохода.

*Ценностное предложение* описывает преимущества товаров или услуг компании для клиентов с целью удовлетворения их потребностей. Поэтому формулировать ценностное предложение необходимо с точки зрения покупателя.

*Модель дохода* определяет, как бизнес приносит доход. Примеры моделей дохода: продажи, комиссионные за финансовые операции, плата за подписку, рекламу, лицензию и т. д.

Электронные бизнес-модели можно классифицировать с учетом двух уровней:

1. На макроуровне. Здесь выделяют следующие виды моделей: «Бизнес – Бизнес» (B2B); «Бизнес – Потребитель» (B2C); «Бизнес – Администрация» (B2A или B2G); «Потребитель – Администрация» (C2A); «Потребитель – Потребитель» (C2C). Каждая из макромоделей использует технологии и инструменты продажи, адаптированные под специфику модели [38].

2. На микроуровне. Типы моделей этого уровня представлены на рис. 14.1.



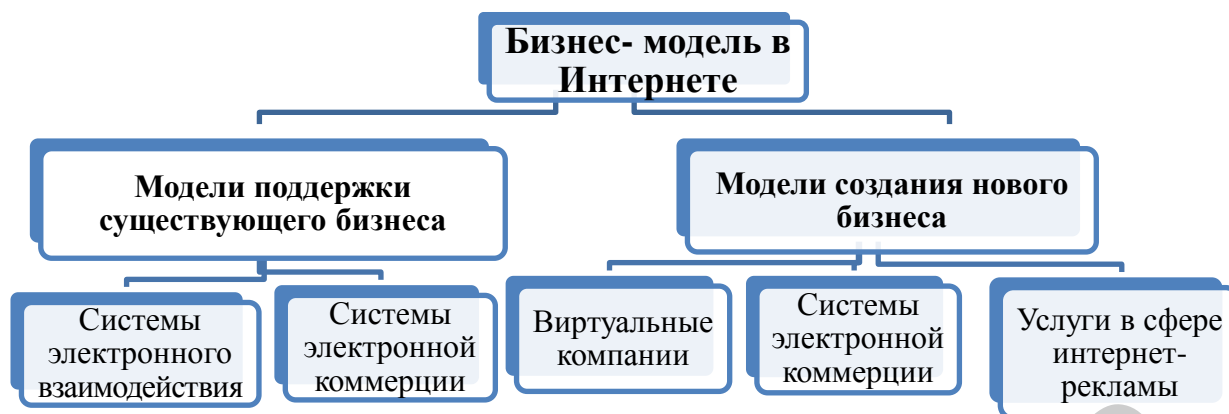


Рис. 14.1. Бизнес-модели микроуровня

Как видно из рис. 14.1, бизнес-модель в интернете состоит из двух частей: модели поддержки существующего бизнеса и модели создания нового бизнеса.

*Модели поддержки существующего бизнеса* включают в себя следующие системы:

1. Системы электронного взаимодействия. Они должны решать следующие задачи:

- налаживание взаимодействия между сотрудниками и подразделениями компании, в том числе территориально разнесенными (Интернет);

- построение сети экстранет (корпоративная сеть, защищенная от несанкционированного доступа), включающей партнеров для обмена маркетинговой и коммерческой информацией;

- организация корпоративного портала в Интернете, предназначенного для интернет-аудитории и интегрирующего комплекс коммуникаций.

2. Системы электронной коммерции. Они используют Интернет как для продажи товаров и услуг потребителям, так и для организации через него системы снабжения компании. В основном они представлены веб-витринами, интернет-магазинами и торговыми интернет-системами (ТИС).

Веб-витрина представляет собой сайт, который предназначен для демонстрации товаров и услуг компании с помощью сети Интернет.

Интернет-магазин представляет собой полнофункциональную систему ведения торговли в Интернете с индивидуальными схемами взаимодействия с потребителями.

Торговые интернет-системы представляют собой более сложные и комплексные системы ведения операций через Интернет с полным интегрированием в них виртуальных и традиционных торговых процессов.

*Модели создания нового бизнеса.* Эта группа включает:

1. Виртуальные компании. Они полностью ориентированы на клиента по скорости выполнения заказа (minimal time-to-market) и полноте удовлетворения потребностей. Создание виртуального предприятия означает интеграцию уникального опыта, производственных возможностей и передовых технологий ряда предприятий-партнеров вокруг проекта, который они не могут выполнить в отдельности.

2. Системы электронной коммерции. Они представлены интернет-аукционами и электронными торговыми площадками.

3. Услуги в сфере интернет-рекламы. При реализации рекламной модели создается веб-портал (может состоять из нескольких сайтов) для формирования на нем сегментированной аудитории. Контакт с аудиторией сайта продается рекламодателям.

В зарубежной теории и практике наиболее популярной является классификация бизнес-моделей профессора М. Раппы (M. Rappa) [33]. Классификация включает 41 модель по 9 основным категориям. Классификация постоянно обновляется автором (табл. 14.1).

Таблица 14.1

Классификации бизнес-моделей

№ п/п	Бизнес-модель	Основные характеристики
1	Посредническая модель (Brokerage Model)	Посредники – это маркет-мейкеры. Они сводят вместе покупателей и продавцов и способствуют совершению сделок в рамках взаимодействий B2C, B2B, C2C
2	Рекламная модель (Advertising Model)	Эта модель – расширение модели традиционных СМИ. Модель работает только тогда, когда сайт посещают либо сразу много пользователей, либо определенная их категория
3	Модель инфопосредника (Infomediary Model)	Инфопосредники предоставляют информацию покупателям и продавцам: информация о потребителях и их покупательских привычках и независимо собранные данные о товарах
4	Модель продавца (Merchant Model)	Это классический пример оптовых и розничных торговцев товарами и услугами – веб-торговцев
5	Модель производителя (Manufacturer Model)	В рамках этой модели производитель при помощи Интернета получает возможность работать непосредственно с покупателями и сократить, таким образом, каналы распределения
6	Партнерская модель (Affiliate Model)	Модель предлагает возможность совершить покупку сразу с нескольких различных сайтов. По ссылке сайта-партнера можно перейти к производителю: баннерный обмен (Banner Exchange); плата за переходы (Pay-Per-Click) и др.
7	Модель сообщества (Community Model)	Пользователи с общими интересами собираются в сообщества на веб-сайтах. Жизнеспособность модели сообщества основывается на лояльности пользователей
8	Модель подписки (Subscription Model)	Пользователи периодически платят взносы за подписку на услугу
9	Практичная модель (Utility Model)	Измеряемое использование или подход «сколько использовал, столько заплатил»

Каждая из описанных бизнес-моделей сосредоточена на своем клиенте, применяет свои инструменты технологии продаж, обеспечивающие наибольший поток дохода. Выбор конкретных интернет-инструментов, техник и процедур зависит от наличия в организации специалистов по интернет-маркетингу и степени их владения современными техниками и технологиями продаж.

## Тема15. CRM-технологии в продажах

### 15.1. CRM-системы: основные блоки и их характеристика

Конкурентоспособность бизнеса зависит от многих факторов: эффективности сотрудников, качества взаимоотношений с клиентами и партнерами, управления бизнес-процессами. Усовершенствовать все эти аспекты работы можно с помощью CRM-системы (Customer Relations Management). Выделяют три уровня CRM: операционный, аналитический, коллаборативный.

Задачи, функции, инструменты каждого названного уровня представлены в табл. 15.1.

Таблица 15.1

Характеристика основных блоков CRM

Задачи	Функции	Инструменты
<b>УРОВНИ CRM</b>		
<b>Оперативный</b>		
Доступ к информации в ходе контакта с клиентом, в процессе подготовки контракта, в процессе совершения сделки, при обслуживании	Поддержка всех уровней взаимодействия через все каналы связи: телефон, факс, e-mail, чат, SMS. Интеграция и ввод данных в систему. Синхронизация взаимодействия каналов	Средства автоматизации отделов продаж и служб технической поддержки, центры обработки звонков и сообщений, сайты интернет-магазинов, системы электронной коммерции (платежи и доставка)
<b>Аналитический</b>		
Обработка и анализ данных, характеризующих клиента, результаты контактов и др. с целью выработки персонализированных рекомендаций. Построение CJM (Customer Journey Map – карта путешествий клиента)	Извлечение информации о клиенте, его предпочтениях. Истории контактов и сделок с ним, оценка рентабельности. Анализ и прогнозирование спроса каждого клиента. Оценка жизненного цикла клиента и его пожизненной ценности (CLV). Индивидуализация предложений каждому повторному клиенту на основе предпочтений	Системы определения ценности клиентов, построение моделей поведения, сегментация клиентской базы, мониторинг и анализ поведения клиентов, анализ рентабельности работы с отдельными клиентами и категориями, построение профилей клиентов, анализ продаж, анализ рисков
<b>Коллаборативный</b>		
Разработка путей влияния клиента на процессы разработки новых продуктов и услуг, углубление сервисного обслуживания	Обеспечение беспрепятственной связи с клиентами удобным для них способом. Интеграция с ERP. Взаимодействие с КК (КАМ)	Веб-сайты, e-mail, веб-порталы, call-центры системы коллективного взаимодействия (включая аналитику call-трекинга)

Задача CRM-системы – сделать первичные продажи более прозрачными и контролируемыми, а также существенно увеличить повторные продажи.

Каждый класс CRM-систем (аналитический, оперативный, коллаборативный) существенно отличается по требованиям к программному обеспечению, работает с разными СУБД, ОС, ERP-системами, ибо не всегда есть возможность их интеграции. Поэтому поставщики часто предлагают комплексное решение, когда CRM является частью ERP-системы.

## **15.2. Выбор и внедрение CRM-систем для интернет-магазина**

Чтобы правильно подойти к выбору и внедрению CRM, необходимо решить следующие вопросы.

Первый: будет ли это онлайн или коробочная поставка CRM? Онлайн подразумевает удаленный доступ и размещение данных на чужом сервере. Коробочная – устанавливается непосредственно на офисном компьютере и не привязана к Интернету.

Второй: какой бюджет вы готовы выделять на внедрение CRM? Можно воспользоваться бесплатной CRM – на рынке представлено достаточное количество таких продуктов. Многие из CRM являются условно бесплатными, т. е. базовый функционал бесплатный, а любая настройка, доработка или дополнительные важные для бизнеса функции оплачиваются по прейскуранту.

Третий: решить, кто будет заниматься внедрением CRM?

Что касается выбора самого продукта, т. е. несколько самых распространенных путей:

1. По рекомендации. Часто CRM выбирается по принципу «партнер использует такую систему». Это неправильно. Даже если ваша компания и компания партнера работают в одной и той же отрасли, бизнес-задачи у каждой компании разные. Не стоит сначала выбирать CRM-систему, а потом, исходя из ее возможностей, ставить задачи автоматизации. Это проигрышная тактика, которая грозит финансовыми потерями.

2. Веб-серфинг (поиск в Интернете). Чтобы облегчить задачу, рекомендуется изучать не все системы, а отраслевые решения, разработанные специально для вашей сферы бизнеса.

3. Объявление тендера. Для упрощения задачи можно обратиться в специальные независимые ресурсы, которые предлагают помощь в его проведении.

Следует понимать, что принципиальных различий между разными бизнесами на функциональном уровне почти нет (производство, маркетинг, продажи, работа с лояльностью), а вот на уровне бизнес-процессов каждый бизнес имеет свои особенности. Поэтому суть правильного подбора CRM состоит в том, чтобы найти решение, которое максимально подходит именно вам – его можно максимально настроить под ваши бизнес-процессы без существенных доработок. Как правило, ни один массовый продукт не может подойти вам на 100 %. CRM нацелены на определенные группы пользователей и решают усредненный набор задач. Соответственно, ваша задача – подобрать

CRM, которую максимально можно будет настроить под ваши бизнес-процессы без доработок. Для этого необходимо осуществить следующее [40]:

1. Определить цели и задачи внедрения CRM. Увязать их со стратегическими бизнес-целями компании. Определить список первоочередных организационных изменений в компании.

2. Проработать план внедрения ключевых блоков и модулей CRM. Спланировать ресурсы, формы отчетности по проекту.

3. Создать систему коммуникаций, обеспечивающую взаимодействие всех подразделений (маркетинг, продажи, сервис) в рамках концепции CRM, организовать средства доступа к общим базам данных.

4. Детально описать бизнес-процессы, этапы процесса продаж, цикл коммуникаций, включая все процедуры и регламенты для планирования, управления и оценки эффективности маркетинговых программ и продаж.

5. Интегрировать информацию о текущих и перспективных потребителях в единую базу данных. Определить содержание и форматы исходных данных о потребителях, процедуры и средства занесения информации в базу.

6. Разработать систему процедур, регламентов и алгоритмов взаимодействия работников компании с клиентами.

7. Определить метрики и критерии оценки эффективности работы подразделений и отдельных работников в рамках CRM.

8. Обучить персонал и провести тестовую апробацию системы.

Прямые и косвенные экономические эффекты от внедрения CRM-системы представлены на рис. 15.1.



Рис. 15.1. Основные категории эффектов от внедрения CRM

С помощью CRM-систем можно структурировать все отношения с клиентами и управлять ими более эффективно. Используя CRM, можно значительно сократить затраты на привлечение новых и удержание текущих клиентов. Системное управление клиентами, информация о которых хранится в единой базе, обеспечит прозрачность процесса продаж и возможность целевого управления и планирования в этой сфере деятельности.

## Тема 16. Интернет-торговля: технологии и инструменты

### 16.1. Общие рекомендации по онлайн-бизнесу: правила и инструменты

Сегодня все большее количество предпринимателей открывают свои интернет-магазины и создают коммерческие сайты. Все понимают – будущее за онлайн-продажами. И чем быстрее они войдут на интернет-рынок сегодня, тем легче им будет вести свой бизнес завтра.

Сущность интернет-торговли заключается в создании качественного информационного ресурса для торговли, т. е. сайта интернет-магазина, вся деятельность которого подчиняется следующему алгоритму (рис. 16.1).

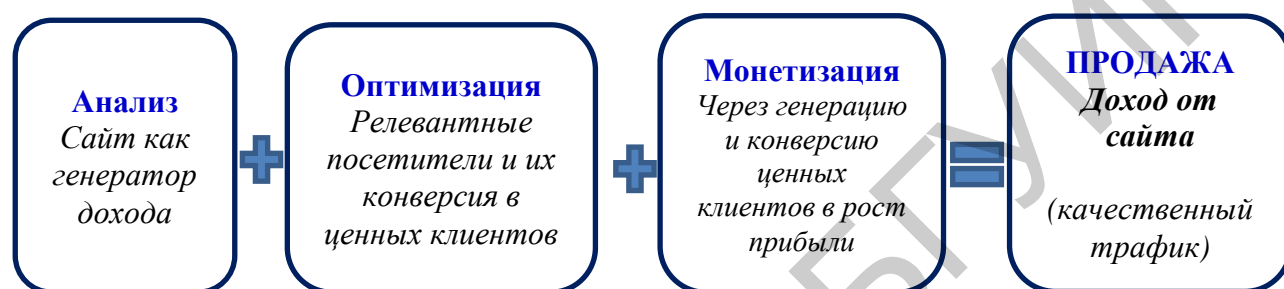


Рис. 16.1. Сайт как ключевой ресурс процесса продаж

Рассмотрим особенности создания интернет-магазина и некоторые правила, которым рекомендуется следовать в онлайн-продажах [48].

1. Для привлечения трафика на сайт подбирайте подходящее имя для сайта, а также продумывайте адрес в Интернете – это ключевые элементы в вашей маркетинговой кампании.

2. Выбирайте свою нишу, в которой вы можете обслужить клиентов на более высоком уровне, чем ваши конкуренты.

3. Создавайте сайт с помощью профессионалов. Обеспечьте наличие надежных платежных сервисов.

4. Сделайте процедуру покупки товара на сайте вашего магазина предельно простой. Клиент должен легко и просто ориентироваться на сайте. Не вынуждайте его переходить со страницы на страницу. Это раздражает клиента, он может перейти на сайт конкурента.

5. Обслуживайте клиентов качественно. Необходимо предложить такой сервис на сайте и посредством сайта, чтобы клиент остался довольным.

6. Актуализируйте информацию. Одним из самых раздражительных факторов для потребителя является возможность найти информацию о товаре и потом выяснить, что его нет на складе. Информация по наличию товара на складе должна постоянно актуализироваться.

7. Проанализируйте свой сайт и сайты конкурентов с позиции покупателя, оцените, что вам понравилось, а что вызвало недоумение или раздражение. Доработайте свой сайт.

8. Представьте себя и заявите о себе в Интернете. Продвижение сайта и вашего онлайн-бизнеса важно для привлечения клиентов и партнеров.

Необходимо регистрировать свой сайт в доступных поисковых системах – Google, Yandex, Yahoo, Mail и размещать информацию и ссылки на ваш сайт в социальных сетях – «Одноклассники», «ВКонтакте», «Facebook», «Instagram».

9. Используйте инструменты веб-аналитики. Управляйте онлайн-бизнесом, используя доступные инструменты Яндекс.Метрика и Google Analytics. Владея статистикой, вы сможете повысить эффективность вашего продающего сайта и рекламных кампаний без увеличения бюджета.

10. Следите за онлайн-репутацией и удерживайте доверие клиентов. Пользуйтесь информацией по обратной связи с клиентами, реагируйте на негатив и позитив. Постоянно обновляйте контент.

Для повышения показателя конверсии и увеличения продаж рекомендуется использовать различные техники и инструменты, доказавшие свою эффективность. Рассмотрим некоторые из них.

**1. Принципы юзабилити для интернет-магазина** [10, 32]. Юзабилити сайта сегодня является мощным инструментом увеличения продаж. Под юзабилити понимают удобство пользования предметом. Можно сформулировать следующие основные правила обеспечения юзабилити интернет-магазина:

а) выразительная визуализация продукта. Создайте уникальный фото- и видеоконтент. Сайты интернет-магазинов должны обеспечить пользователю выразительные фото, обзоры в 360 градусов или видео продукта;

б) быстрая загрузка. Юзабилити экономит время пользователя, делая процесс покупки как можно более простым и быстрым. Согласно Kiss Metrics 40 % людей покидают сайт, если он грузится дольше, чем три секунды;

в) подробные описания продуктов. Ваша страница с продуктом (landing page) – это консультант по продажам в реальном магазине. Удостоверьтесь, что на landing page содержится столько полезной информации, сколько мог бы предоставить ее реальный консультант. Самая важная информация – название продукта, изображение, описание и характеристики, цена, метод доставки и способ оплаты – должны всегда быть доступны;

г) корректно работающая навигация. Убедитесь, что клик по логотипу ведет на главную страницу, есть кнопка «наверх» на длинных страницах и т. д.;

д) пространственная навигация. Если у вас большой ассортимент продукции и множество различных фильтров, которые могут скрыть товар от пользователя, необходимо делать определенные подсказки, например, рекомендуемые товары, сопутствующие товары и т. д.;

е) целевой СТА (Call To Action). СТА – способ направлять пользователя по этапам процесса покупки. Нет единого требования к формуле СТА. Считается, что работающий СТА должен быть кратким и нацеленным на совершение действия («Купить сейчас», «Добавить в корзину»); не раздражать излишними призывами; приемлемым для понимания посетителем сайта.

Сегодня многие специалисты говорят об эре «эмоционального дизайна», который можно выделить как важнейшую технику продаж в Интернете. Эмоциональный дизайн стал мощным инструментом для создания



исключительно удачных, интуитивно понятных пользовательских интерфейсов целевых страниц и коммерческих веб-сайтов.

#### **Дональд Норман «Эмоциональный дизайн»**

Три уровня эмоционального дизайна (three levels of visual design), при соответствии которым сайт будет одновременно и удобным для пользователя (usable), и красивым:

1. *Интуитивный уровень (восприятие/внешний вид)*. Более округлые и сглаженные элементы дизайна благоприятно воздействуют на человеческое сознание, в то время как острые и угловатые формы порождают беспокойство и настороженность.

2. *Поведенческий уровень (удобство/юзабилити)*. Основа юзабилити – сделать так, чтобы человек на сайте не задумывался, куда перейти и что нажать.

3. *Рефлекторный уровень (созерцание – личная удовлетворенность, размышления)*. Уровень, когда человек способен размышлять над совершенными действиями.

(URL: <http://lpgenerator.ru/blog/2014/03/31/3-urovnya-vizualnogo-i-emocionalnogo-dizajna-posadochnyh-stranic>)

#### **Аарон Уолтер «Эмоциональный дизайн» (Designing for Emotion)**

*5 основных принципов эмоционального дизайна:*

1. «Чтобы произвести на пользователя действительно незабываемое впечатление, потребуется выйти за пределы удобства использования».

2. «Чтобы построить эмоциональную связь с аудиторией, вы должны продемонстрировать индивидуальность своего бренда».

3. «Не забывайте о золотом сечении: его используют все успешные ИТ-компании». (Apple следует правилу золотого сечения при создании своей продукции).

4. «Важный элемент – контрастный минимализм».

5. «Разрабатывая новый сайт, помните о множественных рисках, связанных с использованием юмора, различных графических элементов, сочетанием разных технологий и дизайнерских решений. И не забывайте: ни одна книга и ни один специалист не даст вам универсального «рецепта счастья» для создания сайта».

(URL: <http://lpgenerator.ru/blog/2014/03/31/3-urovnya-vizualnogo-i-emocionalnogo-dizajna-posadochnyh-stranic>)

**2. UX- и UI-дизайн, UX- и UI-техники.** Разработка пользовательских интерфейсов строится таким образом, чтобы создать его максимально привлекательным и удобным для оптимизации его взаимодействия с пользователем.

UX-дизайн подразумевает комплексный подход к взаимодействию пользователя с интерфейсом на веб-сайте, мобильном приложении или любой другой программе. UX-дизайнер при разработке интерфейса должен по возможности максимально учесть все мелочи, начиная от среды пользователя и типа электронного устройства и заканчивая способами ввода и отображения информации. Именно продуманность всех деталей на этих этапах позволит увеличить количество покупателей вашего продукта и, соответственно, продаж.

UI-дизайн, или пользовательский интерфейс, – это более узкое понятие, включающее в себя определенный набор графически оформленных



технических элементов (кнопки, чек-боксы, селекторы и другие поля). Задача здесь состоит в том, чтобы помочь пользователю организовать взаимодействие с сайтом. Существуют некоторые правила UI-дизайна:

а) организованность элементов интерфейса означает, что они должны быть логически структурированы и взаимосвязаны;

б) группировка элементов интерфейса подразумевает объединение в группы логически связанных элементов (меню, формы);

в) выравнивание и единый стиль элементов интерфейса;

г) наличие свободного пространства позволяет разграничивать информационные блоки, сосредотачивая внимание на чем-то одном.

UX- и UI-техники призваны создавать функциональный, надежный и удобный продукт, прежде чем он доставит *эмоциональное удовольствие* пользователю и начнет работать на увеличение продаж.

**3. Персонализированные товарные рекомендации** представляют собой показ пользователю товаров, которые могут его очень заинтересовать. В результате каждый посетитель получает персональную рекомендацию – товары, которые с максимальной вероятностью будут интересны ему в данный момент. Рекомендованные товары (название, фотография и ссылка на карточку товара) попадают в информационные блоки «Похожие товары», «Вам также понравится», «С этим товаром покупают». Для этих целей в продажах широко применяются чат-боты (роботы, запрограммированные на определенные текстовые команды) в форме программ-консультантов, которые релевантно реагируют на стандартные запросы и команды пользователей.

На рынке существует множество независимых сервисов товарных рекомендаций. Наиболее популярными сервисами мультиканальной персонализации для интернет-магазинов являются Crosssss (<http://crosssss.ru>), Retail Rocket (<http://retailrocket.ru>), Rees46 (<http://rees46.com>).

**4. Техника увеличения среднего чека ARPU.** Одной из ключевых задач интернет-магазина является увеличение среднего чека (ARPU). Для ее решения можно использовать следующие маркетинговые инструменты:

1) UP-SELL – это способ повышения вашей выручки от продаж, когда вместо какого-либо продукта вы продаете его более продвинутую версию. Эта технология не нова, однако позволяет с наименьшими затратами увеличить стоимость продажи. Это одна из наиболее простых и в то же время эффективных техник продаж. Техника up-sell предусматривает снабжение продукта дополнительными характеристиками, которые придают ему дополнительную ценность и склоняют клиента к покупке именно такого, усовершенствованного продукта. Например, потребитель намерен купить мобильный телефон. Обученный продавец предложит ему телефон немного дороже, но с дополнительными функциями.

Техника up-sell может повысить продажи на 20–30 %. Важно составить матрицу по каждому продукту и внести в нее пошаговые предложения более дорогих товаров. Кроме этого, продавцов стоит обучить навыкам перевода скрытых потребностей покупателя в осознанные, чтобы предложить именно тот продукт, который максимально удовлетворит эти потребности;

2) **CROSS-SELL** используют, когда покупатель готов или уже приобрел продукт. Продавец предлагает приобрести сопутствующие товары или услуги. Например, карту памяти к фотоаппарату. В интернет-магазинах это реализуется за счет показа товаров, которые приобретались одновременно с основным товаром. Применение техники **cross-sell** может повысить продажи на 20–30 %;

3) **DOWN-SELL** применяется, когда надо удержать покупателя. Например, покупатель хочет купить продукт, но у него ограниченный бюджет. Тогда можно предложить ему товар по более низкой цене.

**5. Техника «HADI-циклы» в увеличении показателей продаж.** Непрерывный поток изменений в интернет-продажах и появление новых, требует их проверки на эффективность до внедрения. С этой целью используется технология «HADI-циклы». Любое изменение оказывает влияние на какую-то определенную метрику. Если изменения предварительно описать конкретными показателями, то весь процесс изменений будет контролируемым. Требуется понимать, как любые ваши действия влияют на результат. Это позволяет быстро тестировать идеи и отбрасывать нерабочие. *Описание техники «HADI-циклы» [37]:*

1) *гипотеза (Hypothesis)*. Записываем гипотезы, т. е. изменения (идеи и действия), которые могут улучшить экономические показатели вашего бизнеса: увеличение продаж, увеличение среднего чека, повышение показателей конверсии и др. Например: «изменение заголовка увеличит конверсию регистрации на landing pages на 5 %». В первую очередь нужно генерировать гипотезы по тем показателям, изменение которых важно в ближайшее время. Это значит, что если есть проблема с конверсией, то необходимо генерировать те идеи, которые напрямую повлияют на этот показатель;

2) *действие (Action)*. В начале каждого цикла (например, каждая неделя) необходимо брать несколько гипотез и реализовывать их. Например: переписать заголовки и добавить в них выгоду для клиента. Если изменение принесет пользу – внедрять изменение и масштабировать его. Главное – оперативно;

3) *сбор данных (Data)*. Необходимо обеспечить сбор данных о показателях, на которые повлияет изменение (например, конверсия). Чтобы показатели отражали реальные изменения, выборка (количество посетителей за время тестирования) должна быть репрезентативной;

4) *выводы (Insights)*. Провести анализ – сработала ли гипотеза. Если «да» – масштабируем улучшение (изменение).

Не все гипотезы и не всегда будут подтверждаться [45]. Чтобы не терять время на слабые гипотезы в продажах, можно использовать алгоритм ранжирования по степени важности показателей. Не рекомендуется проверять одновременно несколько гипотез, которые влияют на изменение одной и той же метрики, т. к. невозможно будет определить, какая именно гипотеза сработала.

## 16.2. Типы метрик и измерений

Существует разные метрики и измерения, характеризующие эффективность воздействия инструментов маркетинга на продажи. Например:

**1. Индекс NPS.** Этот индекс показывает приверженность потребителей к компании, товару, услуге. Индекс потребительской лояльности NPS иногда называется индексом готовности рекомендовать и совершать повторные покупки в данной компании [16]. Потребитель должен ответить на вопрос «Какова вероятность того, что вы порекомендуете компанию или товар своим знакомым, друзьям, коллегам». Затем проводят оценку по 10-балльной шкале. В зависимости от оценок потребители делятся на три категории (табл. 16.1).

Таблица 16.1

Категории потребителей

Сторонники бренда	Нейтральные потребители	Критики
10–9 баллов	8–7 баллов	6–0 баллов

Далее осуществляется расчет индекса NPS по формуле

$NPS = (\text{доля сторонников} - \text{доля критиков}) / \text{количество полученных ответов}$ .

**ПРИМЕР.** Вы разработали анкету и получили 100 ответов: 5 ответов – «критики»; 25 – «нейтралы»; 70 – «сторонники». Из 70 сторонников вычтите 5 критиков – вы получите цифру 65. Это и есть ваш индекс потребительской лояльности (65 %):  $65/100 \times 100\%$

Статистические показатели NPS напрямую можно соотнести с успешностью компании в глазах потребителей. Индекс широко используют такие компании как Apple, AmericanExpress, JetBlue и др.

**2. Фактор виральности** определяет стремительность распространения контента среди пользователей. Если контент является виральным, он распространится в сети самостоятельно, силами пользователей.

*Виральность является основным показателем качества контента.* Показатель «фактор виральности» (табл. 16.2) определяется по формуле

$$K = X \times Y \times Z, \tag{16.1}$$

где X – процент пользователей, которые пригласили новых пользователей;  
 Y – среднее число людей, которых пригласил единичный пользователь;  
 Z – среднее число пользователей, принявших приглашение.

Таблица 16.2

Расчет фактора виральности

Показатель	Наименование показателя	Значение
X	Процент пользователей, которые пригласили новых пользователей, %	45
Y	Среднее число людей, которых пригласил единичный пользователь, чел.	4
Z	Среднее число пользователей, принявших приглашение, чел.	2
<b>Для сайта данной компании показатель виральности составит: <math>K = 0,45 \times 4 \times 2 = 3,6</math></b>		

Высокий показатель виральности означает, что информация о предприятии будет распространяться быстро и бесплатно (при условии хорошего контента).

## Тема 17. Современные тенденции развития технологии продаж

### 17.1. Уровень онлайн-вовлеченности клиентов

Мы вступаем в эру, которую международная аналитическая компания Forrester называет «Эрой клиента». Залогом успеха становится грамотное выстраивание стратегии вокруг про-активной коммуникации со стороны бренда и активного вовлечения клиента на всех этапах его жизненного цикла. Речь идет о переходе от «inbound marketing» к «engagement marketing» (от входящего маркетинга к маркетингу вовлечения).

Показатель онлайн-вовлеченности клиентов относится к уровню взаимодействия клиентов с компанией или отдельным брендом. Концепция и практика использования онлайн-вовлеченности клиентов позволяют компаниям реагировать на фундаментальные изменения в потребительском поведении по сигналам, приходящим из Интернета. Онлайн-вовлеченность клиентов рассматривается в нескольких взаимосвязанных аспектах [41]:

- 1) это социальный феномен, обеспечиваемый онлайн-механизмами;
- 2) поведение клиентов, прямо или косвенно вовлеченных в онлайн-сообщества по обсуждению товарных категорий и других потребительских тем, определяет уровень продаж;
- 3) современные маркетинговые практики нацелены на создание, стимулирование или оказание влияния на онлайн-вовлеченность клиентов.

Вследствие новизны пока нет обобщенной формулы для оценки онлайн-вовлеченности клиентов. В качестве составляющих показателя вовлеченности клиентов используют *базовые компоненты* и *компоненты действий* (табл. 17.1).

Таблица 17.1

Компоненты показателя онлайн-вовлеченности клиентов

Базовые компоненты	Компоненты действий
<ul style="list-style-type: none"><li>- длительность посещения;</li><li>- частота посещения (прямой возврат на сайт-через URL или закладку);</li><li>- процент повторных посещений;</li><li>- новизна и глубина посещения;</li><li>- коэффициент «кликабельности»;</li><li>- объем покупок;</li><li>- CLV</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- подписка на RSS-канал;</li><li>- закладки, тэги, рейтинги;</li><li>- просмотр контента высокой и средней ценности;</li><li>- запросы, загрузки;</li><li>- предоставление персональной информации;</li><li>- обзоры, составленные клиентом;</li><li>- комментарии</li></ul>
Выбираются наиболее значимые для бизнеса показатели, количественно оцениваются, далее – осуществляется их мониторинг	

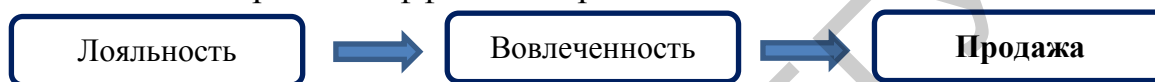
Сбор данных по взаимоотношениям клиентов с сайтом и другими онлайн-каналами организации является относительно недорогим. Однако качественный анализ отношения клиентов (имеющихся и потенциальных) к компании является более затратным, т. к. требует интерпретации данных.

Для усиления вовлеченности и лояльности клиентов сегодня рекомендуется также применять инструмент *лид-магнит* (Lead Magnet) – это ценное и бесплатное предложение для потенциального клиента, которое он может получить в обмен на совершение целевого действия. Этот инструмент соответствует ключевой формуле УТП в продажах: ODC (Offer – Dead line – Call to Action, предложение – ограничение – призыв к действию).

Исследование центра Гэллага показало, что организации с оптимальной онлайн-вовлеченностью клиентов опережают конкурентов на 85 % по росту объемов продаж. Объясняется это тем, что клиенты с высокой степенью онлайн-вовлеченности:

- более лояльны;
- менее склонны делиться недовольством с другими имеющимися или потенциальными клиентами, они адресуют свои претензии напрямую компании;
- регулярно дают рекомендации по качеству коммерческих предложений.

То есть в продаже эффективно работает цепочка



Всемирная федерация рекламодателей, Американская ассоциация рекламных агентств и Фонд исследований рекламы работают над созданием системы показателей онлайн-вовлеченности клиентов.

## 17.2. Современные тенденции в продажах: мультиканальность, кросс-канальность, омниканальность

Продажи и, соответственно, технологии продаж эволюционируют на базе развития современных информационных технологий. Специалисты в области продаж сегодня говорят об изменении парадигмы и роли продавца и покупателя в системе продаж. Тенденции изменений и новые реалии бизнеса обсуждаются на семинарах и конференциях [25]. Изменяются коммуникации, изменяется поведение потребителей, изменяются отношения в системе «продавец – покупатель» от простого контакта до омниканальности (рис. 17.1).

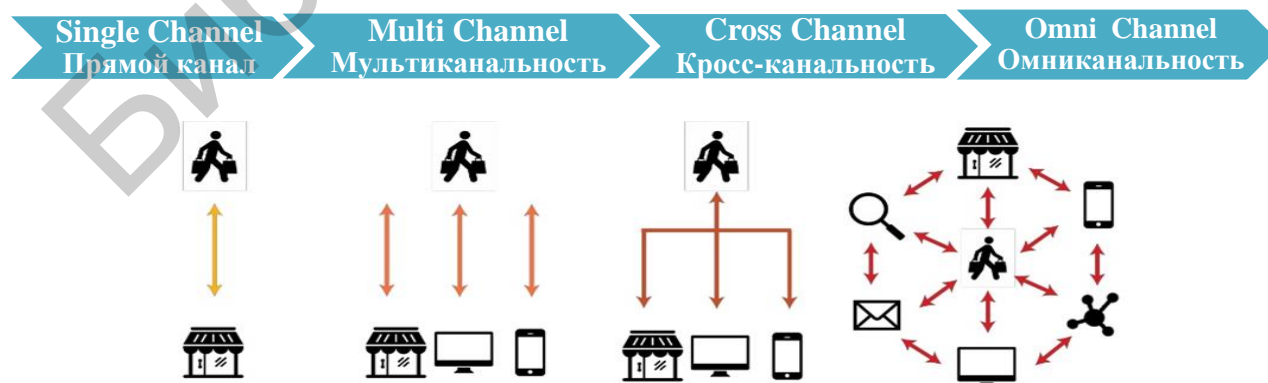


Рис. 17.1. Эволюция роли покупателя и продавца в системе продаж (по материалам OmniRetail Forum, Минск, 7 декабря 2016)

При прямом канале клиент совершает свои покупки через магазин. Такие продажи осуществлялись до появления информационных технологий.

В условиях мультиканальности клиент делает покупки посредством различных каналов сбыта. Примерами таких каналов могут служить традиционные магазины, каталоги, телемаркетинг, веб-сайты, мобильные приложения, телевизионная реклама. Концепция мультиканального ритейла не является новой. Клиенты могли пользоваться различными каналами сбыта (такими как магазины, телемаркетинг, каталоги товаров для заказа по почте и др.) задолго до появления Интернета и мобильной связи. Однако сегодня доступны новые каналы, связанные с появлением таких устройств, как компьютеры, смартфоны, планшеты, интерактивные терминалы, «умные» телевизоры. Причем их число и разнообразие будет прогрессивно расти.

В условиях кросс-канальности клиент при покупке сочетает разные каналы сбыта. Например, он ищет информацию о товаре через мобильное устройство, после этого смотрит товар в магазине (тактильный контакт), а затем совершает онлайн-покупку.

В условиях омниканальности происходит согласование различных каналов сбыта:

- покупатель заказывает товар там, где ему удобно: магазин, склад, каталог, телемаркетинг, веб-сайт, планшет, смартфон;
- покупатель получает товар так, как ему удобно (магазин, почта, курьер).

### 17.3. Управление репутацией в сети

При выборе товара или поставщика многие покупатели сегодня опираются на отзывы в Интернете. Компания, которая имеет хорошую репутацию и имидж, повышает лояльность, увеличивая спрос и, соответственно, продажи. Если раньше для многих покупателей основным критерием выбора была цена, то сегодня люди готовы платить больше, если уверены в репутации компании и продукта.

Для управления репутацией компании и бренда в интернет-маркетинге широко используются такие инструменты как ORM и SERM [29].

Управление репутацией компании (ORM – Online Reputation Management) – это фактически создание положительного имиджа компании в Интернете.

Управление репутацией в Интернете включает в себя управление информацией о компании и защиту от негативных откликов. Советы, рекомендации и отзывы клиентов постоянно появляются в социальных сетях. Используя инструменты и технологии ORM, компании могут «мониторить» свою репутацию в сети, влиять на нее, а значит, улучшать свой имидж.

SERM (Search Engine Reputation Management – управление репутацией в поисковых системах) – это технология, которая позволяет формировать, защищать и поддерживать репутацию компании или бренда *при помощи инструментов поисковой оптимизации*. Основной задачей SERM является *перемещение всех негативных отзывов с первых позиций поисковой выдачи*.

Наиболее верный для этого способ – публикация большого количества положительной информации о компании с последующим ее продвижением в поисковых системах [44].

Имидж в Интернете, как правило, формируется двумя группами составляющих (табл. 17.2).

Таблица 17.2

Составляющие, формирующие имидж компании

Естественные	Накрученные
Отзывы реальных клиентов и сотрудников компании, оставленные на разных ресурсах сети (люди очень охотно делятся в Интернете всем, что с ними происходит)	Обычный PR – купленная или выдуманная информация, способная как превознести, так и очернить компанию. В первом случае он запускается самой организацией, а во втором – ее конкурентами
Есть специальные сайты, которые платят своим пользователям за публикацию и просмотр отзывов о купленных товарах и заказных услугах	Есть специальные агентства, занимающиеся PR или анти-PR в зависимости от цели и бюджета заказчика

Основные способы управления репутацией компании в Интернете:

1. Поддерживать в активном состоянии сайт. Сайт должен обновляться за счет регулярного добавления корпоративных новостей и публикации интересных материалов. Если у сайта есть «плохие точки контакта» – они могут также стать источником негатива.

2. Оптимально использовать социальные сети. Сегодня SMM – главный генератор и поставщик контента в Интернете. Поэтому необходимо создавать группы в социальных сетях и модерировать их.

3. Обеспечить интерактивный контакт с клиентами. Сайт и официальные страницы в социальных сетях – это точки контакта и взаимодействия с целевой аудиторией, которые содержат:

- темы и разделы, где клиенты высказывают свое мнение. Не рекомендуется публиковать только хорошие отзывы (наличие незначительного количества негатива делает материал более естественным). Главное – необходимо комментировать негатив и предлагать пути решения, что укрепляет доверие;

- темы с вопросами и ответами, формы онлайн-консультации. Предоставляют возможность быстро направлять пользователям информацию по возможности сотрудничать или о товаре компании;

- корпоративный раздел. Управление репутацией в сети требует воздействия не только на аудиторию, но и на сотрудников компании, формирующих ее внутренний позитивный имидж.

4. Использовать PR-технологии. PR-кампании должны способствовать формированию или улучшению репутации и позитивного имиджа.

Сегодня большинство компаний в мире сталкиваются с появлением в Интернете реальных или заказных негативных материалов. Как уже

отмечалось, отслеживать их можно вручную или с помощью специальных сервисов, помогающих управлять репутацией (Babkee, YouScan и др.).

Однако если негатив уже появился в Интернете и продолжает распространяться, необходимо:

- 1) обратиться к авторам, чтобы удалили негативный материал;
- 2) опубликовать опровержение;
- 3) признать вину и предложить решение проблемы.

#### **Управление репутацией**

Хрестоматийным примером того, как работают с ORM компании, может быть кризис Toyota 2010 года, когда компании пришлось отозвать более 8 млн машин из-за проблем с акселерацией, а потом и с педалью тормоза. Показательно то, как в этой кризисной ситуации повела себя Toyota.

Во-первых, компания запустила свой канал Toyota Conversation, где отображался поток твитов, постов, статей, видео о Toyota и, главным образом, об их реакции на ситуацию. Компания контролировала, какую информацию отображать.

Во-вторых, активно продвигалось видео с извинениями главы Toyota Акио Тойода, в котором он даже прослезился.

В-третьих, компания выпустила целый ряд видео, посвященных вопросам безопасности.

В-четвертых, Toyota аккуратно почистила результаты поисковой выдачи и взяла полный контроль над SERM по ключевым запросам, связанным с брендом.

(URL: <http://www.cossa.ru/155/101867>)

По статистике 70 % потенциальных покупателей изучают отзывы о товарах и услугах перед их покупкой. Наличие в сети большого количества плохих отзывов о компании или продукте способны остановить потенциальных клиентов от покупки.

В Республике Беларусь технологиям ORM и SERM сегодня также уделяется значительное внимание. Появляются специализированные агентства, которые могут предоставлять своим клиентам услуги по управлению репутацией в сети. Например: рекламное агентство «Ecom Media» ([www.ecom.by](http://www.ecom.by)) предлагает новую услугу по управлению репутацией в Интернете и поисковых выдачах Яндекс и Google. Они осуществляют полный комплекс мероприятий, направленных на устранение из результатов поиска страниц с негативной (неактуальной) информацией о компании, услуге, товаре, а также с других источников: форумы, блоги, социальные сети. Параллельно работают над распространением и продвижением позитивной информации, положительных отзывов клиентов, мнений и рекомендаций.

Развитие технологий продаж сегодня связывают с применением Big Data (большие данные). Алгоритмы Big Data находят оптимальные решения, которые создают дополнительные преимущества для бизнеса, например:

- формирование персональных товарных предложений и рекомендаций;
- нахождение скрытых закономерностей в поведении клиентов и др.



## РАЗДЕЛ IV. ТЕХНОЛОГИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

### Тема 18. Деловые переговоры

#### 18.1. Общая характеристика деловых переговоров

Переговоры – это вид совместной с партнером деятельности, направленный на решение проблемы. Переговоры являются неотъемлемой частью деловых контактов. Деловые переговоры можно определить как обмен мнениями с целью достижения взаимоприемлемого соглашения [4,11].

К переговорам обычно приступают:

- когда имеется обоюдное желание найти взаимовыгодное решение проблемы, поддерживать деловые контакты и дружественные отношения;
- когда отсутствует ясная и четкая регламентация для решения проблем;
- когда по тем или иным причинам правовое решение не представляется возможным;
- когда стороны осознают, что любые односторонние действия становятся неприемлемыми.

**Деловые переговоры** – это процесс, в ходе которого две или более стороны, имеющие общие интересы (**И**), обсуждают предложения (**П**), касающиеся конкретных условий возможного соглашения (**С**) (рис. 18.1).

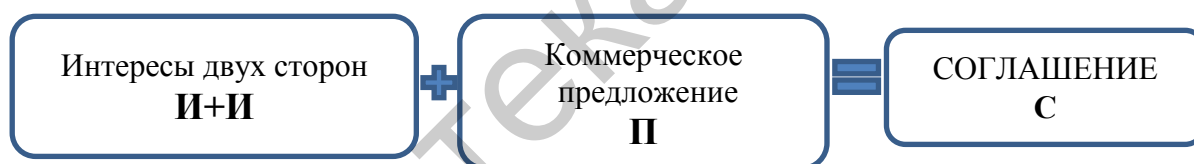


Рис. 18.1. Схема процесса деловых переговоров

Деловые переговоры предполагают по крайней мере двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично – расходятся. Все остальное – это другие виды взаимодействия: при полном совпадении интересов сторон обсуждение не требуется, участники переходят к сотрудничеству, а при полном расхождении интересов – наблюдается конкуренция.

Переговоры как один из видов создания и поддержания диалога с деловыми партнерами могут проводиться с целью:

- установления деловых отношений или их урегулирования;
- выяснения позиций сторон по одному или нескольким вопросам;
- обмена информацией;
- совместной разработки новых продуктов;
- расширения объема поставок, закупок;
- подписания соглашений и заключения сделки.

В деловых переговорах важны психологические аспекты делового общения. Важно понимать общие закономерности делового общения, что позволит анализировать ситуацию и учитывать интересы партнера.

## 18.2. Подготовка и организация деловых переговоров

Процесс подготовки и организации переговоров включает следующие основные части [4, 11]:

1. Организационная подготовка. Здесь необходимо решить следующие вопросы:

а) определить место для переговоров. Вопрос о месте переговоров не должен казаться простым и малозначимым. Он имеет важное значение. Так, при проведении переговоров на своей территории вы получаете дополнительные преимущества перед партнером: вы определяете режим и обстановку во время переговоров; у вас появляется возможность использования дополнительных приемов воздействия, проводить манипуляции со временем, сменой команды и т. д. Переговоры на территории оппонента обычно проводят, если их результат зависит в большей степени от решения оппонента;

б) сформировать делегацию на переговоры. Рекомендации здесь следующие:

- сформировать команду, по численности равноценную второй стороне;
- определить каждому участнику переговоров конкретное задание;
- разработать условные знаки для различных ситуаций на переговорах;
- разделить команду на 2-3 чел. при обсуждении сложных проблем;

в) назначить руководителя делегации. Это должна быть ключевая фигура, способная создать единую команду на переговорах;

г) выбрать время для переговоров. Здесь целесообразно учесть:

- динамику работоспособности при проведении переговоров;
- длительность перерывов в переговорах, ибо некоторые переговорщики пытаются умышленно снизить работоспособность оппонентов на 20–30 %, манипулируя длительными перерывами в работе;

- снижение работоспособности в конце дня или недели, что требует снижения ритма и нагрузки в это время.

2. Информационная подготовка. Участники команды должны быть обеспечены необходимыми информационными и справочными материалами. Также важно узнать максимум информации о партнерах и участниках, с которыми придется вести переговорный процесс (табл. 18.1).

Таблица 18.1

Перечень сведений об участниках деловых переговоров

Информация о партнерах по переговорам	Информация об участниках переговоров
Текущее положение на рынке	Положение в компании
Интересы	Привычки
Возможности	Характеры
Трудности	Корпоративные и личные интересы

3. Содержательная подготовка. Она предполагает следующее:

а) определение цели переговоров. Здесь необходимо определить:

- ваш интерес;
- планируемый результат;
- альтернативы достижения результата;
- позиции, которыми допустимо пожертвовать для достижения результата.

б) продумать тактику ведения переговоров. Для этого определить очередность вопросов, выносимых на обсуждение, а также определить, какие из них должны решаться на стадии предварительного обсуждения, а какие – за столом переговоров, подготовить проект протокола переговоров или соглашения о намерениях.

4. Подготовка необходимых атрибутов для переговоров. Это распечатка документов и материалов, подарки, реквизиты (ручки, блокноты, визитки) и т. д.

### 18.3. Основные этапы переговорного процесса

В деловых переговорах выделяют три основных этапа, имеющих собственные цели, задачи, навыки [4, 7, 19].

**Первый этап.** Взаимная ориентация на проблеме, где важно следующее:

- определение исходных позиций сторон по проблеме;
- уточнение понимания проблемы каждой стороной;
- выявление сходства и различия в подходах сторон;
- уточнение интересов.

На этом этапе необходимы следующие знания и навыки:

- установления и поддержания контакта;
- перевода переговоров с уровня позиций на уровень интересов.

**Второй этап.** Поиск решений. Здесь происходит следующее:

- формулировка предложений;
- аргументация сторонами преимуществ своих предложений;
- ответы на замечания и возражения;
- торг (уступки, аргументы);
- противостояние уловкам и давлению;
- выбор варианта соглашения.

На этом этапе необходимы следующие знания и навыки:

- формулировки предложений;
- торга и работы с возражениями;
- техники аргументации и задавания вопросов.

**Третий этап.** Заключение соглашения. Здесь происходит следующее:

- соблюдение точности и четкости изложения договоренностей;
- однозначного понимания соглашения сторонами;
- выбор механизмов реализации договоренности и контроля;
- завершение переговоров;
- закрепление отношений и сотрудничество.

На этом этапе необходимы следующие знания и навыки:

- умение работать с контрактами купли-продажи;
- навыки формулирования и изложения договоренностей;

- навыки выхода из контакта.

На этой стадии главное внимание должно быть сосредоточено на составлении итоговых документов. Окончательный вариант обсуждаемого текста договора следует подготовить в количестве экземпляров, необходимом для всех участников переговоров. В ходе подготовки окончательного текста договора нужно стремиться предотвратить возможное внесение в него другой стороной дополнений, которые не обсуждались в ходе переговоров. Все, что может привносить дополнительную неопределенность смыслу договора, должно быть изъято из текста соглашения. Следует иметь в виду, что все устные договоренности во время переговоров, которые не были включены в окончательный текст итогового договора, не имеют юридической силы.

Процесс ведения переговоров предполагает использование определенных *способов подачи позиции на каждом из этапов*, которые вытекают из логики соотношения интересов сторон. Выдвигая свои предложения и аргументируя их, стороны соответствующим образом представляют свою позицию, стремясь при этом повлиять на партнеров и возможный исход переговоров. Ведя переговоры, участники указывают на то, что их объединяет, либо на то, что их разъединяет. Обычно выделяют четыре основных способа подачи позиции: *открытие позиции; закрытие позиции; подчеркивание общности в позициях; подчеркивание различий в позициях*. В переговорах может содержаться как один способ подачи позиции, так и все четыре, в зависимости от ситуации. Универсального решения нет. В табл. 18.2 представлены комбинации возможных позиций сторон в деловых переговорах.

Таблица 18.2

Способы подачи позиции: тактические шаги

Этапы переговоров	Открытие позиции	Закрытие позиции	Подчеркивание общности	Подчеркивание различий
I. Уточнение позиций	+	–	–	–
II. Обсуждение позиций	+	+	+	+
III. Согласование позиций	–	–	+	–

После завершения переговоров обычно следует *постпереговорный этап*, где проводится анализ переговоров и обсуждаются следующие вопросы:

- какие действия способствовали успеху переговоров;
- какие возникали трудности и как они преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие неожиданности возникли в ходе переговоров;
- как можно оценить поведение партнера на переговорах;
- какие подходы и приемы ведения переговоров наиболее эффективны.

Опытные переговорщики часто в начале и перерывах деловых переговоров используют технику «малого разговора» (Small talk), которая несет в себе функцию снижения конфликтности и сопротивления участников переговоров.

## Тема 19. Технологии деловых переговоров

### 19.1. Стратегия и тактика ведения деловых переговоров

Процесс ведения переговоров предполагает использование определенных способов подачи позиции на каждом из этапов. Обычно выделяют четыре основных способа подачи позиции: открытие позиции; закрытие позиции; подчеркивание общности в позициях; подчеркивание различий в позициях. При этом надо помнить, что стороны редко воспринимают абсолютно точно объективную ситуацию. Выдвигая свои предложения, аргументируя их, стороны соответствующим образом представляют свою позицию, стремясь при этом повлиять на партнеров, на их оценку возможных исходов переговоров [11].

Стратегия переговоров – это основной план или модель действий для достижения цели. Когда говорят о стратегии переговоров, имеют в виду, что необходимо делать, чтобы добиться наилучшего результата на переговорах. Выбор стратегии напрямую влияет на качество результата либо на его отсутствие. Стратегия переговоров может быть направлена на достижение наилучшего результата любой ценой, а может – на сохранение отношений независимо от результата переговоров. Результатом реализации стратегических планов является договоренность сторон о заключении соглашений о продажах, инвестициях, разработке новых изделий.

Модели деловых переговоров и их исходы в большинстве своем соответствуют **равновесию Нэша** – положению, при котором стратегия переговорщиков является наилучшей реакцией на действия своего оппонента.

На практике не может быть единой стратегии ведения переговоров. Конкретный переговорный процесс требует выбора определенной стратегии, отвечающей конкретным условиям. В связи с этим можно говорить о том, что стратегий столько, сколько переговоров. Существует множество их классификаций, которые выделяют основные стратегии и подходы. Наиболее распространенной из них является **win-win**. Она представлена специалистами Гарвардского переговорного проекта Роджером Фишером, Уильямом Юри и Брюсом Паттоном [43].

Согласно классификации win-win, выделяют четыре основные стратегии:

1. Выигрыш-выигрыш (win-win). Самая оптимальная стратегия, позволяющая добиться компромисса, – каждая из сторон получает именно то, что ценно для нее. Обоюдный выигрыш закладывает основу для долгосрочного и взаимовыгодного сотрудничества.

2. Выигрыш-проигрыш (win-lose). В этом случае предполагается добиваться того, чтобы было принято ваше решение, которое соответствует цели переговоров. Но при этом надо помнить, что, добиваясь временного преимущества, можно потерять клиента в перспективе.

3. Проигрыш-выигрыш (lose-win). В этом случае выбирается стратегия уступок, или стратегия следования курсу вашего партнера. Такой выбор может быть сделан только тогда, когда вы осознаете, для чего вы делаете уступку.

4. Проигрыш-проигрыш (lose-lose). Эта стратегия не выбирается предварительно и сознательно. Но она является результатом состязания в переговорах, когда каждая из сторон желает получить 100%-й результат. В этом случае стороны расходятся, не достигнув договоренности.

Перечисленные стратегии представлены в виде матрицы на рис. 19.1 [49].

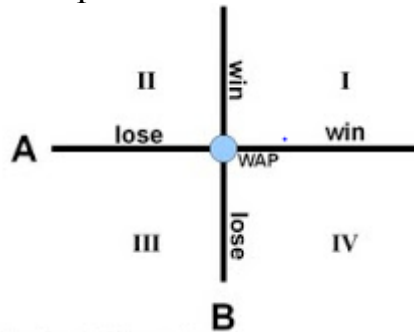


Рис. 19.1. Матрица деловых переговоров

В центре матрицы находится WAP (Walk Away point) – точка, по которой сближаются или расходятся А и В переговорщики по мере достижения своих целей. Ситуация для каждой стороны будет следующая:

1. Для переговорщика А (ось Х) потери (lose) будут до точки WAP, а выигрыш (win) после точки WAP.

2. Для переговорщика В (ось У) потери будут до точки WAP, а выигрыш после точки WAP.

3. Оптимальный исход переговоров всегда будет в точке WAP.

В комплексных продажах с большой стоимостью на рынке производственных товаров существуют свои особенности:

- компания-продавец и компания-покупатель могут вступать в переговоры, длительность которых иногда составляет год и более;
- принятие окончательного решения сопровождается множеством промежуточных договоренностей;

Можно использовать следующий алгоритм для таких переговоров:

- 1) выявить лиц, влияющих на принятие решений;
- 2) понять процедуры принятия решения компанией-покупателем;
- 3) уточнить критерии оценки коммерческого предложения;
- 4) оценить бюджет покупателя и желаемые сроки заключения сделки.

Существуют определенные тактические приемы ведения переговоров.

1. Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов. Эта тактика предлагает сначала обсудить наиболее легкие вопросы. Решение более легких вопросов создает благоприятную психологическую атмосферу на переговорах, показывает, что остальные проблемы могут быть решены.

2. «Поиск общей зоны» решения – стороны сначала приходят к согласию относительно содержания совместного документа, что определяет зону возможных решений. Достигнув договоренности по принципиальным вопросам, можно продолжать отрабатывать детали соглашения.

3. Разделение проблемы на отдельные составляющие и далее – ведение переговоров по каждому элементу. Это открывает возможность в крайнем случае достичь частичной договоренности. Наличие частичного соглашения можно считать определенным прогрессом в деловых переговорах.

4. Прием «пакетирование». В этом случае несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета». Это быстрее приводит к частичному или полному соглашению.

Нормальным считается, когда каждая из сторон добивается принятия решения, которое отвечает их интересам на 80 %. Очень редко случается так, чтобы обе стороны получали именно то, что хотели на 100 %. Если соотношение 80 × 80 соблюдено, то в этом случае гарантируется практически полное удовлетворение сторон (win-win).

## 19.2. Современные подходы и стили ведения деловых переговоров

В процессе ведения переговоров поведение участников может соответствовать трем различным подходам [4, 11]:

1. Жесткий подход. Отвечает идее противостояния сторон. Основной девиз таких переговоров можно выразить словами «кто – кого». Степень противостояния может меняться в широких пределах: от простого желания добиться торговых уступок до стремления добиться от партнера по переговорам максимума возможного. Сотрудничество в таких ситуациях может оказаться под вопросом.

2. Мягкий подход. Противоположен первому. Более слабая сторона ожидает от партнера «дружеского» к себе отношения.

В табл. 19.1 представлены характеристики названных подходов.

Таблица 19.1

### Сравнительные характеристики мягкого и жесткого подходов

Жесткий подход	Мягкий подход
<i>Участники – противники. Цель – победа</i>	<i>Участники – друзья. Цель – соглашение</i>
Требовать уступок для продолжения отношений	Делать уступки для развития отношений
Жесткий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы	Мягкий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы
Не доверять другим	Доверять другим
Твердо придерживаться своей позиции	Легко менять свою позицию
Угрожать	Делать предложения
Искать решение, на которое вы пойдете	Искать решение, на которое они пойдут
Настаивать на своей позиции	Настаивать на соглашении
Пытаться выиграть состязание воли	Избегать состязаний воли
Применять давление	Поддаваться давлению
Добиваться уступок любой ценой	Соглашаться с предложением

3. Принципиальный подход. Разработан в рамках Гарвардского проекта по переговорам. Фактически этот метод означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Такой подход считается наиболее продуктивным, предполагает более высокий уровень доверия между партнерами. Однако доверительность отношений должна сочетаться с необходимостью сохранять коммерческие интересы и выгоды. Основные составляющие и характеристики такого подхода представлены в табл. 19.2 [43].

Таблица 19.2

Метод принципиальных переговоров

Фактор	Подход
Цель	Разумный результат, достигнутый эффективно
Сотрудничество	Решать проблему вместе со всеми участниками
Проблемы	Отделить людей от проблемы
Доверие	Продолжать переговоры, независимо от степени доверия
Позиция	Концентрироваться на интересах, а не на позициях
Интересы	Быть открытым, уступать доводам, анализировать интересы
Альтернативы	Разработать варианты: решать позже, разделить на «пакеты» и др.
Критерии	Настаивать на применении объективных критериев

На практике трудно встретить «чистые» варианты описанных подходов. Правильнее говорить об ориентации участников переговоров на один из них.

Реальная практика деловых переговоров не исключает применение разного рода «грязных уловок» (табл. 19.3).

Таблица 19.3

Тактические приемы «грязные уловки»

Прием	Признак
Завышение первоначального уровня	Включение пунктов, от которых впоследствии можно безболезненно отказаться, выдавая за уступку и ожидая аналогичных шагов от партнера
Расстановка ложных акцентов в собственной позиции	Демонстрируется крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя этот вопрос является второстепенным. Мотив – торг. Вопрос снимается, чтобы получить решения по-другому, более важному вопросу
Постановка партнера в безвыходную ситуацию «Саями»	По мере того как партнер соглашается с вносимыми предложениями, выдвигают все новые и новые
Двойное толкование	Информация выдается маленькими порциями по принципу нарезания колбасы саями. Мотив – заставить партнера первым «раскрыть свои позиции», а затем – действовать
	Одна из сторон «заложила» в формулировки выработанного во время переговоров документа двойной смысл, который не был замечен партнером. Мотив – трактовать соглашение в своих интересах, не нарушая его



Эти приемы необходимо знать и уметь их обходить. При этом надо помнить, что одно из основных правил при ведении переговоров с партнером, применяющим такие приемы, – не отвечать взаимностью.

Существуют разные *стили ведения деловых переговоров* [8]. Изучение национальных особенностей позволяет выделить несколько устоявшихся определений поведенческого стиля, характерного для представителей различных стран, которые определяют поведенческие модели в организации переговорного процесса и заключении контрактов. В табл. 19.4 дана характеристика некоторым стилям ведения переговоров, названия которых являются условными.

Таблица 19.4

Основные стили ведения переговоров

Общепринятое название стиля переговоров	Основные черты стиля
«Американский»	Высокий профессионализм. Напористость. Оперативное реагирование на поведение партнера. Тщательность в формулировке пунктов соглашения. Энергичность в общении
«Английский»	Вежливость в обращении. Прагматизм. Соблюдение согласованного режима переговоров. Определенная сдержанность в принятии решений
«Арабский»	Желание торговаться. Уважительное и корректное отношение. Острое чувство национальной гордости
«Русский», «Белорусский»	Доброжелательность. Рассудительность. Ориентация на общую цель. Малое внимание деталям. Нежелание идти на компромисс
«Китайский»	Большое внимание на начальном этапе переговоров. Активность в высказывании и обсуждении предложения. Отказ от принятия окончательного решения на переговорах
«Немецкий»	Тщательная предварительная подготовка и регламент. Согласие на переговоры при убежденности в результате. Расчетливость. Прагматизм
«Французский»	Большое внимание к предварительным договоренностям. Малая уступчивость. Стремление к экономии средств
«Японский»	Пунктуальность в регламенте. Точность в выполнении обязательств «плюс еще что-то». Предельная внимательность к партнерам. Исключение позиций однозначного отказа. Тактика затягивания при нежелании дальнейших контактов

Различия между стилями представляют собой тонкие нюансы, которые невозможно описать. Тем не менее рекомендуется знать, понимать их на подсознательном уровне. Это поможет избежать сомнительных ситуаций и недоразумений в процессе деловых переговоров.

### 19.3. Деловой протокол и этикет: практика применения

Деловой протокол представляет собой свод правил, которые должны соблюдаться при проведении переговоров. Основой делового протокола является деловой этикет в виде установленного порядка поведения в сфере бизнеса. Основа любого этикета – вежливость, которая помогает во всех случаях общения быстрее достигать поставленной цели. Восточная мудрость: «Вежливость – это самый драгоценный камень. Красота без вежливости – это сад без цветов». Не следует забывать, что терпение, уважение и выражение вежливости составляют основу идеального поведения двух договаривающихся сторон. Ваша свобода действий не должна ограничивать права и возможности других. Безусловно, это во многом зависит от личной культуры каждого из участников переговорного процесса [6].

**Элементы делового протокола.** Существуют следующие правила делового протокола:

1. На деловую встречу нужно идти только в ресурсном состоянии. Древняя восточная мудрость гласит: «Нельзя переступать порога чужого дома, если на лице нет улыбки».

2. Пунктуальность. Назначая встречу у себя или приходя на встречу к партнерам, будьте максимально точны, старайтесь избегать опозданий и задержек.

3. Порядок представления:

а) младший по должности представляется первым;

б) при представлении себя необходимо:

- высказать приветствие;

- сказать вводную фразу «Меня зовут» или «Позвольте представиться»;

- произнести имя и фамилию или фамилию, имя, отчество;

- при представлении клиенту в его офисе к сказанному назвать еще должность и компанию;

в) если представление происходит с использованием визитки, то первыми ее подают:

- младший по должности – старшему;

- посетитель офиса – его работникам, хозяину.

4. Необходимо помнить, что люди любят свое имя и всегда ценят обращение по имени. Вежливость проявляется в знании имен собеседников. Поэтому принимая деловых партнеров, желательно положить перед собой их визитные карточки. Обращаясь к собеседнику, старайтесь смотреть прямо на него.

**Речевое поведение** является наиболее существенным элементом в деловом этикете. Человек как языковая личность постоянно оценивается другими людьми. Поэтому нарушение речевого этикета более всего замечается окружающими. Здесь можно назвать следующие правила делового протокола:

1. Во время деловой беседы основным правилом является безусловное уважение к собеседнику. Считается дурным тоном проявлять невнимание к

говорящему, перебивать, «выключать» из разговора неожиданными репликами, вести разговор с другим членом переговорной команды, отвлекаться во время переговоров на телефонные звонки и др.

2. Максимально концентрируйте свое внимание на собеседнике, реагируйте на сказанное им жестом, взглядом, ремаркой.

3. Важно следить за иностранными словами и профессиональным жаргоном в речи, чтобы использование таких слов и выражений не осложнило отношений с окружающими, и, конечно, не обидело их. Старайтесь использовать литературный язык.

4. При использовании комплиментов необходимо помнить правило – его максимальная искренность. Будьте максимально дружелюбны и естественны. Недопустимо делать один и тот же комплимент несколько раз.

5. Особую роль при использовании крылатых слов, шуток, анекдотов играет чувство такта, меры и ваша интуиция, оценка характера и настроения собеседника. Четких правил не существует, однако недопустимы злые и обидные шутки, унижающие достоинство людей.

6. Нежелательные темы для беседы в промежутках деловых переговорах – политика, религия, болезни. Предпочтительные темы для деловой беседы – искусство, культура, спорт, заслуги и достоинства общих знакомых.

**Деловое общение.** Здесь действуют следующие неписанные правила:

1. Более многочисленная делегация имеет психологическое преимущество. Поэтому численность делегаций регулируется принципом паритета.

2. Переговоры ведут руководители делегаций. Остальные участники переговоров вступают в беседу только по приглашению лидера команды.

3. Во время переговоров руки собеседников должны быть на столе. Иначе это подсознательно воспринимается как напряженное состояние партнера.

4. На переговорах допустимы только знаки, понятные всем присутствующим. Другие знаки могут создать впечатление «нечестной игры», их надо избегать.

5. Полная запись переговоров (видео-, аудио- и др.) дает большее преимущество. Она позволит при анализе найти слабости в позиции оппонентов. Но делать ее надо с разрешения другой стороны.

6. В затруднительных ситуациях переговоров предложение чая, кофе, расслабляя оппонентов, помогает преодолеть возникшие препятствия, улучшает общую атмосферу.

7. Членам делегаций нельзя покидать зал переговоров. Исключение – случаи, требующие оказания медпомощи. Если участники выходят с целью получения дополнительной информации, это рассматривается как одностороннее преимущество в переговорах, что неэтично.

**Подбор одежды для деловых переговоров.** Для мужчин, участников деловых переговоров, подходят однотонные костюмы – серые, темно-серые, темно-синие, черные. Близкими по тону должны быть и цвета галстуков: соответственно серо-жемчужные, сине-красные, темно-бордовые. Такое

сочетание цветов не будет отвлекать и раздражать партнеров, а ваш внешний вид подчеркнет уважение к ним. В официальной обстановке пиджак должен быть застегнут. При этом нижнюю пуговицу пиджака никогда не застегивают. Сидя, можно расстегнуть пиджак. Этикет деловых приемов всех видов требует надевать белые (светлые) рубашки. В остальных случаях цвет рубашки должен гармонировать с цветом костюма. Оптимальная длина галстука – до пояса брюк. К костюмам строгих цветов подходят полуботинки или ботинки черного либо темно-коричневого цветов. Черная обувь подходит к любым костюмам.

Для женщин рекомендуется такой же принцип в одежде: цветовая гамма одежды и деталей должны дополнять друг друга, фасон одежды – соответствовать специфике фигуры, хотя женская одежда может быть более подвержена изменениям, чем мужская. Костюм деловой женщины, ведущей переговоры с представителями других фирм, должен быть функционален, т. е. соответствовать целям такого мероприятия, чтобы способствовать успеху. Важный элемент – украшения: их не должно быть много.

**Прощание.** Долгое прощание неудобно для всех – для уходящего и для остающегося. По истечении отведенного для мероприятия времени следует уйти с мероприятия, кратко попрощавшись.

## РАЗДЕЛ V. ДЕЛОВЫЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ

### Тема 20. Подготовка и проведение деловой презентации

#### 20.1. Подготовка презентации: основные этапы

Презентация – это представление чего-то нового, недавно появившегося. Она дает возможность, собрав нужных вам людей, побудить их к необходимым действиям. В целом подготовка и проведение презентации состоит из нескольких этапов [12, 34, 35]:

**I. Подготовка к презентации.** На этом этапе необходимо решить следующие задачи:

1. Определить цели презентации. Выбирать цели нужно по следующим критериям:

- цели должны быть точными, четкими и понятными без негатива;
- цели должны быть реальными, осмысленными и достижимыми;
- цели должны соответствовать интересам аудитории.

2. Разработать ключевую идею. Понятно, что она должна соответствовать целям презентации. Она может быть дополнена и другими идеями, однако их не должно быть много (не более двух-трех).

3. Узнать состав аудитории (желательно). Это поможет настроиться на аудиторию, создать необходимую атмосферу. Без этого сложно провести презентацию на профессиональном уровне.

**II. Разработка сценария презентации.** Общая композиция презентации представлена на рис. 20.1.

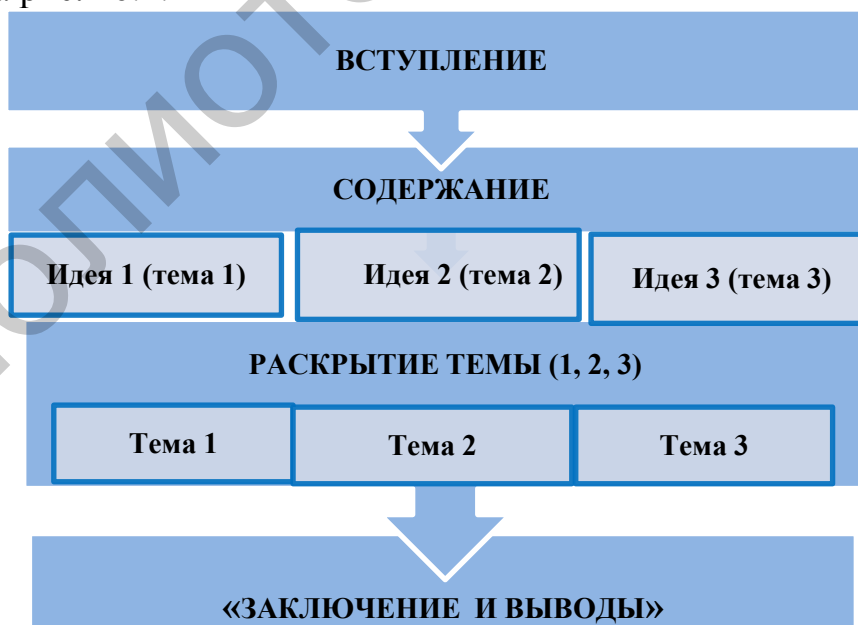


Рис. 20.1. Структура презентации

Рассмотрим более подробно структуру презентации:

1. *Вступление.* Здесь необходимо выполнить следующие основные действия:

- а) поприветствовать аудиторию;
- б) определить регламент;
- в) представить тему презентации;
- г) привлечь внимание «яркой» цитатой или «интереснейшим» событием на фирме или в отрасли;
- д) обозначить интересы аудитории. Рассказать, почему ваше выступление полезно для собравшихся на презентацию слушателей.

2. *Содержание.* Раскрыть содержание можно, используя ряд моделей:

а) модель ПРР (проблема – решение – результат; PSL: Pain – Solution – Link to pain):

- обратить внимание аудитории на существующую проблему;
- объяснить, почему эта проблема возникла;
- предложить рекомендации или решение проблемы;

б) модель СПВ (свойства – преимущества – выгоды, FAB: Feature – Advantage – Benefit). Последовательность действий – презентовать свойства и преимущества объекта, грамотно переводя их в выгоды и пользу для клиента;

в) модель, в которой структурирование выполняется по принципам, так называемой, «политической» стратегии:

- вступление – объясните аудитории, что вы им собираетесь сказать;
- основная часть – расскажите аудитории это;
- заключение – кратко поясните аудитории, что вы им рассказали.

3. *Заключение.* Оно должно осуществляться следующим образом:

- а) сделать яркое высказывание при переходе к заключению;
- б) повторить основные идеи презентации;
- в) подвести итоги;
- г) сделать короткое и запоминающееся высказывание в конце;
- д) закончить презентацию словами «спасибо за внимание», а не «я все сказал».

При разработке сценария презентации необходимо учитывать следующее:

а) вероятность запоминания первых и последних фраз презентации значительно выше, чем запоминание остальных частей («эффект края»);

б) по времени вступление и заключение, как правило, занимают в сумме не больше одной трети от общего времени выступления;

в) вступление и заключение почти на 100 % формируют общее впечатление от вашего выступления. Первые фразы выступления должны вызывать интерес, а последние – призывать к конкретным действиям;

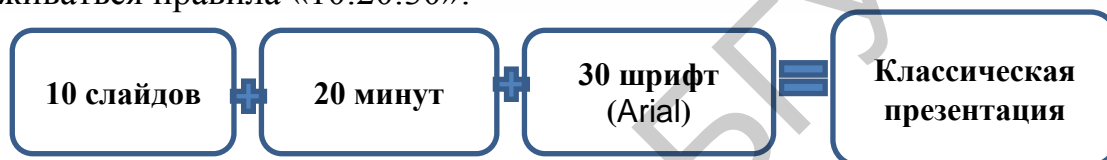
г) чем длиннее и сложнее речь, тем яснее и конкретнее должна быть завершающая ее часть.

**III. Разработка дизайна презентации.** Здесь можно дать следующие рекомендации:

1. При разработке слайдов не надо их перегружать информацией и анимацией, это не способствует восприятию материала.

2. При визуализации информации использовать следующие элементы:
- иллюстрации, помогающие представить реальный зрительный ряд;
  - образы – это метафора, вызывающая эмоции для воздействия на аудиторию;
  - диаграммы, вызывающие визуализацию количественных и качественных связей, которые используются для убедительной демонстрации данных, пространственного мышления в дополнение к логическому восприятию;
  - таблицы как конкретный и наглядный набор данных, назначение которых – структурировать информацию, чтобы облегчить ее восприятие аудиторией.

3. При разработке дизайна необходимо обеспечить *читабельность* за счет правильного выбора цвета и шрифта, а также сохранить *единый стиль* презентации. Для *классической презентации* специалисты рекомендуют придерживаться правила «10:20:30»:



**IV. Репетиция вопросов (Q&A).** Необходимо критически посмотреть на тему и содержание презентации с целью предвидеть потенциальные вопросы и подготовить ответы на них. Это очень поможет при проведении самой презентации, когда дело дойдет до задавания вопросов.

**V. Репетиция презентации.** Проводится перед коллегами с целью получения отзыва, приобретения опыта и формирования практических навыков. Можно рекомендовать делать запись выступления на видео, затем «отрабатывать» с коллегами презентацию и вносить изменения в содержание, дизайн, стиль и манеру проведения презентации (жесты, речевые нюансы, тембр голоса, скорость речи и др.).

**VI. Критерии оценки компетенции ведущего презентацию (спикера):**

- 1) умение ясно излагать материал;
- 2) умение доказательно приводить примеры и аргументировать выводы;
- 3) умение использовать уместные и позитивные мимику и жесты;
- 4) умение удерживать внимание и контактировать с аудиторией;
- 5) умение использовать приемы эмоционального воздействия;
- 6) умение использовать современные технические средства;
- 7) умение профессионально реагировать на вопросы и высказывания.

Презентация – это не слайды! Слайды – это не презентация! Слайды – всего лишь иллюстративный материал к выступлению, презентации. Слайды не существуют без презентации, а презентация без слайдов может обойтись.

(URL: <http://www.sekretarskoe-delo.ru/index.php?id=400>)

## 20.2. Проведение презентации

Общая рекомендация – надо начинать и заканчивать презентацию эмоционально позитивными элементами: комплиментом, улыбкой, проявлением энтузиазма, мотивирующей фразой.

Для проведения успешной презентации необходимо обратить внимание на следующие важные моменты:

**I. Умение работать с аргументами.** Здесь можно дать следующие рекомендации [11, 34, 35]:

1. Сила аргументов. Здесь надо помнить следующее:

- самый слабый аргумент не надо располагать в конце или в начале;
- если у вас три аргумента, то максимально убеждающий эффект получится, если сильный аргумент будет приводиться в начале выступления, слабый – в середине, а главный аргумент – в конце.

2. Количество аргументов не всегда трансформируется в качество. При большом количестве аргументов может возникнуть ощущение, что спикер оправдывается, а пятый-десятый аргумент «за» может восприниматься как аргумент «против».

3. Если вы заранее знаете, какие возражения могут возникнуть, включите их в свое выступление. Не надо пытаться утаить наиболее очевидные аргументы «против» вашего предложения. Постарайтесь каждый компонент выступления выстроить так, чтобы он завершался позитивным элементом.

4. Можно приводить конкретные детали, но их не должно быть много.

5. Сила убеждения должна достичь своего апогея до того, когда внимание слушателей начинает спадать.

6. Не стесняйтесь повторять ключевые высказывания несколько раз, изменяя интонацию (тон, паузы, скорость речи). Например, считается, что тройное повторение спикером главного тезиса вдвое эффективнее одинарного.

7. Доказательствами служат визуальные материалы, результаты испытаний или экспериментов, наблюдений и др.

**II. Восприятие речи слушателями.** Здесь можно дать рекомендации:

1. Следует учитывать, что люди думают в пять раз быстрее, чем говорят. Возможности людей по восприятию речи ограничены объемом кратковременной памяти. В результате половина взрослых не всегда улавливает смысл фразы, состоящей более чем из 15 слов.

2. Рекомендуемая скорость речи 100 – 160 слов в минуту.

3. Чем сложнее для понимания смысл, тем медленнее должна быть речь. Также медленнее произносите ключевые фразы, выделяя их интонацией.

5. Наиболее важные элементы речи выделяйте паузой.

**III. Показ слайдов.** Здесь можно дать следующие рекомендации:

1. Перед тем как представить новый слайд, полезно создать некоторое ожидание, «интригу» по отношению к представленной на нем информации.

2. Для переключения внимания слушателей используйте речевые обороты «Теперь обратите внимание...», «На следующем графике видно, что...».



3. Не следует считывать со слайдов текст: это приводит к потере зрительного и эмоционального контакта с аудиторией.

4. Комментируя слайд, смотрите на слушателей.

5. Фокусируйте внимание аудитории на наиболее важных местах слайда, используя указку или лазерный маркер.

6. Важные моменты отмечайте выражениями: «Как видите...», «Что интересно...», «Важно, что...».

7. Показывая таблицы, графики, объясните, как они получены.

8. Завершая показ каждого слайда, постарайтесь кратко резюмировать его идею и сделать «мостик» к следующему слайду.

9. Соизмеряйте количество слайдов с длительностью презентации.

**IV. Ответы на вопросы (Q&A).** Здесь полезны рекомендации:

1. Перед ответом на вопрос сделайте микропаузу – это создает видимость значимости задавшего вопрос и позволяет обдумать ответ на него.

2. Отвечая на вопросы, постарайтесь привязать ответы к основной вашей позиции. Но не затягивайте ответы, не превращайте их еще в одну презентацию.

3. Не забывайте использовать презентационные материалы. Обращайтесь к ним как можно чаще: это повышает аргументированность вашего ответа.

4. Если заданный вопрос включает в себя несколько частей, ответьте на ту часть, которая для вас удобнее.

5. Если вам задают двусмысленный вопрос, попросите его объяснения.

6. Не разменивайтесь на частные вопросы.

7. Если вы ожидаете негативных вопросов и предполагаете, кто их задаст, постарайтесь по возможности предварительно выслушать кого-то еще. Это поможет создать позитивный настрой и немного притупит негатив оппонентов.

8. Отвечая на агрессивный вопрос, не вступайте в диалог и избегайте устойчивого зрительного контакта. Не спрашивайте: «Ответил ли я на вопрос?».

9. Заканчивайте выступление на удачном ответе. Если это не вполне удастся, повторите свой главный тезис.

10. Полезным может быть умение «считывать» несогласие в позах, движениях, взгляде (табл. 20.1).

Таблица 20.1

Распознавание чувств через язык телодвижений (невербальные послания)

Чувство	Проявление
Нервозность	Бегающий взгляд, частое моргание, переступание с ноги на ногу, ерзание на стуле, постукивание ручкой
Скептицизм	Руки, скрещенные на груди, прищуренные глаза, хмурое лицо
Скука и отсутствие интереса	Взгляд, устремленный в пространство, игра с предметом в руках, частые взгляды на часы, переступание с ноги на ногу

При проведении презентации необходимо учитывать, как воспринимается слушателями информация: язык тела – 55 %; голос – 38 %; слова – 7 %.

## Тема 21. Шаблоны коммерческих презентаций

### 21.1. Шаблоны коммерческих презентаций в технологии продаж и деловых переговорах

Шаблоны коммерческих презентаций и их практическое использование построено на логике подачи информации в презентации. Подкреплять идеи надо дополнительной информацией в виде примеров, цитат, статистики, историй, определений, сравнений. Только тогда они становятся понятны слушателям, достигают убедительности. Выделяют следующие типы логической последовательности:

1. Хронологический порядок. Здесь сначала описываете события в прошлом, затем рассказываете о ситуации в настоящем, потом предполагаете, что произойдет в будущем.

2. В порядке приоритета. Здесь фокусируют внимание на самых важных вещах, затем переходят к менее значительным фактам и аргументам.

3. Тематический подход – противоположный способ подачи материала в порядке приоритета. Вы начинаете презентацию с менее важных идей, затем переходите к более «интересным», а заканчиваете – самыми значительными. Такой подход дает возможность слушателям запомнить самую важную информацию, т. к. о ней вы будете говорить в конце презентации.

4. Территориальный порядок. Здесь изложение материала довольно специфично. Такой порядок полезен, если в презентации обсуждаются идеи или проблемы различных географических областей.

Для того чтобы логика подачи материала не нарушалась, а слушателям было легко за ней следить, при создании презентации необходимо продумать переходы: от вступления к основной части презентации, от одной основной идеи к другой, от одного слайда к другому. С помощью переходов создается естественный ход презентации, что позволяет аудитории легко следить за вашим выступлением. Для обозначения перехода можно:

- использовать короткие фразы или высказывания;
- привести актуальную статистику;
- использовать шутку или шокирующее заявление;
- выдержать паузу и изменить тон голоса.

Наиболее часто в технологии продаж применяются следующие шаблоны презентаций [34, 35]:

**1. 60-секундная презентация.** Произносится перед отдельным человеком или перед группой людей на выставке, семинаре или круглом столе. Короткая презентация должна передать следующие послылы:

- а) в моей компании есть предложение, которое может вас заинтересовать;
- б) необходимо дополнительно встретиться и рассказать более подробно.

**2. 10-минутная презентация.** Структура такой презентации состоит из классических трех частей: вступление; основная часть; заключение. Во

вступлении надо представить себя и компанию, рассказать о цели. Основную часть рекомендуется разбивать на три составляющие:

- 1) ситуация на рынке, наличие на рынке предложений конкурентов;
- 2) описание коммерческого предложения, продукта, проекта;
- 3) программа сотрудничества (для обсуждения).

**3. Презентация ключевому клиенту.** Презентация ключевому клиенту является важным инструментом деловых переговоров и выстраивания партнерских отношений. Применяется в сфере промышленных продаж с большой стоимостью, построена по классической модели с применением стратегии F.A.V. следующим образом:

- 1) общие положения. Кратко напомнить об уже достигнутых договоренностях. Перечислить главные критерии, заявленные клиентом;
- 2) объем задач. Охарактеризовать проблемы, цели, перспективы сделки;
- 3) преимущества. Показать уникальность предложения своей компании и невозможность его повторения конкурентами. Представить доказательства;
- 4) рекомендованные решения. Описать продукты, услуги и программы, отвечающие требованиям и критериям выбора клиента, его условиям и задачам;
- 5) экономический анализ и обоснование затрат. Продемонстрировать экономические преимущества представленных вами предложений по сравнению с используемыми, сопоставить их с предложениями конкурентов;
- 6) график реализации. Определиться с ответственностью и обязательствами сторон в реализации проекта. Установить сроки выполнения;
- 7) контракт. Зафиксировать условия сделки с учетом достигнутых договоренностей.

**4. Презентация в формате Pecha Kucha.** Pecha Kucha – это формат выступления, когда свою презентацию нужно уместить в 20 слайдов, причем на каждый слайд дается ровно 20 с. В результате продолжительность всей речи составляет 6 мин 40 с. Каждый слайд презентации должен стать частью мини-выступления с подведением итогов и с логическим переходом к следующему слайду. Вся презентация должна выглядеть и восприниматься как законченный проект, призывающий к действию. Такая точность появилась в японском обществе, хотя сам формат придуман не японцами, а европейцами. Сам термин «Pecha Kucha», который пишется по-японски ペチャクチャ, переводится как «болтовня», но за этой болтовней стоит больше, чем просто желание поболтать. Это искусство кратких презентаций [30]. Такой формат презентации достаточно эффективен и позволяет продавать даже недвижимость за миллионы долларов США.

## 21.2. Программно-инструментальное обеспечение для подготовки презентации

В последнее время появляется множество новых программ для создания деловых презентаций и обновляются текущие приложения в попытке ответить на изменения в формате бизнес-коммуникаций. Подборка наиболее популярных приложений для создания презентаций представлена в следующих источниках:

- 1) <http://softobase.com/ru/article/luchshie-programmy-dlya-prezentacij/>;
- 2) <http://esprezo.ru/9-servisov-dlya-sozdaniya-prezentacij.>

При выборе приложений для создания презентаций необходимо оценивать интерфейс, функционал, удобства. Наиболее популярные программы для разработки презентаций представлены в табл. 21.1.

Таблица 21.1

### Популярные программы для разработки презентаций

<b>PowerPoint</b>	Самый распространенный образец программы для создания презентаций. Позволяет представить материал в понятном для большинства людей виде. Чтобы сделать презентацию более динамичной и эффектной, доступен большой выбор переходов между слайдами. В приложении есть более 300 шаблонов и, кроме того, реализована графика SmartArt с подсказками
<b>Impress</b>	Приложение на русском языке, входящее в бесплатный пакет офисных программ OpenOffice. Выступает аналогом PowerPoint и даже может открывать файлы формата последней (.ppt) для просмотра или дальнейшей работы. Хорошо подходит для создания бизнес-презентаций. Для удобства пользователя рабочая зона разделена на пять режимов: рисования, структуры, примечаний, тезисов и слайдов. В слайды можно добавлять текст, графические объекты, таблицы, диаграммы, анимацию, звуковое сопровождение. Софт сохраняет файл в форматы PPT, PDF, SWF, HTML
<b>KingSoft Presentation</b>	Приложение из офисного пакета – Kingsoft Office Suite. Предоставляет 39 шаблонов и управление дизайном слайдов, можно выбирать цвет, переходы, анимации для текста и изображений. В данной программе для презентаций Windows 7, 8, XP есть возможность работать сразу с несколькими проектами – каждый из них закрепляется во вкладке меню. Объекты, которые можно вставлять в слайды – текст, графические изображения, диаграммы, таблицы, видео в формате Flash. Сохранить готовый проект можно в формате Kingsoft (.DPS) или (.PPT)
<b>ProShow Producer</b>	Отличительные характеристики ProShow Producer – выбор шаблонов, неограниченное число фото- и видеослоев, защита от копирования. Особый акцент сделан на операциях со слоями – пользователь может управлять прозрачностью (доступно для форматов PSD, PNG, TIFF и GIF), задавать движение слайдов, выставлять масштаб, шрифт, цвет, ставить фон
<b>Prezi</b>	Prezi – популярная программа для графических и видеопрезентаций. Ее активно используют большие компании, PR-менеджеры и дизайнеры. С ее помощью вы можете легко добавить любой контент – чертеж, видео, музыку, PDF-документ или анимацию. Есть возможность сохранять презентацию в «облаке» и пересылать файл для коллективной работы

## Список использованных источников

1. Азимов, С. Продажи, переговоры / С. Азимов. – СПб. : Питер, 2016. – 320 с.
2. Архипова, Л. И. Формирование бизнес-моделей в инновационной экономике / Л. И. Архипова, Л. Ф. Медведева // Проблемы управления. – 2016. – №2. – С.76–81.
3. Архипова, Л. И. Модели в практике электронного бизнеса / Л. И. Архипова // Материалы IV Междунар. науч.-практич. конф. – Минск : БГУ, 2016. – С. 310–314.
4. Асмолова, М. Л. Искусство презентаций и ведения переговоров : учебник / М. Л. Асмолова. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2010. – 247 с.
5. Баркан, Д. И. Управление продажами : учебник / Д. И. Баркан. – 2-е изд. – СПб. : Высшая школа менеджмента : Издательский дом СПбГУ, 2008. – 907 с.
6. Бельдова, М. В. Деловой протокол и этикет. Практика применения / М. В. Бельдова, А. В. Рогова, Б. А. Шардаков. – М. : ООО «Профессиональное издательство, 2008. – 187 с.
7. Гражданский кодекс Республики Беларусь от 7 декабря 1998 г. №218-З, (изменения и дополнения от 5 января 2016 г. №352-З) // (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 14.01.2016, 2/2350).
8. Глубокий, С. В. Сбытовые переговоры: стратегии, приемы, методики обоснования предмета торгов / С. В. Глубокий. – Минск : Изд-во Гревцова, 2007. – 304 с.
9. Джоббер, Д. Продажи и управление продажами : учеб. пособие / Д. Джоббер, Д. Ланкастер ; пер. с англ. В. Н. Егорова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 622 с.
10. Дин, Т. Интернет-маркетинг с нуля: как увеличить продажи / Т. Дин, Л. Федорова. – М. : Издательство «Омега-Л», 2015. – 255 с.
11. Дудина, И. А., Деловые переговоры: искусство и ремесло : учеб. метод. комплекс / И. А. Дудина. – Ростов н/Д : Феникс, 2010. – 440 с.
12. Желязны, Д. Бизнес-презентация: руководство по подготовке и проведению / Д. Желязны ; пер. с англ. – М. : Институт комплексных стратегических исследований, 2010. – 144 с.
13. Жигилий, Е. Мастер звонка. Как объяснить, убедить, продать по телефону / Е. Жигилий. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 352 с.
14. Жизненный цикл клиента (CLV) в контекстной рекламе [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : <http://adworks.com.ua/zhiznennyj-cikl-klienta-clv-v-kontekstnoj-reklame>.
15. Жизненный цикл клиентов. Портфель клиентов [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : <http://www.azconsult.ru/zhiznennyj-cikl-klientov-portfel-klientov>.
16. Индекс NPS. Отслеживаем лояльность клиентов [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : <http://anketolog.ru/2014/10/indexnps-otslezhivaem-lojalnost>.

17. Измерение неопределенности внешней среды по принципу стабильная/нестабильная [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : [http://consulting.ru/econs\\_wp\\_5801](http://consulting.ru/econs_wp_5801).
18. Инструменты контроля качества [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : <http://www.kpms.ru>.
19. Как подсчитать ценность каждого клиента? Пример расчета стоимости привлечения клиента с контекстной рекламы [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : <http://emagnat.ru/kak-podschatat-cennost-klienta.html>.
20. MacClure, D. Startup Metrics for Pirates : AARRR / D. MacClure [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : <https://www.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version>.
21. Манн, И. Точки контакта. Простые идеи для улучшения вашего маркетинга / И. Манн, Д. Турусин. – 4-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 156 с.
22. Медведева, Л. Ф. Развитие партнерских отношений в инновационной деятельности промышленного предприятия / Л. Ф. Медведева, Л. И. Архипова // Научные труды Академии управления при Президенте Республики Беларусь. – Вып. 14. – Минск : Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь, 2012. – С. 282–293.
23. Медведева, Л. Ф. Открытые инновации в современных бизнес-моделях: преимущества и ограничения / Л. Ф. Медведева, Л. И. Архипова // Научные труды Академии управления при Президенте Республики Беларусь. – Вып. 13. – Минск : Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь, 2011. – С. 96–112.
24. Методика создания корпоративной технологии продаж [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : <http://consult-plus.biz/metodika-sozdaniya-korporativnoj-texnologii-prodazh-shablon>.
25. Многоканальный, кросс-канальный и всеканальный ритейл: бизнес во всех его проявлениях [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : <http://blog.atinternet.com/ru/multikanalnost-krosskanalnost-i-omnikanalnost-ritejla>.
26. Мрочковский, Н. 99 инструментов продаж. Эффективные методы получения прибыли / Н. Мрочковский, С. Сташков. – СПб. : Питер, 2012. – 272 с.
27. Обзор 9-ти структурных блоков бизнес-модели А. Остервальдера [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : [https://businessmodelmoscowschool./business\\_model](https://businessmodelmoscowschool./business_model).
28. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. – 5-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 282 с.
29. ORM или как управлять репутацией в интернете [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : <http://marketing.ru.com/orm>.
30. Печа-куча – презентации без «бла-бла-бла» [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : [http://smartsourcing.ru/blogs/marketing\\_prodvizheniei\\_prodazhi](http://smartsourcing.ru/blogs/marketing_prodvizheniei_prodazhi).
31. Пономаренко, В. В. Практическая характерология с элементами прогнозирования и управления поведением (методика «семь радикалов») / В. В. Пономаренко. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 252 с.

32. Райен, Д. Краткий курс интернет-маркетинга / Д. Райен, К. Джонс. – М. : АНО «ШКИМБ», 2013. – 320 с.
33. Rappa, M. «Business Models on the Web». Managing the Digital Enterprise / М. Rappa [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : [http://itlift.ru/category/elektronnyi\\_biznes/biznes-model.html](http://itlift.ru/category/elektronnyi_biznes/biznes-model.html).
34. Ребрик, С. Бизнес-презентация. 100 советов, как продавать проекты, услуги, товары, идеи / С. Ребрик. – СПб. : Питер, 2013. – 208 с.
35. Ребрик, С. Профессиональные продажи: «золотые стандарты» управления и эффективных техник / С. Ребрик. – М. : Эксмо, 2011. – 224 с.
36. Рекхэм, Н. Управление большими продажами: СПИИ-продажи 3 / Н. Рекхэм, Р. Рафф. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 320 с.
37. Синетар, О. Г. HADI-циклы как способ увеличения продаж в интернете. Методика выбора правильной гипотезы / О. Г. Синетар // Управление продажами. – 2016 – №1. – С. 20–25.
38. Сидорова, О. В. Виды и организационные модели электронной коммерции / О. В. Сидорова // Креативная экономика. – 2012. – №1 (61). – С. 95–100.
39. Task: AARRR (Startup Metrics) [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : <http://startitup.co/guides/374/aarr-startup-metrics>.
40. Трубецков, П. CRM для малого бизнеса. Инструкция к действию и опыт компании CS-Cart в выборе CRM для управления продажами / П. Трубецков [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : <http://www.ratingruneta.ru/abc-internet-marketing/crm-for-small-business>.
41. Уровень онлайн-вовлеченности клиентов [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : <http://chiefengineer.ru/organizaciya-proizvodstva/pokazateli-effektivnosti/uroven-onlayn-vovlechnosti-klientov>.
42. Федосов, А. Атака на результат. Продажи B2B / А. Федосов, Б. Карабанов. – СПб. : Питер, 2012. – 352 с.
43. Фишер, Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод / Р. Фишер, У. Юри, В. Брюс Паттон. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 272 с.
44. Управление репутацией в поиске – SERM [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : <http://www.cossa.ru/155/101867>.
45. Что такое HADI-циклы и как с их помощью ускорить развитие проекта [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : <https://vc.ru/p/hadi-growth>.
46. Что такое точки контакта? [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа : <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/pointofcontact/tochki>.
47. Шульц, М. Методика RAIN. Как продавать так, чтобы покупали / М. Шульц, Д. Дорр. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 288 с.
48. 10 секретов успеха вашего онлайн-бизнеса [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : <http://www.towave.ru/pub/10-sekretov-uspekha-vashego-onlain-biznesa.html>.
49. What is Wrong with the Win-Win Negotiation Concept? [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : <http://ultimate-salesexecresource.blogspot.com.by/2009/12/what-is-wrong-with-win-win-negotiation.htm>.

*Учебное издание*

**Архипова** Лариса Ивановна  
**Пархименко** Владимир Анатольевич  
**Олехнович** Евгений Анатольевич

**ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ,  
ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ И ПРЕЗЕНТАЦИЙ**

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Редактор *Е. С. Юрец*  
Корректор *Е. Н. Батурчик*  
Компьютерная правка, оригинал-макет *Е. Г. Бабичева*  
Дизайн обложки *Н. В. Шумаков*

Подписано в печать 12.03.2018. Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Гаймс».  
Отпечатано на ризографе. Усл. печ. л. 7,56. Уч.-изд. л. 8,0. Тираж 70 экз. Заказ 337.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования  
«Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий №1/238 от 24.03.2014,  
№2/113 от 07.04.2014, №3/615 от 07.04.2014.  
ЛП №02330/264 от 14.04.2014.  
220013, Минск, П. Бровки, 6