

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Благодарности  | 12 |
| <b>Предисловие</b>   | 13 |
| <b>Часть I. Планирование продаж</b>                          | 15 |
| <b>Глава 1. Понимание процессов покупки и продажи</b>        | 17 |
| Принятие решения о покупке                                   | 18 |
| Участники процесса покупки                                   | 19 |
| Закупочный центр   | 21 |
| Этапы процесса покупки                                       | 24 |
| Организация повторных закупок                                | 29 |
| Продажа и связанные с ней виды деятельности                  | 31 |
| Этапы процесса продажи                                       | 33 |
| Современные методы продаж                                    | 43 |
| <b>Глава 2. Построение взаимоотношений с клиентами</b>       | 53 |
| Деятельность организации в условиях рынка                    | 53 |
| Эволюция маркетинга и возникновение CRM                      | 55 |
| Концепция CRM  | 56 |
| Разработка стратегии   | 61 |
| Миссия и стратегические цели компании                        | 61 |
| Этапы разработки стратегии организации                       | 62 |
| Продажи в контексте CRM                                      | 64 |
| Первая стадия — сбор и накопление информации                 | 64 |
| Вторая стадия — разведка                                     | 65 |
| Третья стадия — расширение сотрудничества                    | 66 |
| Четвертая стадия — формирование взаимных обязательств сторон | 67 |
| Личные продажи в контексте CRM                               | 69 |
| Роль обратной связи в укреплении отношений с клиентами       | 75 |
| Особенности обслуживания стратегических клиентов компании    | 76 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Глава 3. Организационная структура отдела продаж</b>                 | <b>79</b>  |
| Цели и задачи отдела продаж   | 80         |
| Горизонтальная структура организации сбыта                              | 82         |
| Аутсорсинг  | 82         |
| Организация продаж силами компании                                      | 88         |
| Телемаркетинг   | 92         |
| Организация продажи ключевым клиентам                                   | 94         |
| Маркетинговые альянсы   | 99         |
| Альянсы в логистике   | 99         |
| Вертикальная структура организации сбыта                                | 100        |
| <b>Глава 4. Планирование сбыта</b>                                      | <b>107</b> |
| Методы прогнозирования продаж   | 110        |
| Субъективные методы прогнозирования продаж                              | 111        |
| Объективные методы прогнозирования продаж                               | 114        |
| Выбор метода прогнозирования продаж                                     | 118        |
| Прогноз спроса по территориям   | 119        |
| Квоты   | 120        |
| Характеристики правильной квоты   | 120        |
| Роль квот в управлении персоналом сбыта                                 | 122        |
| Виды квот и их распределение  | 123        |
| Определение численности сотрудников отдела продаж                       | 127        |
| Метод разбивки  | 127        |
| Метод рабочей нагрузки  | 128        |
| Метод приращений  | 132        |
| Проектирование территорий сбыта   | 133        |
| Этап 1. Выбор базовой единицы формирования                              | 134        |
| Этап 2. Оценка потенциала рынка для каждой базовой единицы формирования | 135        |
| Этап 3. Формирование гипотетических территорий                          | 136        |
| Этап 4. Анализ рабочей нагрузки торгового персонала                     | 136        |
| Этап 5. Корректировка границ гипотетических территорий                  | 139        |
| Этап 6. Распределение торгового персонала по территориям                | 140        |
| <b>Часть II. Организация продаж</b>                                     | <b>141</b> |
| <b>Глава 5. Мотивация торгового персонала</b>                           | <b>143</b> |
| Результативность труда торгового персонала                              | 143        |
| Модель результативности труда продавцов                                 | 144        |
| Мотивация работников сбыта  | 150        |

|  |            |
|--|------------|
| Прогнозирование результатов труда с учетом личностных качеств торгового персонала      | 152        |
| Этапы карьеры и мотивация торгового персонала  | 155        |
| Мотивация и внешние факторы  | 160        |
| Мотивация и внутренние факторы   | 161        |
| <b>Глава 6. Критерии отбора торгового персонала</b>                                    | <b>165</b> |
| Критерии отбора на вакансии продавцов  | 166        |
| Какие сотрудники вам нужны   | 168        |
| Ответственные за прием на работу новых сотрудников                                     | 170        |
| Анализ служебных обязанностей и формулирование критериев отбора                        | 171        |
| Поиск кандидатов   | 175        |
| Источники информации о кадрах  | 177        |
| Внутренние источники   | 178        |
| Внешние источники  | 179        |
| Методики отбора кандидатов   | 184        |
| Обработка резюме и анкетирование   | 185        |
| Интервью (собеседование)   | 185        |
| Проверка рекомендаций  | 188        |
| Тестирование   | 189        |
| Рекомендации по использованию тестов при наборе торгового персонала                    | 191        |
| <b>Глава 7. Обучение торгового персонала: цели, формы, методы и оценка результатов</b> | <b>193</b> |
| Цели программы обучения  | 196        |
| Особенности обучения разных категорий сотрудников                                      | 198        |
| Обучение нового торгового персонала  | 198        |
| Обучение и переквалификация опытных работников сбыта                                   | 199        |
| Основные направления программы обучения продажам                                       | 201        |
| Изучение ассортимента и характеристик товаров  | 201        |
| Умение ориентироваться в политике компании   | 203        |
| Умение ориентироваться в ситуации на рынке и отрасли                                   | 204        |
| Управление рабочим временем и территорией  | 204        |
| Специализированные темы для обучения торговых сотрудников                              | 205        |
| Организация процесса обучения  | 206        |
| Формы подготовки торгового персонала   | 206        |
| Методы обучения персонала  | 211        |
| Реализация и оценка эффективности программы обучения                                   | 215        |

|  |            |
|--|------------|
| Критерии оценки эффективности обучения                               | 216        |
| Проведение оценки эффективности                                      | 218        |
| <b>Глава 8. Система оплаты труда и поощрения торгового персонала</b> | <b>223</b> |
| Основные положения системы оплаты труда и поощрения                  | 224        |
| Методика разработки системы оплаты труда и поощрения                 | 227        |
| Оценка продаж в контексте политики компании                          | 228        |
| Должностные обязанности торговых представителей                      | 230        |
| Отношение персонала и выбор привлекательной структуры вознаграждения | 234        |
| Выбор оптимальной структуры оплаты труда торгового персонала         | 235        |
| Виды материального вознаграждения                                    | 237        |
| Типичные системы вознаграждения                                      | 238        |
| Заработная плата   | 238        |
| Комиссионные выплаты   | 240        |
| Комбинированные системы вознаграждения                               | 243        |
| Другие аспекты применения комбинированных схем                       | 245        |
| Другие формы мотивации торгового персонала                           | 251        |
| Соревнования между сотрудниками сбыта                                | 251        |
| Нематериальные формы вознаграждения                                  | 255        |
| Программы общественного признания заслуг                             | 256        |
| <b>Часть III. Анализ, контроль и координация</b>                     | <b>259</b> |
| <b>Глава 9. Анализ затрат</b>  | <b>261</b> |
| Методы анализа затрат  | 263        |
| Методы полных затрат   | 263        |
| Метод маржинального дохода   | 264        |
| Расчет затрат по видам деятельности                                  | 266        |
| Финансовые коэффициенты  | 267        |
| Рентабельность собственного капитала                                 | 267        |
| Три определяющих фактора ROE   | 268        |
| Рентабельность продаж  | 270        |
| Оборачиваемость активов  | 272        |
| Финансовый рычаг   | 276        |
| Анализ коэффициентов   | 283        |
| Эффективное использование коэффициентов                              | 284        |
| Анализ безубыточности  | 287        |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Глава 10. Анализ результативности торгового персонала</b>                  | 291 |
| Методы оценки работы торгового персонала                                      | 292 |
| Объективные показатели  | 295 |
| Показатели результатов  | 295 |
| Показатели затрат   | 298 |
| Расчет коэффициентов для оценки результативности труда<br>торгового персонала | 301 |
| Особенности анализа с использованием объективных<br>показателей               | 306 |
| Субъективные показатели   | 307 |
| Основные факторы, учитываемые при оценке деятельности<br>торгового персонала  | 308 |
| Шкала рейтингов BARS  | 312 |
| Оценка результативности с помощью круговой обратной<br>связи                  | 314 |
| Итоги оценки результативности   | 319 |
| <b>Предметный указатель</b>   | 321 |