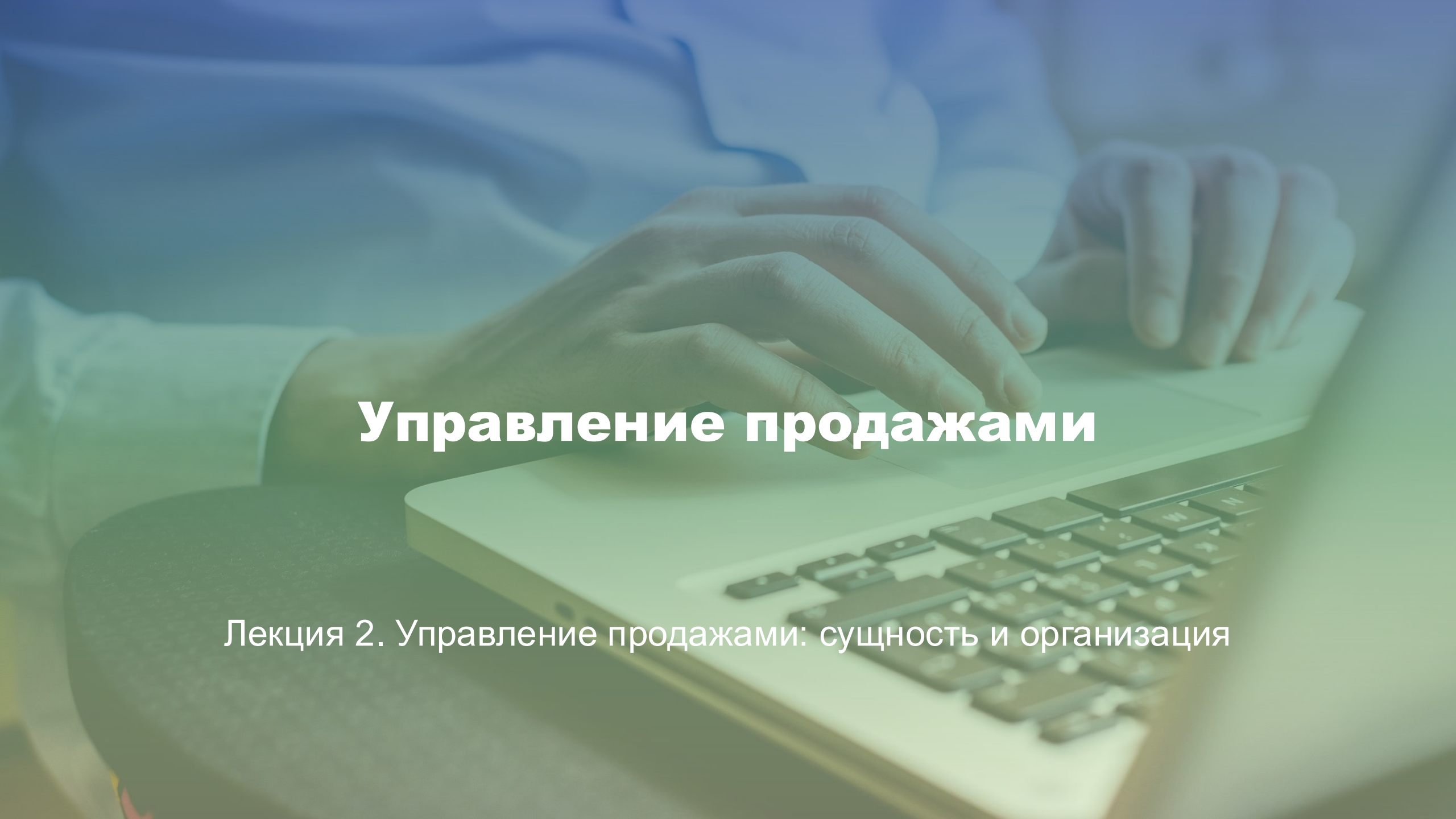


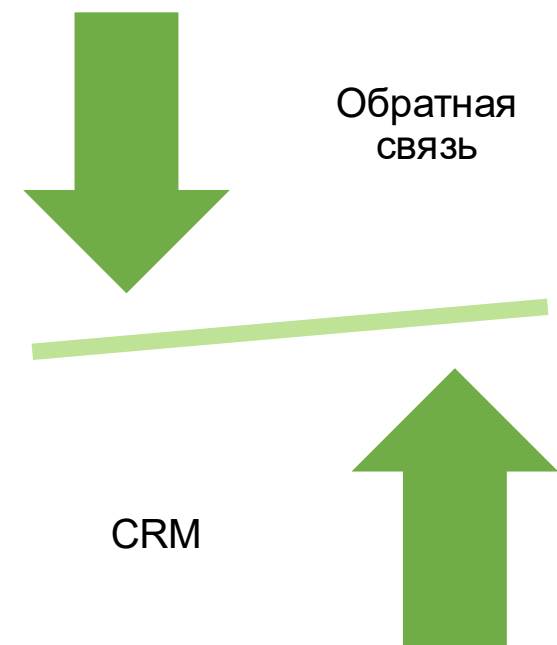


Управление продажами

Лекция 2. Управление продажами: сущность и организация

Продажи как маркетинговая задача





Понятие

Продажа – это бизнес процесс, который описывает процесс взаимодействия между компанией и её клиентами.

Термин «продажи» может употребляться в трёх разных смыслах.

- ✓ Продажи – это процесс коммуникации продавца с покупателем и в этом смысле они универсальны.
- ✓ Продажи – это процесс организации текущей работы в коммерческом подразделении.
- ✓ Продажи – это технологический процесс, который состоит из упорядоченной последовательности взаимосвязанных действий, выполняющихся с момента возникновения исходных данных до получения требуемого результата.

В последнем случае, продажи можно считать аналогом «производства», где результатом его деятельности является «производство» прибыли = заключение контрактов.

При использовании такого подхода можно выделить повторяющиеся операции. Их можно описать, оценить эффективность, систематизировать и формализовать.

Классификации продаж

Примеры оснований

По типу
привлечения
клиентов

- Активные
- Пассивные

По типу
рынка/клиента

- B2B
- B2C

По длине цикла
сделки

- Простые
- Сложные или
проектные

По характеру
цепочки продаж

- Прямые
- Непрямые

- Региональные

Организация управления продажами и отделом продаж



Сущность

- В общем виде УП представляет собой координацию сбытовых операций, формирование отдела продаж, управление его сотрудниками, внедрение инновационных методов, позволяющим организациям достигать свои бизнес-цели
- Субъект управления продажами – это аппарат управления, т.е. это менеджеры по продажам различного уровня:
 - *Руководители высшего звена, или менеджеры-стратеги*, — это менеджеры высшего организационного уровня, которые несут ответственность за деятельность организации в целом, например, президент, председатель правления, исполнительный директор, вице-президент компании по сбыту и т.д.
 - *Менеджеры тактики, или менеджеры среднего звена*, — это менеджеры, которые работают на среднем уровне управления организацией и отвечают за работу основных групп сотрудников, например, управляющие сбытом по региону, по стране или определенной зоне.
 - *Операционные менеджеры, или руководители первичного звена*, — это руководители, непосредственно отвечающие за продажу товаров или услуг. Их основная обязанность заключается в том, чтобы обеспечить нужную эффективность продаж посредством применения определенных правил и процедур (например, помощник руководителя по сбыту в районе).
- Объект управления продажами – товар.
- Также в качестве объекта управления могут выступать субъекты управления, находящиеся ниже по иерархии управления (торговый представитель, агент для менеджера по продажам/key account manager).

Отдел продаж

Понятие и этапы развития

- Отдел продаж — структурное подразделение компании, которое отвечает за продажу товаров или услуг компании.
- Основная задача отдела — выполнять план продаж.
- План продаж — это документ, в котором описывают цели отдела продаж, стратегии их достижения, целевую аудиторию и показатели эффективности реализации процесса, или KPI.
- Отделы продаж развиваются по-разному. Чаще всего сначала за продажи отвечает владелец компании. Потом строят отдел продаж — на это нужно время и деньги, а также человек, который будет руководить процессом. Затем отдел продаж масштабируют: начинают постоянный поиск сотрудников, вводят обучение и регламенты.

Главное правило эффективного отдела продаж



Задание – расшифровать «анаграмму» из слов

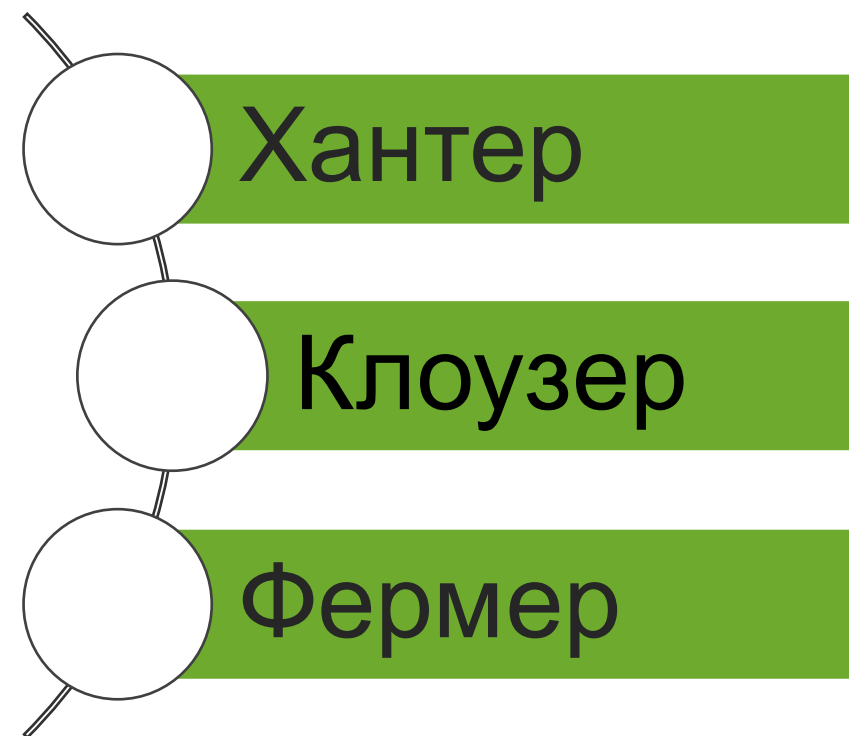
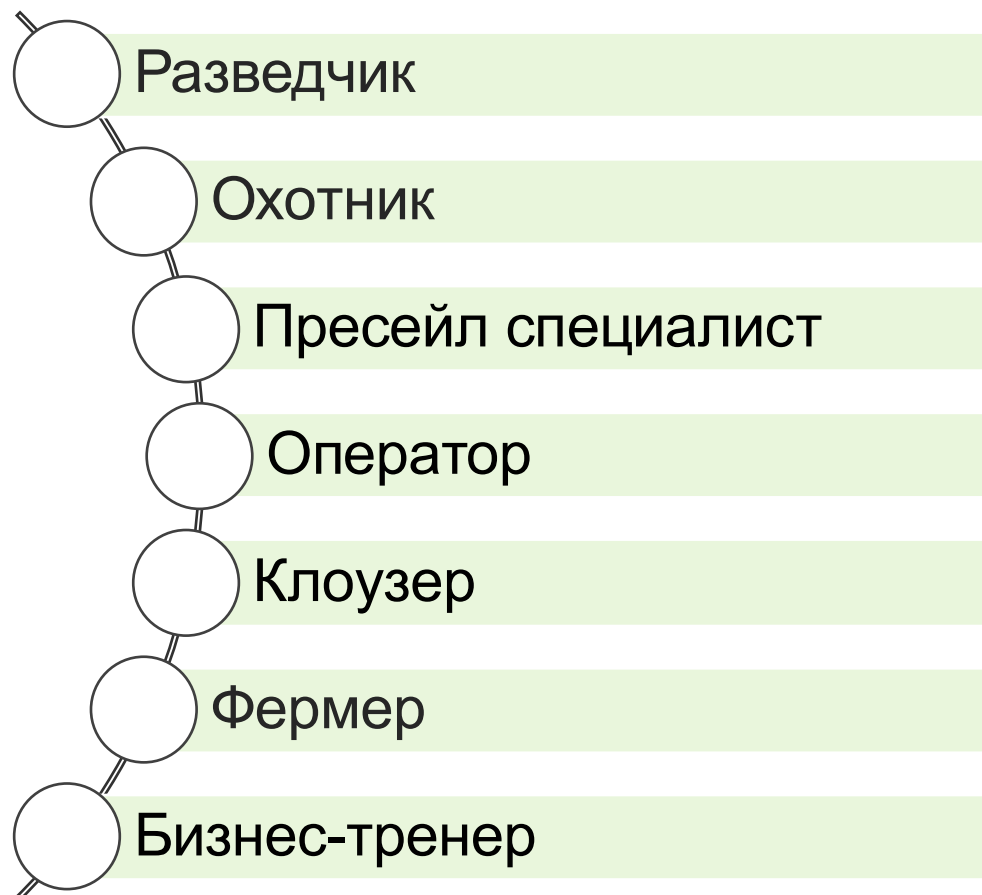
- отдел
- денег
- должен
- чем
- прибыли
- получает
- гораздо
- продажу
- меньше
- тратить
- с
- на
- неё
- одну

на одну продажу отдел должен тратить гораздо меньше денег, чем получает с неё прибыли

Основные функции сотрудников отдела продаж



Роли сотрудников отдела продаж



Компетенции менеджеров по продажам



- Знание психологии и принципов продаж
- Умение работать с организационно-распорядительными документами вышестоящих руководителей, касающихся работы отдела продаж
- Знание основ ценообразования и маркетинга
- Знание стандартов и технических условий на реализуемую продукцию (услуги)
- Знание порядка заключения договоров на поставку продукции (услуг)
- Владение правилами оформления сбытовой документации
- Знание этики делового общения
- Умение правильно отвечать на поступающие претензии от потребителей в отношении продукции (услуг)
- Умение правильно вести отчетность о проделанной работе
- Владение методами обработки информации с использованием современных технических средств

Модели работы отдела продаж

Конвейерная модель

- Эффективность процесса продаж по трем направлениям: генерация, конверсия клиентов и работа с текущими
- Низкая ресурсоемкость, экономичность
- Масштабируемость деятельности и самоконтроль системы

С разделением на привлечение и поддержку

- Специализация сотрудников
- Снижение взаимодействия между сотрудниками внутри отдела и наличие конфликтов между подразделениями

Без разделения на продажи и обслуживание

- Широкая специализация сотрудников, их активность
- Снижение продуктивности в одном или обоих направлениях деятельности

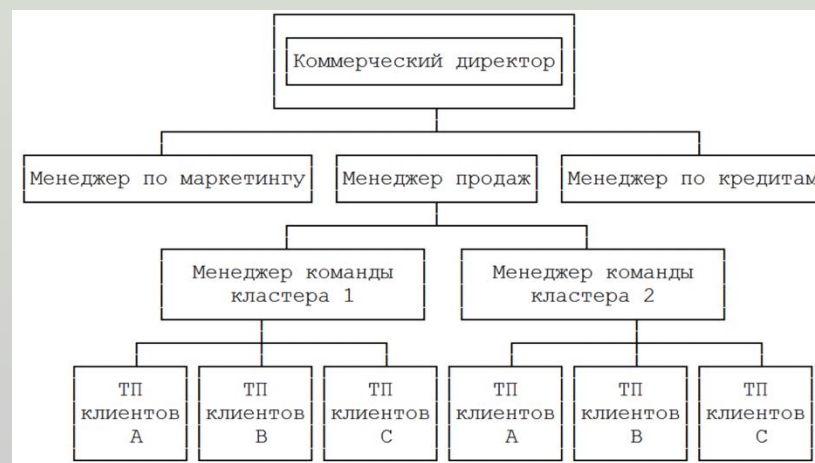
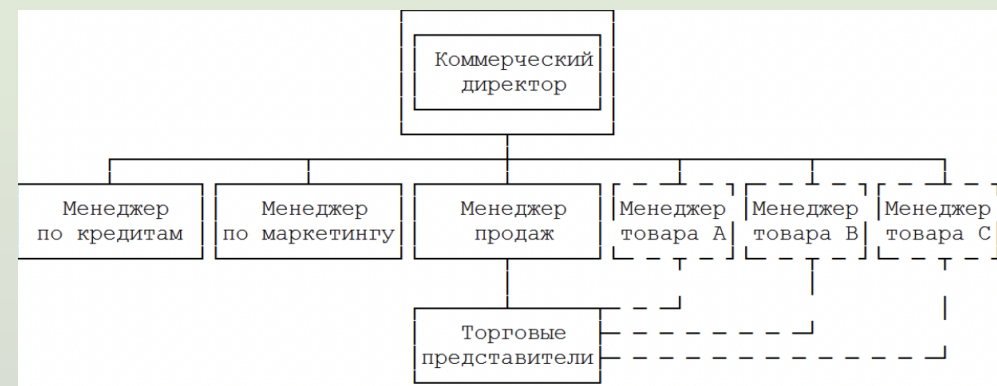
Факторы, влияющие на выбор структуры

- Общая численность целевой группы
- Локализация целевой группы
- Объем документооборота при оформлении продажи
- Необходимая квалификация специалистов
- Специфика сегментов клиентов
- Особенности ассортимента продукции
- Специфика потребления продукции

Виды организации отделов продаж

- Географическая, территориальная специализация
- Товарно-операционная специализация
- Товарно-функциональная специализация
- Рыночная специализация
- Специализация по типу клиентов
- Организация по кластерам потребительского поведения и торговым каналам

[Ссылка на теорию](#)



Задача

Выбрать тип структуры отдела продаж предприятия с помощью матрицы при таких условиях: минимальный размер прибыли – 12 тыс.у.е., очень хорошо – 6 баллов, хорошо – 4 балла, удовлетворительно – 2 балла, достаточно – 0 баллов.

Тип	Валовая выручка	Производственн ые расходы	Возможность увеличения ассортимента	Необходимость высокой квалификации специалистов	Гомогенность клиентов	Рассосредоточе ние клиентов по территории России
Коэф.значимости			0,2	0,15	0,15	0,25
По типу клиентов	40000	29000	Уд.	Дост.	Хор.	Уд.
Товарная	56000	40000	Уд.	Хор.	Уд.	Дост.
Рыночная	58500	48100	Дост.	Дост.	Дост.	Хор.
Территориальная	88500	69550	Уд.	Уд.	Дост.	Хор.