

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства та  
природокористування

**Л. І. Безтелесна**

# УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ

*Навчальний посібник*

Рівне 2023

УДК 339.1/3

Б39

**Рецензенти:**

**Войтко С. В.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки КПІ ім. Ігоря Сікорського;

**Мальчик М. В.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне.

*Рекомендовано Вченою радою Національного університету  
водного господарства та природокористування.  
Протокол № 3 від 31 березня 2023 р.*

**Безтелесна Л. І.**

**Б39** Управління продажами : навч. посіб. – Рівне : НУВГП, 2023. – 108 с.

**ISBN 978-966-327-547-5**

У навчальному посібнику на засадах системного підходу розглядаються питання теорії і практики управління продажами в бізнес та підприємницьких структурах. Висвітлено прикладні аспекти організації відділу продажів, інформаційного і процедурного забезпечення продажів, прогнозування та планування, особливості процесу реалізації продажів товарів і послуг, мотивації, контролю та оцінки ефективності продажів.

Призначений для викладачів, студентів і аспірантів закладів вищої освіти, теоретиків та практиків менеджерів, маркетингологів і економістів, працівників бізнесових і некомерційних підприємств.

**УДК 339.1/3**

**ISBN 978-966-327-547-5**

© Л. І. Безтелесна, 2023

© НУВГП, 2023

## ЗМІСТ

<b>Передмова</b> .....	5
<b>Розділ 1. Управління продажами: суть, цілі та тренди</b> .....	6
1.1. Сутність продажів та їх роль .....	6
1.2. Типи продажів .....	7
1.3. Прийоми замовлень та помічники у їх отриманні .....	15
1.4. Імідж продажів .....	15
1.5. Сутність управління продажами та його призначення .....	16
1.6. Залежність між продажами і маркетингом .....	16
1.7. Сучасні тренди у продажах та причини їх прояву .....	18
<b>Розділ 2. Організація відділу продажів</b> .....	22
2.1. Процес і техніка організації продажів .....	22
2.2. Цілі, завдання та функції підприємства в управлінні продажами .	25
2.3. Формування взаємовигідних відносин між партнерами та ділових стосунків .....	40
<b>Розділ 3. Інформаційне та процедурне забезпечення управління продажами</b> .....	41
3.1. Маркетингове та інформаційне забезпечення формування й реалізація бізнес-рішень на основі впровадження CRM-технології ....	41
3.2. Аналіз клієнтської бази .....	43
3.3. Моніторинг задоволеності споживачів .....	44
3.4. Цільові групи клієнтів .....	49
3.5. Управління відносинами з клієнтами .....	49
.....	
<b>Розділ 4. Стратегія і тактика управління продажами</b> .....	51
4.1. Суть стратегії та тактики продажами .....	51
4.2. Фактори впливу на формування й реалізацію стратегії .....	51
4.3. Процес розробки та реалізації стратегії продажів .....	51
4.4. Лояльність клієнтів та способи її формування .....	54
<b>Розділ 5. Прогнозування та планування продажів</b> .....	56
5.1. Аналіз ринкових можливостей компанії .....	56
5.2. Методи прогнозування продажів .....	56
5.3. Прогнозування попиту .....	57
5.4. Планування продажів .....	58
<b>Розділ 6. Особливості управління продажами на промисловому ринку та сфері послуг</b> .....	60
<b>Розділ 7. Відбір і мотивація персоналу відділу продажів</b> .....	95

7.1. Важливість відбору персоналу для відділу продажів .....	95
7.2. Структура мотивації менеджера з продажів .....	98
<b>Розділ 8. Контроль і оцінка ефективності продажів .....</b>	<b>104</b>
8.1. Бюджет продажів .....	104
8.2. Розподіл бюджету .....	104
8.3. Формування стандартів по роботі .....	104
8.4. Показники роботи .....	105
8.5. Визначення ефективності продажів .....	105
<b>Використана література .....</b>	<b>106</b>

## ПЕРЕДМОВА

Управління продажами – це одне із найважливіших складових досягнення успіху підприємства (організації). Продажі безпосередньо зв'язують виробника товарів і послуг зі споживачем, який визначає якість продукту підприємства і його успіх на ринку. Саме в сучасних умовах модернізації державного механізму надання соціальних послуг населенню з орієнтацією на самостійний вибір споживачем постачальника та функціонування ринкової економіки з її збільшенням як кількості продавців, так і наростанням між ними конкуренції у змаганні за клієнта, актуальність реалізації управління продажами зростає.

Ціль управління продажами – забезпечення їх найбільшого обсягу шляхом виконання менеджерами підприємства функцій організації системи, планування, мотивації і контролю діяльності.

У нинішніх умовах ніхто немає сумніву, що продажами мають займатися менеджери-професіонали, які повинні володіти здатністю довести до споживача унікальність та цінність придбання продукту чи послуги, провести аналіз та оцінку процесів, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, освоїти сучасні методики прийняття управлінських рішень у сфері стратегічного і тактичного управління, маркетингу, формування ефективної системи продажу та ін.

Отже, менеджер з управління продажами повинен володіти як теоретичними, так і практичними основами продаж і управління ними, які базуються на законах і категоріях ринкової економіки, вміти застосовувати їх у щоденній діяльності. Звісно, що розв'язання цих виключно професійних завдань неможливе без наявності спеціальних знань у сфері управління продажами.

Здобуття знань з управління продажами вимагає наявності, а відтак вивчення та роботи з науково-методичної літератури з даної тематики. Саме це видання задовольняє дану потребу у формуванні професійних компетенцій менеджерів з продажів.

## Розділ 1. Управління продажами: суть, цілі та тренди

### 1.1. Сутність продажів та їх роль

Сутність продажів можна розкривати з різних підходів. Так, за бухгалтерським, продаж – це обмін товару або послуги на гроші, що підтверджується чеком, актом виконаних робіт, накладною передачі товару (в останніх двох випадках грошовий рух фіксується окремим документом).

За менеджерським, що викладений Ентоні Яннаріно у його праці «Інструкція ефективного продавця. Мистецтво завершення угод», зазначається, що продажі – це праця менеджерами разом із клієнтом, який використовує свою винахідливість й ініціативу заради того, щоб створити нагоди й можливості для досягнення найкращих результатів. У сфері продажів можна побудувати успішну кар'єру, яка може бути винагородою: якщо все правильно робити. Саме менеджер з продажу допомагає людям досягати результатів, які для них неможливі без допомоги менеджерів. Менеджери з продажу можуть розвинути зі споживачами глибокі, тривалі й цінні відносини.

Сутність продажів у системі ієрархії менеджменту підприємства (організації) трактується по-різному. Так, для низового рівня продажі – це процес комунікацій між покупцем і продавцем. Для менеджерів середнього рівня продажі – це процес організації поточної роботи у комерційному відділі, а для менеджерів вищого рівня продажі – це формування системи бізнес-технологій та алгоритмів роботи в комерційному відділі. Сутність продажів із різних ієрархічних позицій менеджменту відображено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність продажів із різних ієрархічних рівнів менеджерів

<b>Процес комунікацій між покупцем і продавцем</b>	<b>Лінійний менеджер/бізнес-тренер (низовий)</b>
<b>Процес організації поточної роботи в комерційному відділі</b>	Керівник відділу продажу (середній)
<b>Це система бізнес-технологій та алгоритмів роботи в комерційному відділі</b>	Директор з розвитку (вищий)

Особливо важливо знати, що власник бізнесу формує систему продажів, а менеджери є уповноваженими особами з управління процесами у системі продажу. Бізнес-консультанти з продажів стверджують, що найманий менеджер, який знає всю систему продажу на підприємстві, є потенційним конкурентом власнику. Тому власники бізнесу не повинні допускати менеджерів до повної обізнаності системи продажів.

Роль продажів є найголовнішою у веденні бізнесу, бо ілюструє цінність бізнесу для споживача; його згоду здійснити акт обміну грошей на товар або послугу; підтверджує якість товару або послуги зі сторони споживача та надходження (поповнення) оборотних коштів підприємства.

Менеджери, які здійснюють продажі, можуть або привести компанію до процвітання, або знищити її (але це лише в разі, коли за ними ніхто не стежить).

### ***1.2. Типи продажів та особливості їх реалізації***

Усю сукупність продажів можна класифікувати за певними ознаками на типи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація продаж

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Типи</b>
<b>Як приходять клієнти?</b>	Активні, пасивні (маркетингова основа, інтернет продажі)
<b>За поділом ринку</b>	B2B, B2C, C2C, B2G, G2C, C2G
<b>За роллю людини</b>	Традиційні (особисті) (ціннісні, емоційні, презентаційні, експертні, консультаційні); безособистісні
<b>За об'єктом продажу</b>	Товарів, послуг та франшизи
<b>За алгоритмізацією роботи менеджера з діючими клієнтами</b>	Прямі та непрямі продажі

<b>За типом прийняття рішення клієнтом, які залежать від важливості придбання</b>	Прості, складні (проектні)
<b>За тенденціями розвитку продаж (Н. Рекхем)</b>	Транзакційні, консультаційні, стратегічні
<b>За використанням особливого типу бізнесу</b>	Регіональні
<b>За типом організації продаж</b>	«Конвеєрні», «каскадні»
<b>За готовністю рішень у здійсненні продаж</b>	«Коробочні»

За ознакою «як приходять клієнти?» продажі класифікуються на активні, коли менеджер з продажу вибудовує на основі реальних offline комунікацій відносини з покупцем, інформуючи його про унікальність, споживчу цінність товару чи послугу. Якщо ж споживач сам пізнає товар, послугу через знайомство з ним в режимі online на маркетинговій основі чи інтернет-продажу, то такий вид продажу є пасивний.

За ознакою «поділ ринку» продажі класифікуються на B2C, B2B, C2C, B2G, G2C, C2G, де B – бізнес, C – споживач, G – державні установи.

Продажі B2C передбачають реалізацію товарів та послуг клієнтам для особистого користування. Це може бути і великий гіпермаркет, і маленька перукарня або консультаційний центр. Сфера охоплює торгові точки, заклади харчування, послуги для споживачів (від прокату авто до салону краси), інтернет-комерцію (платні онлайн-послуги, інтернет-магазини і т.ін.).

Специфіка продажу B2C:

- споживач робить покупки, виходячи з суб'єктивних бажань, і раціональність не завжди переважає;



- увага зосереджена на потребах цілих груп людей, а не конкретних споживачів. Менеджер робить пропозиції для продажу максимально універсальні, щоб охопити якнайбільшу кількість потенційних покупців;
- вдалі рекламні кампанії + хороший сервіс – основні складові успіху в B2C продажі. Конкуренція в цьому сегменті дуже висока, тому варто знайти і якісно сформулювати вдалу унікальну торгову пропозицію.

Приклади продажів B2C: інтернет магазин, що продає товари для особистого споживання, юридичні послуги, що надаються для фізичних осіб (нотаріальні послуги – оформлення заповіту, укладання договорів, посвідчення угод).

Продажі B2B має свою специфіку та свої особливості. Далеко не кожен підприємець, який працював все життя на ринку B2C, зможе з легкістю перейти в сферу B2B. Продукти на ринку B2B зазвичай складні, обсяги закупівель великі, а ризики – серйозні. Та й задовольнити товаром та обслуговуванням потрібно не конкретного споживача, а цілу організацію. Робота у продажах B2B має тонкощі та нюанси, які варто знати менеджеру.

Специфіка B2B бізнесу. Бізнесмени – це не прості споживачі. Люди, які купують ті чи інші товари не для свого особистого користування, а для свого бізнесу, використовують дещо інший підхід до вибору продавця та продукту. Якщо у своєму повсякденному житті при покупці товару ми спираємося на свої особисті уподобання та інтереси, то у житті бізнесу на перший план виходять інтереси цілої компанії. Будь-який розумний бізнесмен прийматиме рішення щодо своєї компанії більш виважено і продумано, і обов'язково зверне увагу навіть на дрібниці. А мати справу з продавцем, який ставиться недостатньо серйозно до своєї діяльності як мінімум ризиковано, а як максимум – катастрофічно. Адже саме від успішної купівлі активів і залежатиме весь обсяг прибутку компанії.

Дуже важливо розуміти, що, проводячи переговори з компанією-покупцем, менеджер з продажів і ваш продукт повинні сподобатися відразу всім її ключовим фігурам. Генерального директора насамперед цікавитиме

якість товару, але якщо фінансовий директор скаже, що купівля товару за такою ціною не укладається до їх бюджету, то, швидше за все, угода не відбудеться. Якщо і генеральний, і фінансовий директори дадуть «добро», але сумніви виникнуть у керівника відділу маркетингу, то питання укладання угоди як мінімум буде під питанням. Саме такий підхід використовують усі розсудливі бізнесмени, які цінують свою компанію та довіряють кожному окремому співробітнику.

Як завоювати довіру компанії-покупця? Насамперед, не варто прикрашати продукт і повідомляти свідомо недостовірну інформацію про нього. Хоч би як це банально звучало, але тільки на чесності та довірі можна побудувати довгострокову співпрацю.

### *Головні переваги менеджера з продажу на ринку B2B*

На ринку B2C велику роль відіграє спонтанність покупок. І завдяки цьому багато компаній, які працюють для приватних покупців, залишаються на плаву. У сфері B2B спонтанності немає місця – всі рішення ухвалюються лише після серйозної підготовки. Покупець почне з вами співпрацювати, коли зрозуміє, що ви – ідеальний партнер, а ваш продукт – ідеальний товар. В умовах жорсткої конкуренції виділитися серед суперників не так просто, але без цього ви не станете ідеальним партнером ні для кого. Менеджер з продажу на ринку B2B зобов'язаний шукати свої переваги. Ними можуть бути: унікальність товару, якість, обслуговування, умови співробітництва тощо. Необхідно розробляти стратегію самої презентації, яка включатиме ці самі переваги. Менеджеру не варто боятися повторюватися. Адже те, що він сказав про продукт одному покупцю, скаже й іншому. Необхідно знаходити підхід до кожного клієнта – це добре, але не варто переборщувати. Якщо покупець приходить до менеджера за рекомендацією, то він захоче почути від нього те саме, що почув від того, хто рекомендував.

Менеджеру завжди треба прагнути добиватися особистої зустрічі з клієнтом, особливо, якщо це перший з ним контакт. Якщо немає можливості зустрітися, то варто спілкуватися по телефону. Електронні листи й інше

неживе спілкування, як правило, дає набагато менший ефект від переговорів. Перший діалог рідко коли відразу ж закінчується позитивно – укладанням угоди або продажем. Покупцеві потрібний час, щоб обміркувати отриману інформацію, порадитися з експертами, розставити пріоритети. Проте не варто менеджеру очікувати, що клієнт сам буде телефонувати.

Менеджер повинен нагадувати про себе, але робити це варто в ненав'язливій формі. Менеджер повинен подякувати клієнту за приємне ділове спілкування; запитати, чи не залишилося якихось нез'ясованих питань; дати зрозуміти, що завжди готовий пояснити і підказати що-небудь.

### *Професіоналізм покупця*

Клієнти на B2B ринку – це не просто покупці, які щось чули про такий товар і захотіли його купити. Клієнти на B2B ринку – це професійні покупці, які чітко знають, що саме їм потрібно. Деколи трапляється так, що покупець знається на специфіці товару набагато краще, ніж сам продавець. Хоча так бути не повинно – це менеджер з продажу повинен пояснювати якісь тонкощі використання продукту покупцеві, але ніяк не навпаки. У зв'язку з цим менеджер з продажу повинен стати як мінімум настільки ж професійним щодо товару, як і його цільові споживачі. На ринку B2B править клієнт. Саме він вибирає постачальника і диктує свої умови. Бути лідером в цих взаєминах у менеджера вийде лише в тому випадку, якщо його товар володіє якимись унікальними властивостями або просто знаходиться в дефіциті. Але дивлячись на кількість компаній, які працюють на ринку B2B, стає зрозуміло, що дефіцитного товару зараз практично немає – виробляється все, що завгодно, і в достатніх кількостях. Звідси висновок: лише професіоналізм і доскональне розуміння продукту дозволить менеджеру бути в числі топ-продавців.

Не дивлячись на важливість особистого спілкування з клієнтами, в інформаційній економіці відмовитися від розсилки електронних листів не вийде ні в однієї компанії. Електронні листи – це ефективний спосіб заяви менеджера про себе і здобуття нових клієнтів. Але ефективним він стає лише тоді, коли лист правильно складений. При написанні листів варто відмовитися

від стандартних заголовків, які лише на перший погляд здаються природними. Листи із заголовками «Спеціальна пропозиція лише для вас», «Ми допоможемо вам в розвитку бізнесу», «Лише у нас! Не упустіть можливість!» і тому подібні шедеври вже давно не працюють. До того ж, бізнесмени – це люди зайняті, і у них немає вільного часу на те, щоб розбиратися, що ви маєте на увазі під своєю «унікальною пропозицією». Заголовок листа має бути написаний чітко, зрозуміло і у справі – клієнт повинен відразу бачити, що ви йому пропонуєте. Всередину листа не варто вставляти дуже барвисті і строкаті елементи – такі листи більш всього ризикують виявитися в «спамі». Не повинно бути жодних зайвих слів і ліричних відступів – це ніхто читати не буде. На початку листа напишіть умови, за якими працюєте чи інші головні нюанси. Виділяти жирним шрифтом необхідно моменти, на які варто звернути увагу. У кінці листа подаєте контакти організації і представника, з яким варто зв'язуватися для подальших переговорів. Головним завданням розсилок є не подання інформації про товар чи послугу, а заява менеджера про себе і знайомство з пропозицією. Надайте можливість клієнту контактувати з вами різними способами – телефоном, електронною поштою, іншими електронними способами. Обов'язково вказуйте також і фізичну адресу організації.

У продажах B2B важливим є вміння менеджера вести перемовини з психологічної точки зору, тому що вага одного клієнта значно вища, а ніж у сфері B2C.

Приклади реалізації продажів B2B: продаж обладнання для бізнесу (готельно-ресторанного, харчового, надання матеріальних послуг); сировини для подальшої обробки, реклами агентством, консультаційних послуг.

Продажі C2C позначають онлайн та офлайн продаж, в якому продавцем і покупцем виступає фізична особа. Найчастіше продавець офіційно не є підприємцем. Особливістю C2C є швидка зміна ролей «продавець»-«покупець». Ця сфера має багато спільного з B2C:

- мета покупки – особисте користування;
- невеликий середній чек;

- невеликий об'єм замовлень при великій кількості клієнтів;
- рекламні кампанії, орієнтовані на певні групи споживачів, кількість яких в самій групі необмежена.

Часто посередниками в такому продажі стають треті сторони (торгові площадки чи газети з оголошеннями). Тому типи взаємодії в цій сфері залежать від типу посередника:

- онлайн площадки – на таких ресурсах фізичні особи або разово продають товар, або роблять це систематично. В другому випадку вони, по суті, займаються неоформленою підприємницькою діяльністю. Різні майданчики мають свої обмеження, які варто враховувати;
- друковані та електронні ЗМІ – газети та журнали оголошень публікують пропозиції від «продавців», з якими потенційні покупці контактують напряму;
- аукціони – окрім сприяння продажу, посередник надає додаткові послуги, такі як оцінка товару, супровід продажу і забезпечення безпеки.

Продаж B2G позначає сферу взаємин між бізнесом та державними органами і установами. Відносини в цьому секторі чітко регламентовані законодавством кожної країни і базовані на держзакупівлях. Кожен крок приватного сектору суворо регулюються і перевіряється: процедури закупок, можливості та обмеження.

Продажі B2G мають декілька специфічних особливостей:

- тендерна система закупівель;
- складна структура механізму прийняття рішень;
- стабільність бізнес-відносин;
- залучення адмінресурсу;
- фінансові умови (складна система розрахунку, залежність від держбюджету).

Держава взаємодіє з бізнесом, здійснюючи закупівлі, в яких виступає ініціатором. Ще одним шляхом взаємодії є приватно-державні партнерства, які

створюються для розв'язання комплексних соціально значущих завдань. В цьому випадку бізнес інвестує кошти в різні держпроекти.

Найбільш вдалим рішенням для продажу в цій сфері буде співпраця з фахівцем, який знає тонкощі держзакупівель та нюанси організації процесу взаємодії бізнесу та держави. Це включає і пошук інформації про майбутні закупівлі, і пошук тендерів, і формування правильних заявок. До виконання зобов'язань потрібно підходити максимально уважно і відповідально.

Не дивлячись на складнощі ведення бізнесу в B2G сегменті (залежність від кваліфікації працівників, бюрократія, залежність від невідконтрольних структур та процесів), є значні переваги:

- робота по чіткому алгоритму;
- можливість довгострокового планування;
- робота з великими замовленнями.

Приклади: участь приватного підприємства в тендері і здобуття права будувати, ремонтувати соціально-культурні об'єкти (стадіони, школи, лікарні, дороги), купувати медикаменти, енергоносії та ін.

Продаж G2C ілюструє взаємовідносини між державою і громадянином. Відносини у цьому сегменті продаж чітко документально регламентують умови, рівень доходу, заслуги, стан, за яких громадянин (споживач) може придбати товар чи послугу за кошти держави.

Приклади: отримання субсидії, здобуття освіти за бюджетні кошти, лікування у державних закладах охорони здоров'я.

Продаж C2G відбувається за умови, коли держава створює резерви або має потреби у потрібній продукції або товарах, купує їх у громадян, що перебувають у їх приватній власності. Купівля відбувається за умов, які визначає держава як покупець.

Приклади: придбання пам'яток культури, що знаходяться у приватних колекціях чи власності при формуванні музеїв, галерей та ін.

### ***1.3. Прийоми замовлень та помічники у їх отриманні***

Продажу передую процес прийому замовлення, які приймають працівники, які поділяємо на: 1) внутрішніх, ті, що безпосередньо працюють зі споживачем на місцях і укладають угоди з продажу; 2) агентів доставки, які виконують зобов'язання за укладеними угодами; 3) зовнішніх (торгові представники), які не укладають угоди купівлі, а формують умови для появи замовлень, бо не спілкуються безпосередньо зі споживачем, але лише з тим, хто визначає вимоги до продукції і переконують їх зробити замовлення їх продукції для реалізації (продажу).

Проте укладанню угод передую робота тих працівників, які допомагають отримати замовлення. До них відносяться:

- торгові представники-місіонери (інформують покупців звернути увагу на товар, а згодом про можливість купівлі (фармація);
- торгові представники, що працюють на місцях з потенційними клієнтами, представниками організацій, споживачами, технічний спеціаліст, мерчендайзер (оптові і роздрібні продажі, рекомендації торговим представникам).

### ***1.4. Імідж продажів***

Імідж продажів – це сформована уява про вид діяльності. І вона здебільшого оточена багатьма міфами, які не є позитивними. Проте лише поява нових продуктів, товарів та послуг обумовлює роботу менеджерів з продажу навіть з позицій знайомства споживачів з новинками. Споживачі різняться смаками, вподобаннями, інформованістю, а тому потреба у таких фахівцях завжди існує. Люди, що займаються продажами, професійно володіють певними методиками та інструментами, а розпочавши з торгових агентів, швидко роблять кар'єру в продажах і розпочинають власний бізнес як консультанти, демонструючи свої результати роботи з клієнтами.

### ***1.5. Сутність управління продажами та його призначення***

Управління продажем – це діяльність з обміну цінностями між суб'єктами ринку на товарно-грошовій основі, метою якої є отримання прибутку і задоволення потреб у сформованому ланцюжку комунікацій, пов'язана з формуванням, організацією і розвитком каналів збуту, раціональної системи руху товару, системи маркетингових комунікацій (в частині особистого продажу та стимулювання збуту), ефективним управлінням торговим персоналом.

Управління продажем передбачає виконання таких функцій (організації роботи відділу та в руху товарів – логістики, планування, аналізу і контролю, мотивації персоналу).

Призначення управління продажами – підвищення ефективності /конкурентоспроможності підприємства в цілому.

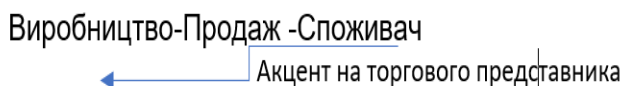
### ***1.6. Залежність між продажами і маркетингом***

Між продажами і маркетингом існує тісна залежність. Хоча еволюційно бізнес (виробництво) був орієнтований на продажі. Саме торгові представники поставляли для бізнесу інформацію про потреби споживачів.

У нинішніх умовах бізнес орієнтується на маркетинг і акцент робиться на запити споживачів. До речі, інколи маркетологи ці споживчі запити й самі формують. Отож, схематично процес продажу виглядає наступним чином: маркетинг вивчає як формується споживчий попит, що задовольняється виробництвом товарів та послуг і лише згодом здійснюється продаж (рис. 1.1).



Еволюційно бізнес спочатку був зорієнтований на продажі. Схема орієнтації бізнесу на продажі демонструється так:



**Орієнтація на маркетинг :**

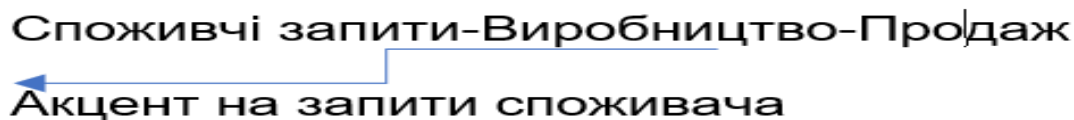


Рис. 1.1. Процес продажів зорієнтований на маркетинг

Головне завдання маркетингу – сформувати ліда, який має зацікавленість до продуктів та послуг компанії. Лід – це потенційний клієнт компанії, який має інтерес до її продуктів і послуг, а для контакту з представниками фірми він використовує різні канали зв’язку (дзвінки, особисті зустрічі, електронну пошту, відвідує сайт та ін.).

Маркетологи і менеджери у процесах продажу тісно взаємодіють, трансформуючи поведінку споживача від байдужої до абсолютно прихильної, коли споживач стає адвокатом продавця. Етапи трансформації поведінки споживача, дії та інструменти, заходи, які застосовують маркетологи відомі як модель AIDA, що подана у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Модель AIDA та трансформація споживача

ТИП СПОЖИВАЧА	AIDA	Дії	Інструменти / Заходи
1. Байдужий	A – attract	Привернути увагу	Вікторини, розіграші, опитування, провокації, тізери, обіцянки, відображення вигод Розважальний контент
2. Холодний	I – inform	Проінформувати Навчити, просвітити Надати корисність	Публікації, відео, презентації, слайд-шоу Лід-магніти Участь в акціях / подіях
3. Теплий	D – demand	Зацікавити, зачепити Отримати контакти	Тестування, екскурсії, занурення в атмосферу, презентації, дегустації
4. Гарячий		Викликати бажання купити, простимулювати	Знижки, акції, бонуси, подарунки, дисконти Обмеження, заклики до дії
5. Лояльний	A – act	Мотивувати на повторну покупку Отримати рекомендації	Програма лояльності Спеціалізовані пропозиції
6. Адвокат бренду		Укласти дружні взаємини	Індивідуальні пропозиції Програми партнерства

Фахівці з маркетингу вивчають смаки і вподобання споживачів на етапі формування потреб та їх появи. Для цього використовують рекламу та різні інструменти її поширення.

Менеджери з продажу укладають угоди з купівлі, ведуть реєстр покупців реальних і потенційних. Реєструють взаємодію з кожною категорією.

Форми взаємодії та організації роботи підрозділів маркетингу і продажу визначаються власником бізнесу та його розумінням і постановкою цілей, які варто досягнути.

Сценарії взаємодії відділів маркетингу та продажу можуть бути різноманітними.

Дії досвідченого фахівця або відділу в сфері маркетингу завжди може звести нанівець безграмотний відділ продажів.

Розвиток маркетингу, особливо в галузі електронної комерції, дозволили говорити про продажі без продавця: коли покупець сам знаходить на сайті потрібний йому товар і самостійно оформляє покупку і оплачує її, після чого компанії-продавцеві залишається тільки доставити товар або просто видати його.

У той же час, повністю відмовитися від особистості продавця і мистецтва продажів ринок поки не може. І чим дорожче товар або послуга, тим важливіше професіоналізм продавця і тим дорожче може виявитися кожна помилка при проведенні переговорів.

### ***1.7. Сучасні тренди у продажах та причини їх прояву***

Оцінюючи продажі можна виділити такі сучасні тренди.

#### **1. Взятий курс на експертність**

Клієнти завжди хочуть бути впевненими, що купують вирішення проблеми. Компаніям слід рухатися у бік експертності. Менеджер – це експерт, котрий детально знає продукт, який продає. Він може виявити всі потреби потенційного покупця та продемонструвати, як продукт компанії полегшить

життя клієнту. Його основне завдання – продати не просто товар чи послугу, а кінцевий результат. Менеджер продає не дрельку і навіть не «дірку в стіні», а «гарну картину». Тому клієнти готові купувати у вашій компанії.

## 2. Клієнт перетворюється на просьюмера

Здійснюючи продажі, ми маємо справу не просто з клієнтом, а з професійним споживачем (просьюмер = producer + consumer). Він краще знає, який продукт йому потрібен, і бере участь у його створенні. Наприклад, покупець може на сайті виробника зібрати частинами черевики і замовити індивідуальне пошиття. Або надрукувати зображення свого домашнього вихованця на шкарпетках. Стандартні пропозиції компаній застаріли, клієнт потребує кастомізації.

## 3. Клієнт стає вимогливішим

У сфері продажів все чіткіше вимальовується тренд – чим дешевший сегмент, тим вимогливіший і примхливий покупець. Кордон між преміум та бюджетом непомітно стирається. Клієнт вибагливий і за невеликі гроші він хоче отримати преміум якість та сервіс.

## 4. Клієнту потрібно більше дотиків

Якщо раніше для залучення клієнта достатньо було 1–2 дотиків, то тепер довжина угоди збільшилася, і клієнт взаємодіє з компанією через багато дотиків. Серед потенційних каналів продажів можна виділити сайт, холодний обдзвон, зустріч, соціальні мережі, ютуб, месенджери, відвідування магазину, e-mail-розсилку тощо. І тут необхідно забезпечити повну синхронізацію інформації та уникнути її втрати.

## 5. У продажі бере участь як менеджер, так і всі відділи компанії

Товари та послуги стають складнішими, і не завжди менеджер детально володіє усією інформацією. Залежно від сфери бізнесу, крім відділу продажів у безпосередньому продажі клієнту та подальшому супроводі беруть участь усі відділи компанії. Наприклад, виробництво, логістика, сервісний центр, бухгалтерія і т. ін. Усі співробітники мають бути однією командою.

## 6. Компанії необхідно відрізнятись від конкурентів

Якщо у компанії серед конкурентних переваг з'являються висока якість, відповідальність, професійні співробітники тощо, то терміново настав час скласти унікальну торгову пропозицію. Щоб не бути однією компанією з багатьох, необхідно чітко відмежитися від конкурентів та знайти свій «блакитний океан».

#### 7. Клієнти все більше бажають платити за результат

Для багатьох видів бізнесу така модель взаємодії з клієнтом працює, хоча вона є досить ризикованою для компанії. Тут необхідно детально опрацювати всі бізнес-процеси та навчити співробітників.

#### 8. Продаж стає персоналізованим

Компанія не може продавати всім універсальний продукт, кожна цільова аудиторія має свої запити і сподівання. Тому вони чекають, що компанія зрозуміє їх, розробить індивідуальні умови та зробить пропозицію, від якої важко відмовитись. Продаж тепер більше схожий на інтерв'ю.

#### 9. Менеджер підлаштовується під клієнта, а не навпаки

Іноді робота з клієнтом виходить за рамки робочого дня, тому що має свої плани, і їх не можна не враховувати. У менеджера має бути мотивація надати допомогу клієнту будь-коли.

#### 10. Продажі стали екологічними

Такі продажі відрізняють наступні моменти: комфортне спілкування з клієнтом; експертна позиція менеджера; відсутність тиску у процесі продажу та приєднання менеджера до природного дозрівання клієнта.

#### 11. Менеджер має 10 секунд, щоб залучити клієнта

Це правило особливо застосовується для холодного продажу. Менеджер має всього 10 секунд, щоб зачепити клієнта. Стандартний скрипт, де менеджер представляється, називає компанію і пропонує продукт клієнту, крім подразнення, ніяких інших емоцій у потенційного покупця не викликає. Тут працює цікава зачіпка, що вигідно відрізняє вас від конкурентів.

#### 12. Месенджери стали повноцінним інструментом продажу

Смс зжили себе і асоціюються з джерелом спаму. Відкрити поштову скриньку та написати листа – немає часу. Ідеальне рішення – месенджер. Він завжди під рукою у клієнта, а правильно підібраний смайлик замінює 1000 слів.

### 13. Скрипти пішли у минуле

Роботизовані скрипти втратили актуальність, як і роботи, які замінили живих менеджерів. Клієнти більше віддають перевагу природній розмові, з можливістю пожартувати і поділитися своїми проблемами з живою людиною.

### 14. Маніпуляції більше не працюють

Прийоми від диванних коучів на кшталт «Вам коли зручніше в середу чи четвер?» набили оскому покупцям. Вони легко розпізнають, що ними намагаються маніпулювати. Це відноситься і до акцій, обмежених за часом – «якщо не купити сьогодні, то прийде кінець світу...».

### 15. Усі клієнти мають своїх постачальників

До цього потрібно звикнути та виробити стратегію, яка допоможе переманити клієнта. Менеджери повинні вміти відпрацьовувати такі заперечення та доносити переваги запропонованого продукту.

### 16. Класична 5-ти етапна модель застаріла

Кількість етапів зростає. Виникають нові обов'язкові етапи. Наприклад, допродаж інших продуктів, супровід після угоди, отримання відгуків та рекомендацій тощо.

### 17. Рішення приймає не лише ОПР

Дуже часто разом із ОПР (особою, яка приймає рішення) у покупці бере участь ОВПР (особа, що впливає на приймаючого рішення). Особливо цей тренд набирає обертів у сфері B2C. Тут необхідно використовувати одну з тактик: або нейтралізувати, або залучити ОВПР.

### 18. Можна обійтись без офісу

У зв'язку з пандемією багато компаній усвідомили, що можуть чудово функціонувати без офісу. Цю перевагу відчули на собі й клієнти. Тепер не треба витрачати купу часу на дорогу до офісу або до продавця товару (послуги).

## Розділ 2. Організація відділу продажів

### 2.1. Процес і техніка організації продажів

#### 2.1.1. Процес організації продажів

Класично процес складається з 5 основних етапів:

- 1) створення зацікавленості;
- 2) попередня робота перед купівлею (передпродажна діяльність);
- 3) здійснення купівлі;
- 4) негайне післяпродажне обслуговування;
- 5) поточне післяпродажне обслуговування.

І хоча практики та експерти у сфері управління продажами стверджують, що кількість етапів тепер суттєво збільшилася, але їх кількість визначається у кожному бізнесі індивідуально.

#### 2.1.2. Техніка організації продажів

Існує широкий асортимент технік продажів. Усі вони мають певну суть і специфічне призначення. Проілюструємо їх (табл. 2.1).

Власне, реалізація будь-якої техніки продажів має такі етапи:

1. Встановлення контакту.
2. Виявлення потреб.
3. Презентація товару.

Таблиця 2.1

Техніки продаж

1.	Консультативні продажі Кому підходить: для «складних» ринків, де вибір дається клієнту непросто. Автор: Мак Ханан, фахівець з B2B-продажах. Суть: ви намагаєтеся визначити проблеми і потреби покупця, стати його помічником і наставником, запропонувати йому оптимальні рішення.
2.	Продаж рішення Кому підходить: компаніям, які працюють з B2B-клієнтами. Автори: Френк Уоттс і Майкл Босворт, фахівці в області B2B-продажів. Суть: замість реклами продукту продавець фокусується на проблемах клієнта і пропонує способи їх вирішення.

3.	<p>SPIN-продажі</p> <p>Кому підходить: така техніка в продажах найкраще працює в сфері дорогих товарів і послуг.</p> <p>Автор: Ніл Рекхема, дослідник продажів.</p> <p>Суть: підштовхнути клієнта до потрібних висновків, які допоможуть йому самому прийняти рішення про покупку, задаючи 4 типи питань: ситуаційні; проблемні; витягувальні; направляючі.</p>
4.	<p>Концептуальні продажі</p> <p>Кому підходить: B2B-компаніям, що працюють не на кількість, а на якість.</p> <p>Автори: Роберт Міллер і Стівен Хейман, фахівці з підвищення ефективності продажів.</p> <p>Суть: принцип цієї технології продажів – «виграють усі».</p> <p>Продаємо не товар, а концепцію. Замість вмовляння – аналіз клієнта:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вивчаємо клієнта, щоб зрозуміти, яка концепція «ідеального» продукту або послуги закладена в його свідомості.</li> <li>2. Презентуємо продукт в потрібному світлі.</li> <li>3. Виявляємо зацікавленість клієнта в угоді.</li> </ol> <p>Якщо угода не вигідна для однієї зі сторін, то продавець: повинен відмовитися від неї. Якщо клієнт не «ваш», навіть кращі техніки продажів не допоможуть;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Робота із запереченнями.</li> <li>5. Завершення продажу.</li> </ol>
5.	<p>Продажі з додатковою цінністю</p> <p>Кому підходять: компаніям, які працюють з B2B-клієнтами.</p> <p>Автор: Том Рейлі, експерт в B2B-продажах.</p> <p>Суть: пропонується зміщувати увагу клієнта з ціни на цінність продукту.</p> <p>Техніка продажів включає три етапи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз потреб клієнта.</li> <li>2. Включення в пропозицію додаткової цінності.</li> <li>3. Продаж додаткових послуг.</li> </ol>
6.	<p>SNAP-продажу, вони ж гнучкі продажі</p> <p>Кому підходить: компаніям на висококонкурентних і тих ринках, що швидко змінюються.</p> <p>Автор: Джил Конрат, експерт по комплексних стратегіях продажів.</p> <p>Суть: потрібно дотримуватися чотирьох принципів:</p> <p>Не ускладнюйте.</p> <p>Будьте безцінні.</p> <p>Завжди відповідайте.</p> <p>Підвищуйте пріоритетність продукту.</p>

<p>7.</p>	<p>Челлендж-продажі          Кому підходить: будь-яким B2B-компаніям.          Автори: Меттью Діксон і Brent Адамсон, консультанти, директора SEV – компанії з оцінки персоналу.          Суть: свого часу челлендж-техніка «зламала» звичне уявлення про те, які є техніки продажів, через свою нестандартність.          Продаж включає три етапи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Навчання. Продавець показує високий експертний рівень і дає клієнтові нову інформацію про його бізнес, його проблеми та шляхи розвитку.</li> <li>2. Адаптація. Продавець вибудовує комунікацію з клієнтом і виявляє справжні потреби і проблеми;</li> <li>3. Контроль. Продавець починає керувати ходом операції, не боячись «тиснути» на клієнта.</li> </ol> <p>Клієнт довіряє продавцеві і готовий грати за його правилами.</p>
<p>8.</p>	<p>Sandler-продаж          Кому підходить: компаніям, яким якість угод важливіше їх кількості.          Автор: Девід Сендлер, фахівець із тренінгів.          Суть: не потрібно ганятися за клієнтом – якщо пропозиція не задовольняє його потреби, краще відмовитися від угоди. Покупець сам повинен переконувати продавця в своїй зацікавленості.          Важливо відразу обумовити обмеження (чи вкладеться продавець в термін?)          Чи вистачить у покупця бюджету, щоб потім не зірвати угоду, коли обидві сторони вже виконали серйозну роботу.</p>
<p>9.</p>	<p>Клієнтоорієнтовані продажі          Суть: в основі – клієнт. Все, що ми робимо, повинно вирішити його проблеми.          Кращі поради з техніки продажів такого роду:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не продавайте за шаблоном, виходьте з ситуації.</li> <li>2. Не просто давайте поради, а слухайте і цікавтеся.</li> <li>3. Взаємодійте тільки з особами, які приймають рішення.</li> <li>4. Намагайтеся закривати проблеми клієнта, а не продавати заради продажів.</li> <li>5. Вирішуйте завдання, а не вишикуйте відносини.</li> <li>6. Продавайте швидко і ефективно, позбавляйтеся від «завислих» угод.</li> <li>7. Підлаштовуйтеся під темп і терміни покупця, а не гніть свою лінію.</li> <li>8. Не вмовляйте купити, а надихайте на покупку!</li> </ol> <p>Що почитати: Джон Шоул, «Першокласний сервіс як конкурентна перевага», Карл Сьюел, «Клієнти на все життя».</p>



## **2.2. Цілі, завдання та функції підприємства в управлінні продажами**

Найчастіше на початковому етапі ринкової діяльності продажів організовує власник компанії або особа, що уповноважена керівником організації. І це цілком зрозуміло. Адже вони відповідальні за функціонування, просування і зростання свого бізнесу чи організації і тому починають самостійно займатися пошуком клієнтів.

Розпочинають процес управління продажами з формування бази даних клієнтів з відомостями про них. Коли власнику підприємства спочатку не вдається створити базу даних з відомостями про клієнтів, то можна вважати, що подальша діяльність практично неможлива. Якщо ж споживачі є, і обсяг їх збільшується, підвищується і кількість справ. Отже, виникає велика кількість завдань, що вимагають негайного вирішення. Як врегулювати всі питання? Рішенням всіх проблем один керівник (власник бізнесу) зайнятися не зможе, тому йому потрібно прийняти в штат менеджерів, не тільки для виконання первинних завдань, а й для пошуку нових покупців. На даному етапі перед керівництвом виникає намір створити ефективний відділ продажів.

Для процвітання і швидкого зростання для кожного бізнесу необхідна наявність професійної команди. Якою вона має бути? Зазвичай під цим терміном розуміють колектив працівників, які беруть на себе функції з пошуку та залучення нових замовників, обробці заперечень і утриманню клієнта на тривалий термін. Комплексний підхід і спільна діяльність членів команди забезпечують гарантований результат. Перша необхідна мета кожного власника бізнесу – організація відділу продажів. Поширена проблема більшості малодосвідчених підприємців – взяти все або практично всі зобов'язання з продажу на себе. У підсумку виходить так, що старі клієнти якийсь час ще працюють на погоджених умовах, і бізнес має певні прибутки. Але у керівника недостатньо сил на стабілізацію вже існуючих замовників і пошук нових покупців, то прихильність до конкретної компанії поступово зменшується і в результаті клієнт йде. Саме в цей не дуже вдалий момент

з'являються конкуренти, які з легкістю переманюють замовників. Найчастіше конкурентами є представники інших компаній, які швидко розвиваються.

Зазвичай в робочому персоналі таких фірм завжди є активний і цілеспрямований працівник, який має величезний досвід в продажах. Можливо, раніше він був керівником і його заробітна плата в основному залежала від факту залучених замовників і суми їх договору. Такі фахівці в своїй сфері швидко орієнтуються і працюють за обробленою схемою, а також використовують робочі інструменти, реально приносять дохід компанії.

Проілюструємо ситуацію, яка допоможе детально розібратися, як це відбувається. Існує якесь підприємство А, яке не приділяє належного часу на активне залучення клієнтів і особисті переговори. Це якраз і є відмінною мішенню для конкурента, тобто зацікавлені замовники є, але довести їх до продажу немає можливості. Зазвичай в цьому моменті й з'являється на горизонті грамотний конкурент, який пропонує замовникам:

- вигідні умови, порівняно з іншими компаніями;
- додаткові знижки або бонуси при подальшій співпраці.

Ось тут і бізнес втрачає значну частину клієнтів. Менеджер з продажу конкуруючого підприємства, очевидно, виконає план, або можливо перевиконає (за кількістю нових замовників) і отримає бонус до заробітної плати. Що сталося з компанією А? Насамперед те, що вона зазнала краху і не отримала прибутку. І друге – недотримання прибутку відбулося з огляду на невходження половини клієнтів. При наступному подібному розвитку подій, керівництву доведеться припинити діяльність підприємства через збитковість або ж вирішувати: чи є сенс продовжувати працювати в ситуації, що склалася? Відповідь категорична: немає. Можна звичайно оцінити ситуацію на ринку і провести аналіз діяльності конкурентів, але повернути клієнтську базу, коли працюють професіонали, неможливо. Власник підприємства, він же і начальник відділу продажів, намагається знайти вихід з кризи. Займатися пошуком нової бази замовників він просто не може через брак часу і сил. Власник бізнесу працює, але проблеми збільшуються, і він все одно не

відступає. Як тільки він опустить руки – бізнес завалиться. *Висновок:* наявність менеджерів з продажу в компанії не тільки знижує ризики краху підприємства, але і збільшує прибуток за рахунок нових замовників. Директор компанії повинен вживати відповідних заходів вчасно, якщо розраховує на тривалу роботу свого бізнесу. Ці заходи мають передбачати організацію роботи відділу продажу.

Організація роботи відділу продажу є процесом складним і відповідальним.

### ***Типові помилки керівників при організації роботи відділу продажів***

Багато керівників вважають, що якщо залучити декілька працівників на посаду менеджера з продажу, то дохід відразу збільшиться. Якщо працівник не впорається зі своїм завданням, його слід звільнити і взяти нового співробітника. Це абсолютно неправильний підхід до справи. Мало того, що власнику доведеться весь час вкладатися в розвиток нових працівників, так ще й прибутку у компанії не буде. При підборі персоналу, для виявлення досвіду і навичок роботи в сфері продажів, керівнику рекомендується проводити конкурси між претендентами.

Згідно зі статистикою функціонування відділів продажів у бізнесі, оптимальна кількість працівників – п'ять, не рахуючи керівника відділу. Досвідчені менеджери з продажу завжди знають, що далеко не кожен потенційний клієнт погоджується на конкретні умови, найчастіше це 1 з 25. Таким чином, щоб отримати постійного замовника, потрібно зробити 25 дзвінків, а для успішного виконання плану менеджеру необхідно:

- вивчити наявний матеріал;
- застосовувати і вдосконалювати свою техніку;
- знати методи і способи продажів.

Так, менеджери з продажу з низькою результативністю будуть вивільнятися, але це не відобразиться на прибутку компанії, за рахунок вже наявних працівників. Тому так важливо на початковому етапі набрати п'ять, а можна і більше менеджерів з продажу.

Правильна організація роботи відділу продажів забезпечує стабільний дохід власнику бізнесу. У відділі продажів, як правило, працює керівник, 3–5 менеджерів з продажу і адміністратор. Адміністратор – це та людина, яка комфортно себе почуває в постійній рутинній діяльності, виконуючи обов'язки:

- перевірки документації;
- пошук втрачених даних;
- складання договорів, звітів;
- підготовки комерційної пропозиції для покупця;
- доповнення електронної бази замовників.

Виконання посадових обов'язків адміністратором забезпечує економію робочого часу як керівника відділу, так і менеджерів з продажу. Зазвичай, коли власник бізнесу приймає рішення про призначення посади адміністратора, то компанія в його особі набуває кваліфікованого працівника в своїй сфері. Отже, витрати на адміністратора швидко окупляться, і розвиток бізнесу стане прогресивним. Майбутнє бізнесу визначає його власник. Він зобов'язаний враховувати всі можливі проблеми, що виникають в процесі. Головна мета власника – отримати прибуток. Досягти фінансової стабільності можна за допомогою правильно підібраної і організованої команди співробітників, звертаючи особливу увагу на штат менеджерів з продажу. Робота відділу продажів – це діяльність кваліфікованих менеджерів, спрямована на залучення клієнтів і реалізацію продукції, яка тісно пов'язана з працею маркетологів підприємства.

Фахівці з маркетингу виділяють кілька завдань відділу продажів в організаційній структурі:

- збільшення кількості споживачів компанії – процедура характеризується створенням «воронки продажів», конвертацією простих відвідувачів на постійних покупців. Пріоритетний напрямок діяльності – залучення та формування клієнтської бази;

- збільшення середнього чека – менеджер з продажу зобов'язаний підвищувати не тільки обсяги продажів, але і кінцеву суму торгової угоди. Для досягнення позитивного результату виділяють кілька напрямків: підвищення вартості продукції або використання технології крос-продажів (мотивувати покупця витратити більше, але вже за рахунок придбання позицій з інших категорій);
- ведення клієнтської бази, лідогенерації – облік переліку постійних покупців підвищує інформативність та ефективність маркетингових кампаній, персоналізуються взаємини зі споживачами;
- діяльність з просування продукції – велика частина завдань покладається на маркетинговий відділ, проте існують і винятки. Спільна робота двох надбудов (маркетингу і продажів) підвищує не тільки обсяг продажів, але і популярність кінцевого продукту.

Проте пріоритетами у роботі відділу продажів є:

- орієнтація на продукт і на задоволення потреб клієнтів;
- добровільне об'єднання з іншими підрозділами компанії;
- узгодження поставлених завдань у межах відділу.

Організація роботи відділів продажу має структурні особливості, що супроводжується врахуванням наступних факторів:

1. Постановка задачі.
2. Кількість персоналу.
3. Сфера професійної діяльності організації.
4. Характерні особливості та складності кінцевого продукту або послуги.
5. Рівень диференціації діяльності відділу.
6. Географічне розташування торгових точок, центрів продажу.

Моделі відділу продажів компанії.

1. *Функціонально-лінійна*, придатна для підприємств, які випускають один продукт і не планують розширюватися в майбутньому.

**Перший рівень** (найвищий) займає начальник відділу продажів, функціями якого є:

- контроль над виконанням плану, завдань і поставленої мети;
- збір супровідної інформації про персонал і клієнтської бази;
- підтримка дисципліни і монолітності створеної структури;
- оптимізація бізнес-процесів, ведення та контроль за документообігом;
- забезпечення співробітників матеріально-технічною базою;
- налагодження комунікацій між надбудовами.

**Другий рівень** складається з керівників функціональних підрозділів, завдання яких залежать від особливостей бізнес-процесів організації.

Функції відділу продажів:

- \* спілкування з постійними покупцями;
- \* контроль за розробкою маркетингової кампанії;
- \* відповідальність за активні і / або пасивні продажі.

**Третій рівень** становлять співробітники організаційної структури, що знаходяться в підпорядкуванні вищеназваних осіб (лінійна залежність). Кожному співробітнику відводиться власна роль, коло обов'язків, продиктованих займаною посадою, її специфікою.

*Матрична структура* за географічною ознакою придатна для комерційної компанії, торгові точки якої розташовані в різних регіонах. Саме їй вигідно будувати відділ продажу за матричним принципом. Вона «розвантажує» провідних менеджерів, але підвищує ризик виникнення конфліктних ситуацій. Відповідальне рішення полягає в підборі оптимальної кількості регіональних представників першого рівня. Якщо обсяги продажів даної точки малі, то доцільно перенести її під патронаж сусіднього фахівця. В іншому випадку залучається кілька відповідальних осіб.

*Організація відділу продажу за товарними категоріями*

Структура характеризується подвійним підпорядкуванням співробітників як функціональному керівництву, так і керуючому товарною категорією. Такий

підхід до організації правильний, виправданий, якщо:

- виробляється і продається високотехнологічний або інноваційний товар;
- продукція реалізується в роздріб, малими партіями;
- є широкий, але вузько направлений асортимент;
- кінцевий продукт вимагає подальшого супроводу (монтаж, налагодження, ремонтні роботи).

#### *Організація відділу продажів за типом клієнта*

Система має матричний вигляд, характеризується участю не тільки функціонального керівника, але і фахівця за сегментами споживачів.

Комерційна організація формує дану структуру, якщо:

- присутні специфічні фактори, що впливають на кінцевий результат торгової операції;
- виділено не більше п'яти сегментів;
- присутні специфічні особливості кожного з сегментів;
- реалізований товар не передбачає придбання додаткових аксесуарів.

### ***2.2.1. Структурні елементи організації і планування відділу продажів.***

#### ***Етапи організації роботи відділу продажів***

Кваліфіковані фахівці виділяють кілька етапів планування і організації відділу продажу:

1. Визначення необхідної кваліфікації персоналу – проводиться аналіз посадових обов'язків кожного співробітника. Порівнювати отримані результати з ідеальними показниками, здійснювати підбір відповідного персоналу.
2. Розробка посадових інструкцій – це документ, що описує права та обов'язки кожного найманого працівника. Додатково вказується перелік доступної матеріально-технічної бази для втілення задуманого в життя.

3. Розподіл посадових обов'язків між працівниками – поставлена задача розбивається на безліч дрібних, які стають в сукупності цілим, виконанням якого займається весь колектив.
4. Формування робочого графіка – визначається тривалість трудової діяльності, розподіл вихідних днів і перерв на обід.
5. Постановка цілей і завдань – заданий напрямок розвитку визначається для всього відділу, тоді як завдання мають індивідуальний характер.
6. Розробка системи контролю діяльності відділу – задаються оптимальні показники для оцінки ефективності організаційної структури. Найчастіше використовують такі: обсяги реалізованого товару, кількість нових покупців.
7. Визначення стандартів – визначення якісних і кількісних показників трудової діяльності колективу. Процедура передбачає жорстке регламентування обсягу виконаної роботи.
8. Розробка системи підвищення рівня кваліфікації співробітників – для підвищення стабільності комерційної компанії, використовуються навчальні заходи, що забезпечують особистісний та професійний ріст найманих працівників.

Існує кілька стандартизованих заходів, що підвищують ефективність роботи відділу, у реалізації кінцевого продукту:

- впровадження CRM-системи – автоматизований інструмент, що дозволяє створювати і контролювати клієнтську базу, інформувати про зміни пріоритетних показників. Інтегрування технології з телефонією підвищує рівень взаємодії з клієнтами, тривалість і плідність телефонних переговорів;
- розробка власних скриптів продажів – створення «сценарію» ділових переговорів значно спрощує їх ведення, незамінний інструмент для малодосвідчених менеджерів;
- таємний покупець і перевірка точок збуту продукції – для оцінки ефективності і якості сервісу скористайтеся досягненнями сучасності;



- аналіз дій керівництва, які підкоряються здоровому глузду і логічним висновкам. Якщо обсяги продажів падають, винен не завжди регіональний керівник, а виникає необхідність перевірки якості трудової діяльності його підлеглих.

Відомо, що результат продажу продукції підприємства визначається роботою команди менеджерів з продажу. Але в управлінні продажами важливо реалізовувати заходи із індивідуального підвищення ефективності роботи менеджерів, які є визнаними методиками, а саме:

- навчальні заходи – постійне вивчення нових технологій і підходів розширює світогляд, стимулює застосування теоретичних знань на практиці;
- налаштування внутрішньофірмового маркетингу – недостатньо мотивований персонал не в змозі створити сприятливі умови для виконання затвердженого плану продажів;
- організація щомісячних конкурсів – ефективний інструмент заохочення працівників, які досягли найкращих результатів (преміювання або надання вихідних днів);
- активне використання «воронок продажів» – поінформованість співробітників про ефективні методи залучення клієнтів підвищує не тільки мотивацію, але і обсяги реалізованої продукції.

Внутрішня організація роботи відділу продажів.

Начальнику відділу продажів необхідно виконати організацію роботи з підлеглими таким чином, щоб кожен працівник був зайнятий реалізацією свого завдання, причому робив це ефективно, точно і в терміни. Це основне, що повинен вміти робити керівник відділу продажів. Отож, керівник відділу продажів повинен робити наступне:

1. Визначитися з готовністю робочих місць до виробничого процесу, працездатності техніки, телефонних ліній, стану меблів, необхідної кількості канцтоварів.
2. Створити вхідний потік клієнтів.

Менеджер з продажу більше 80% свого часу повинен бути зайнятий спілкуванням з клієнтами. Краще й ефективніше, якщо це буде вхідний потік, оскільки його відпрацювання вимагає менших трудовитрат. Тому поділіться своїми ідеями з відділом маркетингу або керівництвом, яким чином цей вхідний потік організувати.

Якщо специфіка роботи співробітників заснована на вихідних дзвінках, доведіть кількість розмов на годину спочатку до 15, а потім при необхідності до 20 (якщо багато відмов).

3. Проводити щотижневі плани і збори, на яких доводити до персоналу особисті щотижневі плани, організувати все необхідне для виконання плану, контролювати результати роботи.

На початку роботи відділу планування краще робити великим, тобто вказати необхідну кількість нових клієнтів, кількість постійних і обов'язково заплановану суму продажів.

Кожен співробітник повинен знати свій план на місяць, тиждень, день. Він повинен знати, що з нього спитають за виконання цього плану.

План обов'язково повинен бути персоналізований, інакше менеджери не зможуть відчути особисту відповідальність за результат, а значить не будуть мотивувати його показати.

Список особистих результатів на стіні кабінету і його щоденний моніторинг – відмінний стимулятор для роботи і конкуренції.

Крім щоденного контролю для аналізу і мотивації співробітників, необхідно проводити щотижневі зібрання і дотримуватися наступних умов:

- Збори повинні відбутися за будь-яких умов.
- Тривалість зборів не повинна перевищувати однієї години.
- Всі питання для обговорення повинні бути заплановані і оголошені напочатку зборів.
- Всі питання повинні бути вирішені під час обговорення, відповідальні зафіксовані на папері, терміни встановлені.

4. Розподіляти роботу менеджерів з врахуванням їх рівня кваліфікації та рівнем контролю.

Люди з досвідом не потерплять надмірного контролю і тиску, тим паче більше, від людини, яка прийшла зі сторони, і, можливо, відмінно знає продажі, але не знайома з усіма тонкощами роботи. В цьому випадку, основне завдання – переконання. Так, потрібно знайти підхід до неї, стати трохи психологом, однак це того вартує. Командна взаємодія професійного керівника і досвідчених менеджерів з продажу може дати відділу нове дихання.

Початківці-продавці на початковому етапі роботи вимагають чітких інструкцій, доступного роз'яснення цілей, способів їх досягнення, та й просто звичайної допомоги і людської підтримки.

Однак в роботі з новачками теж є свій плюс – разом навчаєтеся, разом домагаєтеся успіхів, разом проходите «вогнь, воду і мідні труби». Через деякий час утворюється команда, якій під силу будь-які цілі.

Дуже добре, коли молоді фахівці проходять навчання всередині відділу, в якому будуть працювати завдяки системі наставництва. Причому дуже важливо, щоб наставник був доброзичливо налаштований і зацікавлений в позитивних результатах свого стажера. Така форма навчання демонструє новачкові практичні способи вирішення робочих моментів, на розгадку яких при самостійному навчанні треба було б тривалий час і безліч проб і помилок.

Якщо у відділі багато новачків, керівнику необхідно постійно підтримувати зворотний зв'язок з колегами, збирати інформацію про всі складнощі, які у них виникають, знаходити оптимальні рішення, а потім проводити оперативні п'ятихвилинки або щотижневе навчання.

Для забезпечення ефективності навчання продажам необхідно дотримуватися наступних правил:

- регулярності комунікацій;
- чіткості і конкретності інформації;
- наявності домашнього завдання;
- перевірки домашнього завдання;

- відпрацюванням знань на практиці;
- контролем застосування нових навичок в роботі;
- підсумковим іспитом.

#### 5. Документувати роботу.

Організація роботи відділу продажів полягає в регулярному складанні звітності діяльності, інакше керівництво може засумніватися в кількості і якості виконаної роботи.

Керівнику і працівникам відділу продажу необхідно сформувати звичку готувати щотижневі, щомісячні, квартальні та річні звіти. І якщо звіти є незатребуваними на даний момент, то в будь-який момент на першу вимогу керівництва вони повинні зможти їх пред'явити.

Керівник відділу продажів повинен:

1. Сформуванню головні цілі.
2. Розробити зручну структуру відділу.
3. Визначити форми роботи з клієнтською базою.
4. Обґрунтувати ключові показники ефективності відділу продажів.

Грамотна організація роботи завжди починається з постановки правильних завдань і вибору пріоритетних напрямків. Головною структурною метою тут має стати такий розподіл обов'язків, щоб колектив діяв як єдине ціле.

Створюючи відповідну організаційну структуру, варто пам'ятати про те, що продажі повинні бути безперервними і стабільними, а поділ праці – вигідним для компанії.

Цілі відділу продажів залежать від політики збуту компанії та можуть бути наступними:

- Отримання постійного прибутку.
- Задоволення клієнтського попиту.
- Захоплення бажаної частки ринку.
- Конкурентоспроможність товарів.
- Підвищення іміджу компанії.

### *Менеджери з продажів*

Головна ланка відділу продажів, на якому все тримається, – це менеджер з продажів. Даний фахівець повинен бути кваліфікованим, любити і вміти продавати.

Не варто забувати і про навчання персоналу, яке в середньому проводиться один раз в два місяці. Навчання необхідно, коли продавці погано розбираються в характеристиках товарів і діючих програмах.

Зазвичай при поділі праці у відділі з'являються невеликі відділи. В одних працюють менеджери, які спеціалізуються на переговорах, листах і зустрічах з клієнтурою. В інших працюють співробітники, що відповідають за холодні дзвінки та електронну пошту.

### *Інструменти управління*

Контроль – це запорука успіху функціонування відділу, що займається продажами. Важливо підібрати хорошу мотивацію, щоб співробітники старанно працювали. У ролі мотивації виступають заохочення: матеріальні і нематеріальні.

Матеріальні завжди ефективніше, але не всі компанії можуть собі дозволити це. Нематеріальні теж дієві і не вимагають особливих витрат з боку компанії.

Сюди відносять грамоти, значки, усні і письмові подяки, кубки та інше.

Контроль – це запорука успіху функціонування відділу, що займається продажами.

Правильне формування – запорука успіху, але початківці-керівники допускають на цьому етапі низку типових помилок. Розглянемо їх:

- Економія на співробітниках.
- Створення конкуренції в колективі.
- Не дають працівникам повноцінного відпочинку.

### **Побудова відділу продажів з нуля**

Побудова відділу продажів з нуля – досить складний процес, що вимагає певних знань і навичок.

Ідеальний відділ продажів повинен бути таким:

1. Всі менеджери однакові: немає поділу на видатних і невидатних.
2. Робота відділу прозора. За 30 хвилин часу можна зрозуміти, на скільки ефективно відпрацював кожен співробітник. У будь-який момент готовий звіт за будь-яким критерієм (продажу по кожному менеджеру, по кожному товару, за рентабельністю за будь-який період).
3. Передбачуваність продажів. У кожній компанії є середній цикл угоди. Отже, розуміючи, на якому вона етапі кожна і скільки угод планується від поставлених завдань, можна поррахувати прибуток за місяць вже в середині місяця.
4. Масштабований відділ. Якщо підприємець захотів відкрити філію в іншому місті – а у нього все необхідне є (методика, як набрати нових менеджерів; система мотивації; CRM система і віртуальна АТС; навчальні матеріали по продуктах і по техніках продажів і т. ін. Якщо виникає потреба просто розширити штат, то з грамотним відділом продажів це не складає труднощів.
5. Взаємодія. На продажі впливає все: бухгалтерія, маркетинг, виробництво, логістика та відділ повинен взаємодіяти з усіма (бюрократія повинна бути здоровою).
6. Гармонійний. Всі показники ефективності бізнесу повинні бути в рівновазі: витрати на виробництво, логістику, оплату, витрати, знижки, акції. І, звичайно, підсумкові: рентабельність, собівартість, прибуток.
7. Структурований. Скільки б не було етапів взаємодії з клієнтами (одноетапні або етапні або трьохетапний продажу), завжди повинно бути зрозуміло, на якому етапі йде спілкування з клієнтом.

*Способи створення відділу продажів:* найняти хороших продавників і продажі підуть самі по собі, тому що люди знають, як потрібно продавати, і самі створять для себе умови розвитку продажів – це зовсім не так. Консультанти створюють відділ за 2–3 місяці, але можливим є самостійно

бізнесмену створити відділ продажу і при цьому треба дотримуватися певного алгоритму.

*Алгоритм побудови відділу продажів*

**Крок № 1.** Визначити обсяг ресурсів:

1) Одноразові витрати:

- організація робочого місця менеджера;
- CRM система на одного співробітника;
- віртуальна АТС та телефонне обладнання, з можливістю фіксації й запису розмов на співробітника;
- фінансова подушка для 3 місяців функціонування відділу.

2) Щомісячні витрати:

- оренда з розрахунку 5 м<sup>2</sup> на співробітника;
- оклад;
- телефон.

3) Тимчасові ресурси. Побудова відділу продажів з нуля займає не менше 4 робочих годин в день в перший-другий місяць. Не менше 2 годин на день третього місяця.

4) Людські ресурси

**Крок № 2.** Розробити регламенти процесу роботи:

- правила залучення нових клієнтів;
- правило підготовки комерційних пропозицій;
- правило взаємодії з відділом закупівель, технічним блоком, бухгалтерією і логістикою;
- правило клієнтської підтримки.

Регламент відділу продажів – це не один раз написаний і жорстко зафіксований документ, це живий опис реальної роботи. Він повинен постійно змінюватися, тому що неможливо написати його раз і назавжди правильно.

**Крок № 3.** Вести кадрову політику:

1) залучити професіоналів, які працювали в галузі і знають ринок, яким потрібно просто дати інструменти і не потрібно навчати;

- 2) пам'ятати про існування придатності менеджера з продажів;
- 3) найняти 3–5 осіб, а згодом їх кількість зростає, але необхідно пам'ятати про бюджет відділу на утримання та організацію роботи.

**Крок № 4.** Застосовувати інструменти управління:

- 1) Системи контролю. Контроль потрібен навіть для найуспішніших менеджерів, але не повинен бути нав'язливим і виправдовувати сам себе.
- 2) Системи мотивації.
- 3) Польової підтримки менеджерів – це те, що визначає рівень продажних (ключових) навичок фахівців. Вміння користуватися усією інформацією у реальних продажах.

### ***2.3. Формування взаємовигідних відносин між партнерами та ділових стосунків***

У процесі організації продажу між діловими партнерами можуть формуватися три типи ділових стосунків:

Робочі (ділові), особисті, стратегічні.

Методика встановлення ділових стосунків:

- зняття психологічних бар'єрів;
- знаходження спільних інтересів;
- визначення принципів спілкування;
- визначення якостей небезпечних для спілкування;
- адаптація до партнера і встановлення контакту.



## Розділ 3. Інформаційне та процедурне забезпечення управління продажами

### 3.1. Маркетингове та інформаційне забезпечення формування й реалізація бізнес-рішень на основі впровадження CRM-технології

Реалізація практичного управління продажами розпочинається з побудови бізнес-процесу продажів. Фрагмент цієї системи поданий на рис. 3.1.

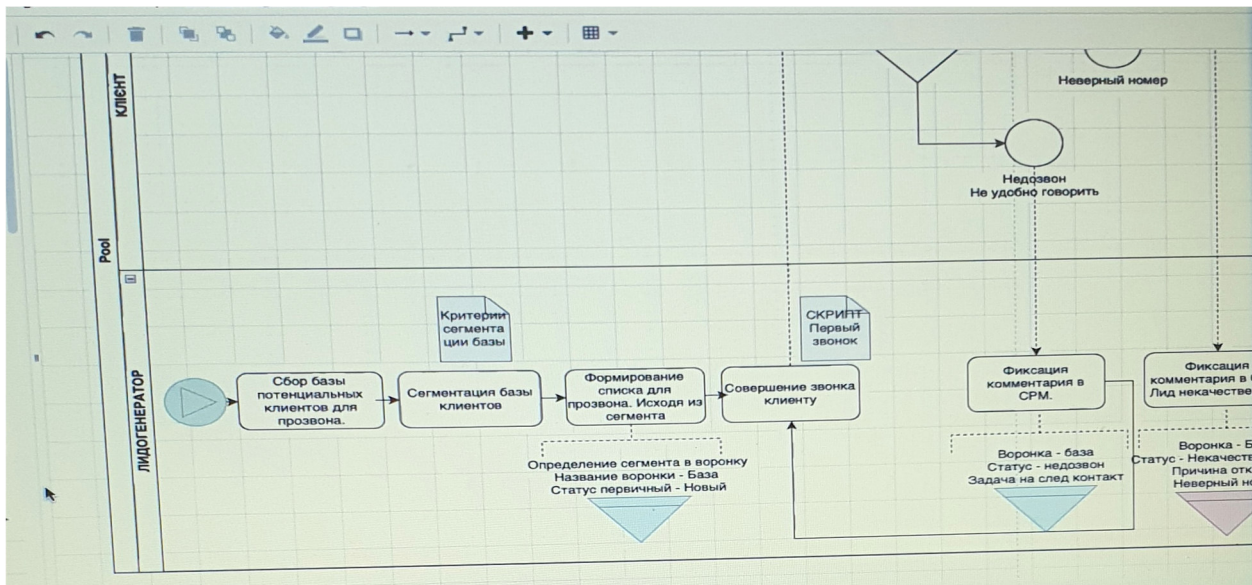


Рис. 3.1. Фрагмент побудови системи бізнес-процесу продажів

Процесу продажів передуює лідогенерація, що передбачає формування лідів – потенційних клієнтів компанії, які мають інтерес до її продуктів і послуг, для контакту з представниками фірми використовуються різні канали зв'язку (дзвінки, особисті зустрічі, електронна пошта та ін.). Отож, лідогенератори – це особи, що формують базу потенційних клієнтів компанії, ними є зазвичай маркетологи. Згодом з базою лідів починають працювати менеджери з продажу, які їх трансформують дзвінки від «холодних» до «тепліх», «гарячих», що дає можливість аналізувати потреби споживачів, робити презентації товару, формувати комерційні пропозиції, робити контрактацію, продаж, а згодом налаштовувати повторні та крос-продажі. Облік кількості споживачів на кожному етапі спілкування з менеджером з

продажу створює можливість сформуванати воронку продажу.

Воронка продажу – це аналітичний інструмент, що допомагає зрозуміти, як споживач приходить до купівлі товару чи послуги і є основою для розрахунку конверсії.

Конверсія (CV) ілюструє як потенційний клієнт стає реальним покупцем.

Конверсія розраховується за формулою:

$$CV = S * 100 / K, \quad (3.1)$$

де S – кількість продаж; K – кількість клієнтів за певний проміжок часу.

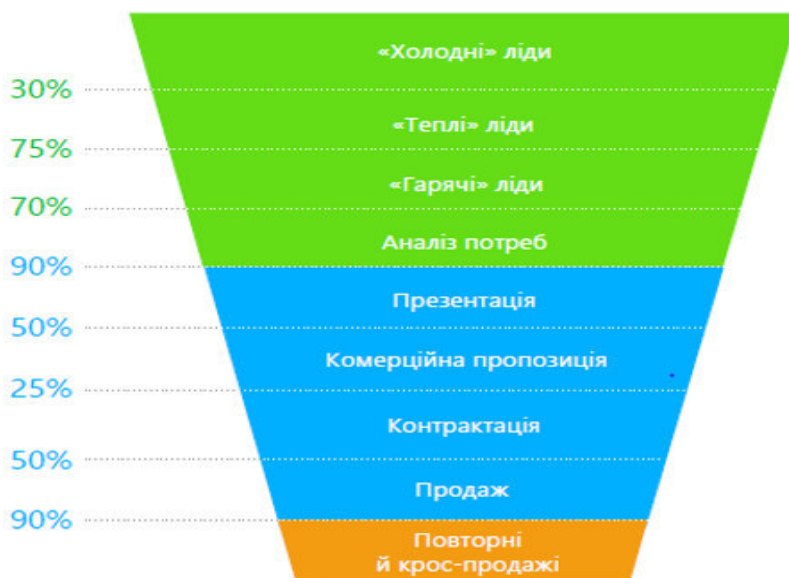


Рис. 3.2. Графічна ілюстрація воронки продажів B2B

*Рівні CRM системи:*

- оперативний (відображає взаємодію клієнта з компанією, об'єднує людей, процеси і технології, використовуючи як головний орієнтир побажання й потреби клієнтів);
- аналітичний (дозволяють формувати бізнес-рішення, орієнтовані на клієнта, вникнути в суть проблеми клієнта);
- колабораційний (дає можливість клієнту безпосередньо брати участь у діяльності фірми й впливати на процеси розробки продукту).

### 3.2. Аналіз клієнтської бази

Принципи управління клієнтами (за Нортон і Капланом):

- 1) відбір клієнтів;
- 2) залучення нових клієнтів;
- 3) утримання (збереження) клієнтів;
- 4) підвищення вартості кожного здобутого клієнта.

Залучення нового клієнта завжди є дорожчим від утримання існуючого.

Методика визначення особливо значущих клієнтів:

- 1) оцінити динаміку зміни частки значущих клієнтів за 2–3 роки;
- 2) виявити:
  - хто перестав бути клієнтом?
  - хто зменшив обсяги закупівель?
  - причини, що викликали такі зміни у клієнтській базі.
- 3) розробити комплекс компенсаційних заходів.

Аналіз конкурентів (поверхневий):

- асортимент;
- обсяг, що випускається (реалізується);
- ціна;
- регіони продажу (присутності).

Аналіз конкурентів (поглиблений) за потреби доповнюється іншими характеристиками.

У процесі аналізу клієнтської бази у вітчизняній практиці традиційно виділяють на чотири категорії, а саме: «VIP», крупні, середні й дрібні.

У зарубіжній практиці виділяють значно більше категорій споживачів (32 у британському банку).

### 3.3. Моніторинг задоволеності споживачів

Менеджери відділу продажів зобов'язані вести моніторинг (збір інформації) задоволеності споживачів. Його доцільно реалізовувати відразу ж після купленого товару або придбаної послуги. Саме тоді клієнт, після укладеної угоди розповість про цінність придбаного, а це є саме те, за що платять гроші. Менеджер з продажу має задати питання клієнтові: чому саме він вибрав такого продавця і що йому найбільше сподобалося?

Моніторинг задоволеності споживача можливий за умов, якщо існує:

- здатність керівництва підрозділу приймати самостійні рішення, направлені на збільшення прибутковості й ефективності роботи підрозділу в межах корпоративної стратегії;
- зацікавленість персоналу. Бажання кожного співробітника максимально мобілізувати особистий потенціал на реалізації загальної задачі й задоволення споживачів;
- створення «нового відчуття» для споживача. Уміння виокремитися в натовпі конкурентів, здатність надати споживачеві позитивний досвід, побудований здебільшого на емоційних і суб'єктивних чинниках, а ніж на порожніх твердженнях;
- правильна стратегія відносин зі споживачами. Здатність якнайповніше і своєчасно використовувати інформацію про споживачів і канали взаємодії з ними для збільшення прибутковості кожного споживача, його лояльності та задоволеності на основі сучасних інформаційних технологій.

Оцінка задоволеності та лояльності дає можливість виявити наявність емоційної прив'язаності до бізнесу (підприємства, організації) споживача і визначає економічну поведінку покупців.

Завдяки маркетинговим дослідженням, емоції можна виміряти, а згодом і розробляти цільові заходи, які підвищать позитивне сприйняття підприємства. Рівень задоволення емоцій ілюструється індексами.

CSI (індекс споживчої задоволеності) – це оцінка рівні задоволеності клієнта після взаємодії з підприємством.

NPS (індекс споживчої лояльності) – це показник ступеня прихильності клієнтів, їх готовності рекомендувати компанію або бренд знайомим чи друзям, на основі свого клієнтського досвіду.

Вимірювання CSI (індекс споживчої задоволеності) і NPS (індекс споживчої лояльності) і дозволяють своєчасно розробляти і впроваджувати покращення, які не лише гарантують стабільний прибуток, але й підвищити його.

Задоволеність є ключовим фактором утримання клієнтів і формування споживчої лояльності.

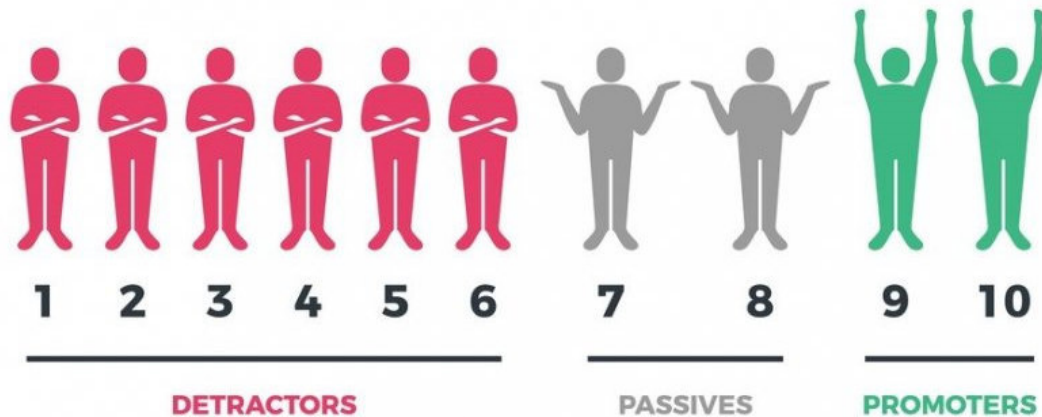
1. Залучити нового клієнта набагато дорожче, ніж зберегти вже існуючого.
2. Якщо зменшити відтік клієнтів на 5%, то дохід можна збільшити на 25–90%.
3. Лояльні клієнти купують в 4 рази частіше, ніж інші.
4. У багатьох нішах до 85% нових клієнтів приходять за «сарафаним радіо» від лояльних клієнтів.

Методика розрахунку CSI (індексу задоволеності споживача).

Споживачам після придбання товару чи послуги пропонується заповнити анкету з питанням: «З якою вірогідністю ви б порадили цю компанію друзі?» оцінки якості взаємодії з підприємством, процесу продажу за 10-бальною шкалою, де 1 – найнижча, а 10 – найвища якість та з проханням підказати, як можна покращити процес.

Усі одержані анкети розділяємо на три групи за кількістю балів: 1 (9–10); 2 (7–8); 3 (9–10).

## NET PROMOTER SCORE



$$\text{NPS} = \% \text{PROMOTERS} - \% \text{DETRACTORS}$$

Результати відповідей дають можливість сегментувати клієнтів.

«Критики» («детрактори») – незадоволені клієнти, які можуть давати негативні відгуки про підприємство (1–6 балів).

«Нейтралі» – задоволені клієнти, але не прихильники підприємства, які при вигідніших умовах, пропозиціях відійдуть до конкурентів (7–8 балів).

«Промоутери» – лояльні клієнти, які рекомендують підприємство, товар чи послугу своїм друзям чи знайомим, забезпечуючи притік нових клієнтів (9–10 балів).

Індекс задоволеності споживачів (CSI) розраховується як відношення кількості анкет з відповідями (9–10 балів) до загальної кількості анкет, що виражено у %.

Індекс споживчої лояльності (NPS) розраховується як різниця між відсотком промоутерів та критиків (детракторів).

NPS = Відсоток (%) лояльних клієнтів – (мінус) Відсоток (%) нелояльних клієнтів. (3.1)

Значення NPS може коливатися в межах від -100% і до +100. Додатне значення NPS свідчить про перевагу лояльних клієнтів, а від’ємне про їх нестачу. Окрім того, якщо:

- **індекс більше 50%** – те, що компанія в числі лідерів ринку, продовжує утримувати позиції;

- **індекс від 30% до 50%** – теж непоганий результат, але несприятливий інцидент або низка помилок може похитнути репутацію;

- **індекс до 30%** – свідчить про наявність невеликих проблем в продукті або сервісі, вимагає уваги усіх відділів, які взаємодіють з клієнтом або впливають на розробку продукту або сервісу;

- **індекс менше 0% (негативний)** – означає, що кількість незадоволених клієнтів істотно перевищує кількість ваших задоволених споживачів, а за наявності альтернатив компанія не зможе утримати покупців на ринку.

Ця класифікація усереднена – значення NPS може мінятися залежно від бізнесу. Організація Net Promoter Score Benchmark порахувала середній NPS різних галузей і отримала наступні дані:

- продаж автомобілів – 48%;
- розробка і продаж ПО – 41%;
- побутова техніка – 40%;
- страхування – 37%;
- роздрібна торгівля – 35%;
- кредитування – 30%;
- охорона здоров'я – 26%;
- ресторани і кафе – 20%;
- інтернет-провайдери – 16%.

Джефф Безос, засновник Amazon.com, зазначив: «Якщо вам вдасться створити відмінний досвід, то клієнти розкажуть один одному про це. Живе слово – потужний інструмент». Наступна статистика підтверджує його слова:

6 позитивних рекомендацій  **+1 новий клієнт**

1 негативна рекомендація  **- 5 позитивних рекомендацій**

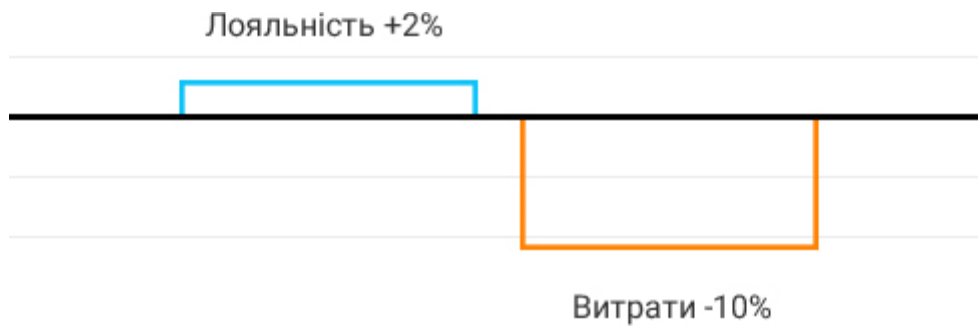
1 негативна рекомендація  **- 0,83 нового клієнта**

1 критик  **4–6 негативних рекомендацій**

1 критик  **- 4,15 нових клієнтів**

Чим більше у компанії промоутерів, тим більше вони привернуть нових клієнтів. Лояльні клієнти разом з новими покупцями забезпечують зростання

прибутку.



Ріст лояльності на 2% допомагає знизити витрати на 10%. Це в свою чергу веде до збільшення прибутку, в середньому, на 16% без підвищення цін.

Таблиця 3.1

**Оцінка лояльності клієнтів відкриває нові можливості:**

Для розвитку бізнесу	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Збільшується прибуток;</li><li>▶ Виконується робота на випередження конкурентів.</li></ul>
Для залучення співробітників	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ З'являється гордість за свою роботу і бажання працювати краще;</li><li>▶ З'являється впевненість, що клієнт отримує дійсно цінний продукт.</li></ul>
Для створення клієнтоорієнтованої компанії	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Виявляються і задовольняються справжні потреби клієнта;</li><li>▶ Це можливість навчитися слухати і чути клієнта;</li><li>▶ Отримані дані – це відмінна база для поліпшення сервісу і внутрішньої диференціації компанії.</li></ul>



### 3.4. Цільові групи клієнтів

У всіх категоріях споживачів слід виокремлювати сегменти і вибудовувати відносини:

- найбільш зростаючі. Необхідно приділяти максимум уваги;
- спадаючі (з потенціалом нижче за нуль). Можна економити, надаючи менше безкоштовних послуг, замінюючи дорогі особисті зустрічі співробітників підрозділів продажу повідомленнями електронною поштою тощо.

Профіль споживача будується за критеріями сегментації ринку:

- *географічний;*
- *демографічний;*
- *психографічний (соціальний прошарок, стиль життя, особисті якості);*
- *поведінковий.*

Портрет споживача має відображати манери поведінки під час здійснення покупки, зокрема, до якого психологічного типу споживач умовно належить: прихильник певної торгової марки, обережний, новатор, прихильник моди, імпульсивний, економний, раціональний.

### 3.5. Управління відносинами з клієнтами

Управління взаєминами з клієнтами дозволяє вдосконалювати відносини, зміцнювати лідерство компанії на ринку й підвищувати ефективність операційної діяльності, завдяки тому, що компанії можуть:

- отримувати дослідження поведінки клієнта та адаптувати свої пропозиції відповідно до його конкретних потреб;
- ідентифікувати тенденції й виявляти нові потреби клієнтів, динамічно перерозподіляти ресурси та розробляти, створювати й надавати продукти (послуги), орієнтовані на майбутні потреби;

- виконувати розподіл і консолідацію ресурсів, інтегрувати процеси та функції, поставляти продукти й послуги, повністю відповідні очікуванням клієнтів;
- підтримувати повний цикл взаємодії з клієнтами: від їх залучення до здійснення операцій купівлі-продажу й виконання замовлень до подальшого обслуговування клієнтів;
- використовувати переваги сучасного порталу підприємства й засобів обміну даними у всьому ланцюзі створення додаткової вартості.

Етапи формування оптимальної стратегії збереження клієнтів на основі постійного контролю і перевірки:

- 1) нагромадження й аналіз доходів, прибутків і витрат на обслуговування та просування, пов'язаних з кожною клієнтською операцією;
- 2) оцінки значимості клієнта й розробці моделей переваг, що допомагають компанії чітко виокремити клієнтські сегменти за цими напрямками;
- 3) розробки й упровадження спеціальних програм, побудованих під кожний із цих сегментів.

## **Розділ 4. Стратегія і тактика управління продажами**

### **4.1. Суть стратегії та тактики продажами**

Стратегія продажів – це план керівника з досягнення певного результату у конкретні терміни.

Стратегія описує, що треба зробити, щоб добитися бажаного, а тактика – як саме це треба робити.

Будувати стратегію без тактики неможливо, і навпаки.

Принципова відмінність стратегії від тактики криється в тому, що стратегія проєктується на 3–5 років і практично не змінюється, а тактика повинна виконуватися протягом короткого проміжку часу (1–2 місяці) та постійно корегуватися.

### **4.2. Фактори впливу на формування й реалізацію стратегії**

Усю сукупність факторів впливу на формування й реалізацію стратегії продажів за ознакою «напрямок» можна розділити на дві групи.

До непрямих факторів, що чинять вплив на стратегію, відносяться міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні події, демографічні процеси. Формуючи і реалізуючи стратегію продажів, бізнес повинен брати до уваги дію цих зовнішніх факторів, але через розробку і реалізацію власних управлінських рішень нівелювати їх вплив на продажі та більше, трансформувати у можливості розвитку продажів.

Прямими факторами впливу на стратегію продажів є споживачі, постачальники, конкуренти, контактні аудиторії. Власне, аналізуючи їх поведінку та участь у купівлях (обсяг (кількісний, вартісний, асортимент), частоту і форми купівлі, розробляється та реалізується стратегія.

### **4.3. Процес розробки та реалізації стратегії продажів**

У процесі розробки стратегії продажів перед її проєктантами стоїть завдання вибору типу стратегії відповідно до класифікації, яку запропонували

М. Портер, Майлсон і Сноу (табл. 4.1). Розроблена вченими класифікація стратегій дозволяє виявити декілька типових (загальних) стратегій, якими користуються бізнес-одиниці, які провадять діяльність у багатьох галузях.

Таблиця 4.1

Типологія конкурентних стратегій

Типологія Майлса та Сноу	Дії торговельного персоналу
<p><b>Першопроходець</b>  Намагатися бути першопроходцем у розробці товару.  Пропонувати часто змінювану товарну лінію та проявляти готовність пожертвувати отриманням прибутку в короткостроковій перспективі на користь забезпечення міцних позицій на ринку у віддаленіший період</p>	<p>Головну увагу приділяють зростанню обсягів продажів. Акцент в управлінні територіями роблять на отриманні доступу до щораз більшої кількості клієнтів і пошуку потенційних</p>
<p><b>Захисник</b>  Пропонувати обмежену, стабільну товарну лінію досить передбачуваному ринку. Ринки більшою мірою перебувають на останніх стадіях росту або на стадіях ранньої зрілості життєвого циклу товару. Акцент робиться на спробі стати дешевим виробником за рахунок забезпечення високих об'ємів виробництва</p>	<p>Підтримувати вже існуючу базу клієнтів. Пошуку нових потенційних клієнтів приділяється мінімум уваги. Акцент робиться на обслуговуванні клієнтів разом з більшим «заглибленням у клієнта»</p>
<p><b>Аналізатор</b>  Вибирати ринки, які характеризуються високими темпами росту, водночас намагаючись утриматися на досить зрілих ринках. Аналізатори становлять проміжний тип фірми. Вони не так часто й швидко, як першопрохідці, змінюють свої товарні лінії, які захисники, прагнуть до стабільності та ефективності</p>	<p>Необхідно збалансувати декілька процесів: обслуговування вже існуючих клієнтів, пошук нових потенційних клієнтів, виявлення нових застосувань товару, не залишати без уваги поширення «зрілої» продукції, підтримку кампаній, пов'язаних із просуванням нових товарів</p>
Типологія Портера	Дії торговельного персоналу
<p><b>Постачальник з низькими затратами</b>  Посилене створення нових виробничих потужностей (ефективність використання яких збільшується разом зі збільшенням їх об'ємів), активні спроби досягти скорочення затрат на основі досвіду, жорсткого контролю за затратами й накладними витратами, що зазвичай пов'язано з великою відносною часткою ринку</p>	<p>Обслуговування крупних уже існуючих клієнтів, пошук крупних потенційних клієнтів, мінімізація затрат, продаж на основі ціни, і, як правило, прийняття на себе значних обов'язків, що стосуються отримання замовлень</p>
<p><b>Диференціація</b>  Створення продукції, яка вважається унікальною для даної галузі. Забезпечує визначені переваги перед конкурентами, пов'язані з лояльністю споживачів до відповідної торговельної марки і нижчою чутливістю до ціни</p>	<p>Продаж товарів на основі нецінових вигод, забезпечення нових замовлень і високої якості обслуговування клієнтів, оперативне реагування на їхні потреби. Можлива значна увага до пошуку потенційних клієнтів (якщо йдеться про галузі з високими темпами зростання), відбору клієнтів за критерієм низької цінової чутливості. Зазвичай у таких випадках вимагається висококваліфікований торговельний персонал</p>
<p><b>Зайняття ніші або фокусування</b>  Обслуговування конкретного цільового ринку. Незважаючи на те, що частка ринку може бути досить низькою, фірма забезпечує собі домінування у визначеному сегменті даної галузі</p>	<p>Необхідність стати експертом у тому, що стосується операцій і можливостей, пов'язаних з відповідним цільовим ринком. Фокусування уваги клієнтів на нецінових вигодах</p>

Процесу проектування стратегії продажу передують глибокий аналіз діяльності підприємства, організації, бізнесу на ринку. Доцільно для цієї мети використовувати інструмент PESTLE, SWOT, TWOS аналізу.

PESTLE – інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес-компанії.

Фактори (P – політичні, E – економічні, S – соціальні, T – технологічні, L – правові, E – екологічні).

Матриця SWOT (рис. 4.1) дозволяє провести детальне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища конкретної організації, що допомагає ефективніше приймати стратегічні рішення. Метою використання SWOT-аналізу є розділення чинників і явищ, що впливають на розвиток організації на чотири категорії: сильні сторони (S), слабкі сторони (W), можливості (O) та загрози (N). Сильні сторони показують конкурентну перевагу порівняно з іншими організаціями, слабкі сторони – це сукупність внутрішніх факторів, що загальмовують її розвиток. До можливостей відносяться тенденції або події в зовнішньому середовищі, реагуючи, на які організація може значно швидше просунутись до поставлених цілей. Під загрозами розуміється сукупність факторів, що можуть мати негативний вплив на організацію, якщо не буде належної реакції.

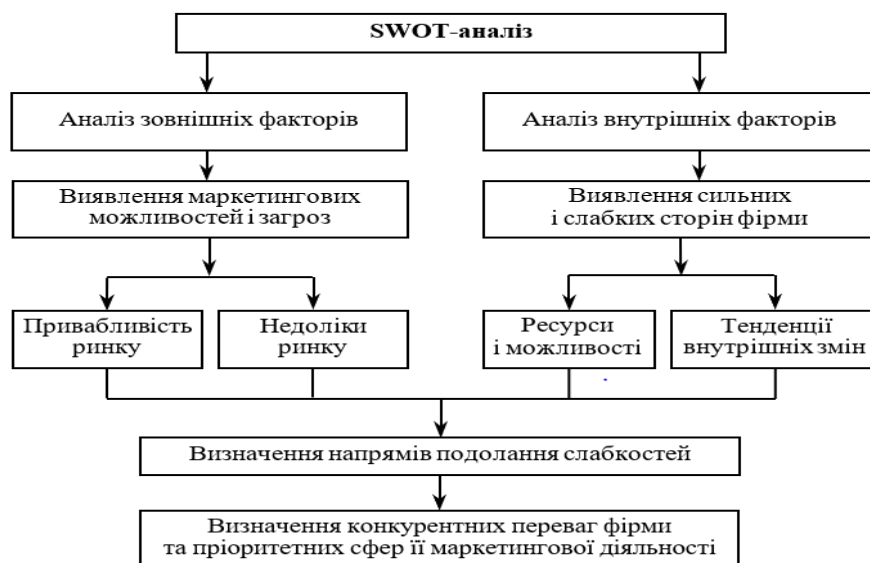


Рис. 4.1. Матриця SWOT-аналіз

TOWS-аналіз – це інструмент, що домагає скомбінувати результати SWOT-аналізу так, щоб згенерувати можливі варіанти сценаріїв розвитку. Метою аналізу є пошук зв'язку між характеристиками та факторами із різних секторів SWOT та розробка стратегій посилення й нівелювання на їх основі.

- ▶ TOWS дає можливість:
- ▶ згенерувати можливі стратегії майбутнього розвитку;
- ▶ знайти відповідь, як використати внутрішні особливості для впливу на зовнішні фактори (та навпаки) із користю;
- ▶ пріоритезувати стратегії, однак не надає інструмент вибору «найбільш підходящої».

*Цей інструмент допомагає менеджерам зрозуміти, як можна використовувати сильні сторони для розвитку можливостей та нівелювати загрози, мінімалізуючи слабкі сторони завдяки можливостям.*

#### **4.4. Лояльність клієнтів та способи її формування**

Лояльність клієнтів – це їх довіра до бізнесу, продукту та ін. Звісно, що лояльність споживачів:

- 1) схильні до концентрації своїх покупок, що веде до великих обсягів продажу і менших витрат, пов'язаних з продажем і розподілом;
- 2) сприяють передачі позитивної усної інформації та рекомендують «свого» продавця іншим потенційним клієнтам;
- 3) нерідко готові платити підвищену ціну за одержувану ними цінність.

Менеджери з продажу повинні формувати лояльність споживачів на основі концепції довічної цінності, що вимагає:

- формування унікальної концепції цінностей для ключових споживачів;
- визначення того, який сегмент споживачів уважати цільовим, і розробка комплексу заходів щодо виборчого залучення споживачів саме з цього сегмента;
- ретельного вибору цільових співробітників, що поділяють корпоративні цінності компанії, талановитих, енергійних, кваліфікованих і здатних досягти найвищої продуктивності праці. Інвестування засобів у їхню підготовку й навчання, планування кар'єри, створення такої організаційної структури, яка б стимулювала їх до максимального розкриття всіх своїх здібностей і потенціалу;
- завоювання лідерства у витратах за рахунок зростання продуктивності праці;

- вибір потрібних інвесторів, що придбавають акції з розрахунку на довготривалий прибуток і вважають, що їх особиста вигода нерозривно пов'язана з вигодою споживачів і співробітників.

Упровадження комплексних програм лояльності призведе до таких економічних результатів: у міру залучення найцінніших споживачів об'єм продажів і частка ринку зростають, збільшується частка повторних покупок.

## Розділ 5. Прогнозування та планування продажів

### 5.1. Аналіз ринкових можливостей компанії

Будь-яка бізнес-структура в системі управління продажами зобов'язана робити аналіз ринкових можливостей.

Ринкові можливості компанії передбачають аналіз і розрахунок показників:

- динаміки і структури продажу;
- коефіцієнт варіації, що ілюструє рівномірність продажу;
- критичного обсягу продажів;
- рентабельності продажів.

### 5.2. Методи прогнозування продажів

Для реалізації процесу прогнозування необхідно визначатися з об'єктами прогнозування.

#### *Основні об'єкти прогнозування*

##### *Обсяг ринку:*

- натуральні показники
- фінансові показники

##### *Обсяг продажів:*

- натуральні показники
- фінансові показники

##### *Інші, як правило, проміжні до ринку та продажів:*

- кількість відвідувачів;
- імпорт;
- середній чек;
- експорт;
- та ін.

##### *Продажі: виклики і досяжність.*

При зниженні продажів – не буде можливості задовольнити ринкові потреби – частина ринку або торгових каналів віддається конкурентам.

При завищенні продажів – зростає вартість ведення всього бізнесу – витрати на підтримку швидкості продажів будуть занадто високі.

*Типи прогнозів:* довго-, середньо- і короткострокові.

Догостроковий прогноз: 5–8 до 10+ років.



Стратегічні цілі компанії з врахуванням зовнішніх факторів (реконсиляція (цілі – гроші-прогноз – штуки):

- нові товари;
- дослідження і розвиток;
- інвестування і планування ресурсів;
- рекрутинг і навчання.

Середньостроковий прогноз: 1–3 роки.

Зв'язування довгострокових і середньострокових прогнозів.

Короткострокові прогнози (місяць, квартал, рік):

1. Планування виробництва, персоналу, складу.
2. Поточна маркетингова діяльність.
3. Конкурентна боротьба.

### **5.3. Прогнозування попиту**

При прогнозуванні попиту враховуємо:

1) норму споживання на людину (для харчових продуктів – апетит споживача, обмежений стінками його шлунку);

2) споживчу поведінку;

3) ємкість ринку ( $N \times X \times Y$  (\$)),

де  $N$  – кількість споживачів;

$X$  – кількість купівель;

$Y$  – вартість купівель.

*Методи прогнозування попиту:*

- математичні – статистичні.

Базуються виключно на даних за минулий період, не менше 3–5 років.

Для апроксимацій і прогнозування використовуються виключно математичні функції:

- за середнім або змінним середнім;
- лінійні або нелінійні регресії;

- багатопараметричні функції та інші;
- експертні – інтуїтивні.

Базуються як на даних за минулий період, також застосовуються і при повній відсутності інформації. Можуть стосуватися як відсутньої інформації в минулому, так і прогнозних змін в майбутньому. Для апроксимацій і прогнозування використовуються виключно інтуїтивні судження експертів і менеджерів.

#### **5.4. Планування продажів**

У ринковій економіці створення і виробництво нових товарів, надання нових послуг є вирішальною умовою для виживання компанії.

Вивчення потреб споживачів є основою для планування обсягу продажів.

Планування продажів – безперервний процес, що починається в момент зародження ідеї нового товару, що триває протягом усього життєвого циклу виробу і закінчується з вилученням його з виробничої програми. Мета планування продажів полягає в тому, щоб своєчасно запропонувати покупцям таку номенклатуру товарів і послуг, яка б відповідала в цілому профілю виробничої діяльності підприємства і можливо повніше задовольняла їхні потреби.

Методи планування обсягів продаж компанії:

- бажання інвесторів чи керівництва компанії;
- від минулих продаж (продовження відомої динаміки);
- від витрат (до витрат додаємо плановий прибуток);
- за каналами продажу (рахуємо внесок кожного каналу окремо);
- від питомої ваги ринку (планову частку компанії  $\times$  обсяг ринку);
- ефективність бізнесу (виручку від співробітника  $\times$  кількість співробітників);
- цілі маркетингу (залучення і утримання клієнтів).

***Ринок прогнозуємо***

Намагаємося зрозуміти і відчувати.

## *Продажі – плануємо*

### Намагаємося зрозуміти і впливати:

- здебільшого більше зростання продажів відбувається в натуральному вираженні. Як мінімум на величину інфляції і для компанії, і для ринку;
- продажі повинні випереджати зростання ринку, як мінімум на 10–20%, інакше компанія програє конкурентам.

Маючи детальний аналіз продажів за попередні періоди компанії, прогноз ринку та споживчої поведінки будуються прогнози, які розкладаються від довготривалих до короткострокових. На основі них формуються щоденні плани (завдання) менеджерам з продажів, які орієнтуються на їх виконання.

## **Розділ 6. Особливості управління продажами на промисловому ринку та сфері послуг**

Особливості управління продажами на промисловому ринку та сфері послуг вивчатимемо на прикладі реального Стандарту роботи менеджера з продажу у торгівлі транспортними засобами. І хоча кінцевий продаж – це надання послуги споживачеві, а предметом продажу є товар, що є продуктом промислового виробництва.

### **ПРЕАМБУЛА**

#### **ОСНОСНІ ПОСТУЛАТИ, ЩО ВІДПРАЦЬОВАНІ ДО АВТОМАТИЗМУ**

1. Я піднімаю телефонну слухавку не пізніше третього гудка. Представляюся за формою: *«Вас вітає Автоцентр Volkswagen, менеджер \_\_\_\_\_, добрий день»*. Я не кладу слухавку раніше, ніж це зробить клієнт.
2. Я даю повну інформацію клієнту про товар або послугу, якою він цікавиться (наявність, спеціальні акційні пропозиції, програми, що діють в Автоцентрі тощо). У випадку, коли клієнт запитує працівника іншого відділу, з'єдную клієнта з відповідним працівником. Якщо працівник з певних причин відсутній на робочому місці, беру контактну інформацію про клієнта, яку одразу ж після появи працівника на роботі передаю йому і контролюю, щоб мій колега зв'язався з клієнтом. Примітка: заборонено продавати автомобіль по телефону.

#### **Головна мета телефонної розмови – запросити клієнта в салон**

3. Я повідомляю клієнту години роботи автоцентру, при потребі описую дорогу до нього, використовуючи як орієнтир вказівники (дорожні знаки), розташовані по місту.
4. Я стежу за тим, щоб клієнти могли поставити автомобіль на спеціально відведену парковку на території Автоцентру.
5. Я постійно підтримую ідеальну чистоту на виставковій площадці автомобілів перед автосалоном, в шоу-румі, на робочому місці та в інших місцях, куди мають доступ клієнти.

6. Я підтримую приємний музичний фон в приміщенні шоу-руму, без реклами та новин.
7. Я постійно стежу за ступенем зносу прапорів і зовнішньої реклами.
8. Я стежу за актуальністю реклами мого бренду в усіх медіа носіях, а також за актуальністю інформації на нашому Інтернет-сайті.
9. Я постійно стежу за чистотою експозиційних автомобілів в салоні, тестових автомобілів та автомобілів на відкритій вітрині перед автосалоном, а також автомобілів, які знаходяться на виставкових площадках торговельних центрів, виставок за межами території підприємства (відсутність пилу, бруду, чисті разові килимки в салоні) та за наявністю належним чином оформлених цінників на всіх автомобілях, згідно зі стандартами імпортера та вимог ЗУ «Про захист прав споживачів»; за актуальністю інформації у куточку споживача.
10. Я обробляю запити клієнтів через Інтернет-сайт впродовж 2 годин в робочі дні.
11. Я створюю всі умови для клієнтів, аби вони могли спокійно оглянути всі автомобілі в шоу-румі.
12. Я створюю всі умови для клієнта, щоб він міг спокійно оглянути всі автомобілі, що знаходяться на відкритій площадці перед автосалоном.
13. Я стежу за своїм зовнішнім виглядом, постійно ношу бейдж з іменем.
14. Я завжди виглядаю як професіонал і завжди люб'язний з клієнтами, як цього вимагає імідж компанії і бренду.
15. Чим би я не займався в компанії, я завжди вітаюся з кожним клієнтом і завжди готовий надати йому будь-яку допомогу.
16. Я уважно слухаю клієнта, щоб краще зрозуміти, що йому потрібно і надати необхідну консультацію.
17. Я завжди звертаюся до клієнта по імені чи імені і по батькові.
18. Якщо до мене одночасно звертається клієнт і лунає телефонний дзвінок, я дослухаю останню репліку клієнта, вибачусь перед ним і поспілкуюся по телефону. Якщо додзвонювач потребує консультації, яка займе певний час,

беру контактні дані додзвонювача і обіцяю передзвонити йому пізніше, як тільки завершу консультацію з клієнтом салону.

19. Якщо до мене одночасно звертається декілька клієнтів, я прошу їх зачекати і обіцяю, що приділю кожному з них належну увагу.

20. Якщо клієнт змушений чекати, я пропоную йому розміститися в клієнтському куточку (пропоную журнали, ввімкнути телевізор, чай, каву тощо) або в кафе.

21. При потребі я показую клієнту, де знаходиться туалет. Я стежу за тим, щоб туалет утримувався в ідеальній чистоті.

22. Чим би я не займався в компанії, я завжди дотримуюсь прийнятих форм ввічливості, і дякую клієнту за візит.

23. Я проводжаю клієнта до виходу з приміщення, якщо працюю менеджером з продажу, і до автомобіля, якщо працюю майстром приймальної групи.

## **0. Етап підготовки та пошуку потенційних клієнтів**

Важлива роль керівника відділу продажу автомобілів заключається в тому, аби кожен співробітник відділу продажу чітко розумів правила пошуку потенційних клієнтів:

- важливо правильно визначати часові рамки для контактів з потенційними клієнтами;
- вести реєстр нових холодних дзвінків;
- реєструвати кожен контакт з чіткою інформацією про товар, побажання та вимоги клієнта;
- чітко планувати свої подальші кроки при роботі з конкретним потенційним клієнтом;
- ніколи не «запізнюватись» з дзвінком і чітко дотримуватись поставленого сценарію.

Варіанти пошуку клієнтів:

- золоті сторінки – описано перелік підприємств та організацій області;

- вхідні телефонні дзвінки в салон;
- e-mail запити, що надходять на електронну адресу підприємства;
- база даних відділу сервісу;
- клієнти, що зацікавились автомобілями під час виїзних виставок, організації різноманітних свят та ін.;
- база даних автомобілів, що зареєстровані в МРЕВ;
- бази даних страхових компаній та банків партнерів;
- бази даних інших автосалонів;
- інші джерела отримання інформації.

Схема здійснення дзвінка потенційному клієнтові:

1. Детально ПІДГОТУВАТИСЬ, маючи в наявності всю необхідну для дзвінка інформацію.
2. ВІДРЕПЕТИРУВАТИ сценарій розмови.
3. ПОСМІХАЙТЕСЬ – клієнт зрозуміє це по вашому голосу.
4. ПРЕДСТАВТЕСЬ чітко та ввічливо.
5. ПОЯСНІТЬ, ЧОМУ ви телефонуєте.
6. ЗАДАВАЙТЕ ПИТАННЯ, аби зрозуміти потребу клієнта, ведіть діалог, а не допит.
7. СЛУХАЙТЕ відповіді на питання.
8. РЕАГУЙТЕ на отриману інформацію, аби дати зрозуміти, що ви зацікавлені.
9. ПРОСІТЬ особистої зустрічі на конкретну дату і час – це збільшить шанси, що вона відбудеться.
10. ЗАНОТУЙТЕ всю отриману в результаті дзвінка інформацію.
11. ПІДТВЕРДІТЬ назначену зустріч письмово, якщо це необхідно.
12. ПРОАНАЛІЗУЙТЕ свої дії – що було правильно, а що неправильно.  
Зробіть висновки.

## **1. Привітання та консультація**

Перше враження вкрай важливе. Невміння вітатись з клієнтами та

професійно представляти салон ставить під загрозу продажі. Важливо пам'ятати, що клієнт судитиме про вас за сукупністю елементів спілкування, а не лише за вашим знанням товару (продукту).

Не поспішайте переходити до обговорення купівлі. Пам'ятайте, що встановлені довірливі стосунки з клієнтом допоможуть вам пізніше, коли ви перейдете до детального обговорення угоди.

Коли клієнт входить в салон, потрібно тепло та щиро привітати його, щоб він відчув себе комфортно. Необхідно звернутися до клієнта відразу, як тільки він зайде до салону: так клієнт відчує, що його цінують, і це допоможе йому освоїтися. В той же час не варто відразу щось пропонувати клієнтові: він може відчувати, що на нього тиснуть.

### **Покрокова інструкція з привітання клієнта в автосалоні**

1. Звертайте увагу на усіх клієнтів, що заходять до салону (Обов'язково посміхнутися при зоровому контакті).
2. Підходьте до клієнта не пізніше 2 хв перебування його в салоні.
  - 2.1. Підходьте до клієнта відразу, якщо він зацікавився конкретною моделлю. (Вивчає прайс на стійці, оглядає автомобіль).
3. Вітайтеся так:

*Добрий день! Раді Вас вітати в автоцентрі Volkswagen! Мене звати \_\_\_\_\_, я консультант з продажу автомобілів Volkswagen. Як я можу до Вас звертатися? Дуже приємно, дякую.*

4. Обов'язково запитуйте: Ви вперше у нашому автосалоні? Звідки Ви дізналися про салон? З ким Ви вже спілкувалися?

### **2. Виявлення потреби**

Тут важливо пам'ятати, що якщо ви не вислухаєте клієнта, його вислухає хтось інший. Не поспішайте розкривати свої карти, спочатку дізнайтеся якомога більше про співрозмовника. Намагайтеся не ставити питання, на які



клієнт обмежується відповіддю «так» чи «ні». Нехай він розговориться, відчує свою значимість, а головне – сформулює потреби та бажання, а можливо – і заперечення.

Намагайтеся визначити, що для вашого клієнта має найбільше значення: комфорт, безпека, статус або імідж. З'ясувавши, який мотив рухає клієнтом при здійсненні покупки, ви зумієте потім грамотно презентувати товар.

І головне: уважно слухайте клієнта (і нехай клієнт відчуває, що ви його дійсно слухаєте) і аналізуйте отримувану інформацію. Пам'ятайте коронну фразу поліцейських з американських бойовиків? «Все, що ви скажете, може і буде використано проти Вас у суді!». У нашій ситуації, звичайно, все не так жорстко. Однак, вислухавши клієнта і правильно розставивши акценти, ви маєте всі шанси привести його до операції.

1. Задавайте відкриті запитання, щоб з'ясувати, який автомобіль може зацікавити клієнта.

Примітка: менеджер активно використовує невербаліку (відкриті жести), руки вільно, не замкнуті в кулаки, не складені за спиною.

2. У випадку, якщо клієнт зайшов «просто подивитися», не наполягайте. Просто скажіть, що він може оглядати усі автомобілі, а якщо знадобиться допомога, він може звернутися до вас.

3. Через декілька хвилин ще раз підійдіть до клієнта і запропонуйте надати інформацію у письмовому вигляді (прайс, брошура).

**Важливо!!! Кожен, хто відвідує салон, розглядається як потенційний клієнт**

Правильне проведення консультації є фундаментальною основою усього процесу продажу.

Насамперед менеджер продає себе як компетентного спеціаліста, а не автомобіль. Тому, чим комфортніше клієнтові з вами особисто, тим більше шансів, що він купить у вас автомобіль. Консультацію можна назвати ще уточнюючим процесом, тому що ми допомагаємо клієнту прояснити його потреби та мотиви покупки нового автомобіля.

Потреби – це те, що необхідно клієнту, типовим прикладом є бюджет та ті необхідні характеристики, що мають бути присутні в автомобілі.

Мотиви покупки виходять за рамки потреб і описують те, що рухає клієнтом при купівлі того чи іншого автомобіля (**SPACER**):

**S** – безпека.

**P** – технічні характеристики.

**A** – зовнішній вигляд.

**C** – комфорт.

**E** – економічність.

**R** – надійність.

Приблизний алгоритм питань менеджера:

- 1. Який у Вас автомобіль в даний момент, що Вам подобається в ньому?*
- 2. На Вашу думку, що Ви хотіли б змінити?*
- 3. Якщо я Вас правильно зрозумів, Вам не вистачає: (перерахувати зауваження клієнта) і після цього отримати його згоду.*
- 4. Хотілось би ще у Вас уточнити основні маршрути використання автомобіля – короткі поїздки, по місту чи довгі за містом?*
- 5. Ви самі керуватимете автомобілем чи у Вашій сім'ї ще хтось водить?*
- 6. Ви надаєте перевагу двигунам дизельним, бензиновим чи газ/бензин?*
- 7. Чому саме: дизель, бензин, газ/бензин?*

*НАПРИКЛАД: якщо менеджеру необхідно продати бензиновий автомобіль, необхідно в клієнта уточнити річний пробіг. Зазвичай різниця вартості а/м між дизелем і бензином складає 1500 долларів, а інтервал між ТО у бензина*

15–20 тис., у дизеля – 10–15 тис. Різниця у вартості обслуговування складає від 400 до 1000 грн. Якщо у клієнта пробіг, наприклад 10–15 тисяч в рік, то дизель порівняно з бензиновим двигуном (враховується вартість пального + ТО) окупиться тільки після 5 років використання. Таким чином, менеджер має зрозуміти клієнтові, що дизель не є «вигідним».

8. Побажання стосовно типу автомобіля: хетчбек, седан, кроссовер, SUV? Уточніть, чому для клієнта важлива та чи інша форма кузова а/м.

9. Трансмісія: Ви віддаєте перевагу автоматичній чи механічній коробці передач? Обов'язково уточніть у клієнта, чому йому та чи інша трансмісія важлива.

НАПРИКЛАД: якщо в салоні автомобіль з АТ, а клієнт бажає МТ. Завдання менеджера переконати клієнта у тому, що АТ є кращим варіантом. Зазвичай, всі сучасні автомати/роботи/варіатори мають ручний режим перемикання передач. Це комфортно з точки зору самого процесу перемикання. Автомобіль слідує виключно увімкненої передачі водієм. До того ж, сучасні автомати здійснюють операцію по зміні передачі вдвічі швидше, аніж це робить людина вручну. Стосовно самої надійності коробки... Ресурс сучасних автоматів дорівнює ресурсові класичних механічних коробок перемикання передач. ДЛЯ КЛІЄНТА БУДЕ ВАЖЛИВО ОЦІНИТИ ЦЕ В ПРОЦЕСІ РУХУ (тест-драйву).

10. Які варіанти (автомобілі інших виробників) автомобіля розглядаєте? Завдання менеджера – «вбити конкурента». Невеличка хитрість на замітку, наприклад:

- Клієнт: вибираю між Mazda3, Citroen C4.

- Менеджер: (попередньо знає, що Citroen C4 краще ніж Mazda3, головне завдання полягає в тому, аби слабший конкурент переміг сильнішого, аби клієнт сам відмовився від одного з конкурентів): на Вашу думку, чим краща Mazda за Citroen? Таким чином, менеджер підштовхує клієнта до роздумів над

перевагами одного автомобіля порівняно з іншим, роблячи при цьому свої висновки. У клієнта складеться враження, що Citroen – гірший автомобіль порівняно з Mazda3. Менеджер розуміє, що Volkswagen Golf краще за Mazda3 по багатьох позиціях і на наступному етапі «ПРЕЗЕНТАЦІЯ АВТОМОБІЛЯ» зможе ефективно представити автомобіль Nissan порівняно з Mazda3.

11. Для Вас найважливіше в автомобілі: дизайн, технічні характеристики, безпека, статус? Відповідь на це питання дозволить менеджеру зрозуміти прихований мотив купівлі автомобіля клієнтом, те, що для нього буде найважливішим в майбутньому автомобілі.

12. Уточніть бюджет (ціновий діапазон). Якщо відповідь «готівка», менеджер в обов'язковому порядку нагадує і детально розповідає про внутрішні програми фінансування.

13. Уточніть комплектації та характеристики а/м, що є важливими для клієнта.

14. Уточніть бажаний термін поставки а/м клієнту.

15. В ОБОВ'ЯЗКОВОМУ ПОРЯДКУ потрібно пропонувати і наголошувати на представленні в салоні широких послуг щодо страхування КАСКО та полісів цивільної відповідальності.

**НЕОБХІДНО ЗІБРАТИ ВІД КЛІЄНТА МАКСИМУМ ІНФОРМАЦІЇ, В ТОМУ ЧИСЛІ І ПО ДОДАТКОВИХ ОПЦІЯХ АВТОМОБІЛЯ, ЯКИМ ЦІКАВИТЬСЯ КЛІЄНТ ДЛЯ ТОГО, АБИ НАСАМПЕРЕД ПРОДАТИ ТОЙ АВТОМОБІЛЬ, ЩО ЗНАХОДИТЬСЯ НА СКЛАДІ ДИЛЕРА!**

Використовуючи отриману інформацію, запропонуйте клієнтові автомобіль, що найбільше задовольнить його потреби і відповідатиме його мотивам (престиж, безпека, технології, дизайн).

**Якщо клієнт бажає отримати інформаційну брошуру.** Дуже часто клієнти просять дати брошуру, оскільки це дає їм час на роздуми. Особливо якщо відчувають тиск зі сторони менеджера з продажу.

Не піддавайтеся спокусі чинити тиск на клієнта.

Попросіть клієнта присісти; поки ви сходите за брошурою, запропонуйте напій.

Запропонуйте дати відповідь на будь-які питання, що можуть виникнути.

Запитайте у клієнта дані (ім'я, адресу, адресу електронної пошти, номер телефону).

Запитайте, чи цікавить його презентація автомобіля/тест-драйв.

Якщо все-таки клієнт відхилив ваші пропозиції і бажає отримати брошуру, залиште йому свою візитну карточку та запитайте його контактні дані і коли можна буде з ним зв'язатися, щоб відповісти на усі запитання. Запишіть всю отриману інформацію про клієнта в систему підтримки продажів.

**Якщо клієнт цікавиться лише ціною.** Визначте, яка модель і версія цікавить клієнта. Якщо клієнт не впевнений, визначте їх за допомогою брошури і запропонуйте презентацію автомобіля.

<b>Правильно</b>	<b>Неправильно</b>
Встановлювати ділові стосунки з клієнтом	Передчасно формувати думку про клієнта
Вести розмову, а не допит	Чинити тиск на клієнта
Дізнаватись інформацію про клієнта та його стиль життя	Щоб ваш комп'ютер ставав бар'єром між вами та клієнтом
Задавати відкриті запитання	Обговорювати ціну до того, як відбулася демонстрація автомобіля

Уважно слухати відповіді	Використовувати дратівливі слова і фрази
Підлаштовуватися під стиль спілкування клієнта, але не виходити за професійні рамки	
Показувати розуміння того, про що говорить клієнт	
Вносити в систему підтримки продажів інформацію про клієнта	
Пропонувати презентацію і/або тест-драйв, якщо клієнт просить брошуру або запитує ціну	

### 3. Презентація автомобіля

Загальні правила того, як повинен бути представлений автомобіль в салоні:

- Ззовні і зсередини не повинно бути ніяких документів.
- Вікна в автомобілі повинні бути закриті.
- Двері, капот та багажник повинні бути закриті, але не замкнені.
- Стійка із ціною та інформацією повинна бути поруч з автомобілем.
- Табличка з назвою авто.
- Колеса чисті і стоять прямо.

Перед початком презентації переконайтесь, що ви достатньо знаєте про потребу клієнта і його мотивацію при купівлі автомобіля для проведення професійної презентації з врахуванням цих потреб.

**Пам'ятайте:** консультація продовжується протягом усього процесу продажу.

Приділяйте максимальну увагу клієнту (ніяких телефонних дзвінків і т.ін.). Заряджайте клієнта ентузіазмом. Будьте точні та лаконічні в своїх поясненнях. Активно залучайте клієнта до презентації: нехай сідає, торкається і вмикає системи та компоненти автомобіля. Поясніть клієнтові переваги певних характеристик (яким чином та чи інша відповідає інтересам клієнта), а також суть самих характеристик. Протягом усієї презентації переконуйтеся, що клієнт розуміє суть того, що ви пояснюєте.

### **Презентація: 5 кроків**

Почніть презентацію автомобіля з тієї сторони, яка привабила клієнта найбільше. Розробіть власний стиль і темп із врахуванням індивідуальності клієнта.

**Правильно:** зосередити увагу клієнта на тих функціях і перевагах, які важливі для клієнта.

**Не правильно:** просто перераховувати технічні характеристики без прив'язки потреб клієнта.

Використовуйте структурний підхід, умовно розділивши автомобіль на 5 зон: ліва передня сторона, вид спереду, двигун; сидіння пасажира, вид ззаду, сидіння водія та інтер'єр.

#### **Ліва передня сторона:**

- покажіть дизайн автомобіля та лінії кузова;
- підкресліть особливості головного освітлення;
- опишіть габаритні розміри автомобіля.

#### **Вид спереду, двигун:**

- розкажіть про можливість вибору двигуна і трансмісії;
- обговоріть особливості застосування бензинових та дизельних двигунів;
- поясніть наступні базові технічні дані: максимальна потужність, максимальний крутячий момент, максимальна швидкість,

прискорення (0–100 км/год), розхід пального, загальна вартість обслуговування автомобіля;

- поясніть наступні технічні характеристики із врахуванням потреб та переваг клієнта: механічна/автоматична коробка передач, підвіски автомобіля, кермова система;
- розкажіть про системи безпеки, таких як ABS, система курсової стабілізації і тормозна система;
- покажіть всі додаткові зовнішні технічні системи, такі як датчик дощу, автоматичне ввімкнення світла фар.

#### Сидіння пасажира:

- поясніть наступні системи безпеки: подушки безпеки, ремені безпеки, система підголовників, кріплення ISOFIX для дитячих сидінь, розкажіть про позитивні рейтинги в програмах оцінки безпеки (наприклад EURO-NCAP);
- поясніть наступні системи захисту автомобіля: центральний замок із захистом від проникнення, центральний замок з функцією відкриття дверей без ключа, програмне забезпечення аудіосистеми та іммобілайзера.

#### Вид ззаду:

- відкрийте багажник та поясніть: місце в багажному відділенні та додатковий простір, що регулюється (залежно від моделі);
- розташування запасного колеса та інструменту;
- надайте інформацію про розхід палива: ємність паливного бака в літрах, середній розхід палива, викиди CO<sub>2</sub>.

#### Сидіння водія та інтер'єр:

- запропонуйте клієнту присісти на сидіння водія, запропонуйте особам, що супроводжують клієнта, сісти на заднє сидіння;
- проведіть умовну лінію через центр керма і поясніть призначення елементів зліва, стоячи поруч та нахилившись до клієнта, потім присядьте на сидіння пасажиру і поясніть призначення елементів



- справа від уявної лінії;
- підкресліть оглядовість при перебуванні в автомобілі;
  - розкажіть про дизайн салону, звернувши увагу на сидіння, панель приладів, органи керування, регулювання керма.
  - поясніть та покажіть електронні системи (при наявності): аудіосистему, систему навігації, бортовий комп'ютер, кондиціонер / клімат-контроль, камера заднього виду / датчики парковки, комфортне освітлення, електроживлення;
  - запропонуйте особам, що супроводжують клієнта, сісти на сидіння водія. Покажіть місця для розміщення / зберігання різних предметів, звертаючи увагу на підстаканники, відділення для дрібних предметів в салоні та ін.

Не забудьте:

- Розповісти про порядок проходження періодичного техобслуговування.
- Повідомити про умови гарантії.

Продавайте переваги купівлі автомобіля саме у вашому дилерському центрі:

- Ви – особа, що буде піклуватися про клієнта в процесі купівлі і після неї.
- Команда професіоналів дилерського центру.
- Сервісне обслуговування.
- Технічна допомога Volkswagen Assistance.
- Продовжена гарантія та сервісні плани.

... а тепер:

Запропонуйте клієнтові тест-драйв.

#### **4. Тест-драйв**

Тест-драйв – це вирішальний етап процесу продажу. Саме на цьому етапі клієнт приймає рішення про купівлю автомобіля. Тому необхідно пропонувати

тест-драйв кожному клієнту.

Клієнт може бути переконаним у чомусь на 90%, але враження від поїздки можуть кардинально змінити його думку. Звідси висновок, що невміння підготуватися та зробити поїздку, що запам'ятається клієнту, може негативно вплинути на вірогідний продаж.

Ключові моменти, про які слід пам'ятати:

- Маршрут, щоб продемонструвати можливості автомобіля.
- Тривалість поїздки.

### **Підготовка до тест-драйву**

Керівник відділу продажів повинен визначити маршрути для проведення тест-драйву співробітниками дилерського центру із врахуванням особливостей модельного ряду Volkswagen, щоб усі моделі автомобілів могли продемонструвати свої найкращі якості. Також варто передбачити довгий і короткий варіанти маршрутів.

Оберіть автомобіль, що найкраще відповідає виявленим потребам та бажанням клієнта.

Перевірте наявність демонстраційного автомобіля, щоб назначити дату та час поїздки. Для планування демонстраційних поїздок використовуйте Журнал запису на тест-драйв.

Переконайтесь, що тестовий автомобіль знаходиться у відмінному стані та готовий до поїздки:

- Бездоганно чистий всередині та ззовні.
- Технічно справний.
- Заправлений.
- Гума відповідає сезону.
- Всі документи на автомобіль мають дійсний строк дії.

Узгодьте візит із клієнтом (дату, час, тривалість поїздки) по телефону або у письмовій формі.

## **Після прибуття клієнта**

Погодьте маршрут разом з клієнтом. До початку поїздки перевірте наявність у клієнта водійських прав і оформіть усі необхідні документи для проведення тест-драйву. Проведіть інструктаж клієнта з техніки безпеки.

Поясніть клієнту, що спочатку автомобіль ви поведете самі, а потім передасте йому. Це дозволить вам показати органи керування та основні особливості під час руху і згодом «продати» характеристики та керованість, коли будете сидіти поруч із клієнтом на сидінні пасажира.

### **Консультант з продажу зустрічає клієнта**

Демонстраційні автомобілі повинні бути завжди готові до поїздки.

Запросіть клієнта сісти в автомобіль, що стоїть перед дилерським центром (не на сервісі).

У випадку, якщо клієнт запросив членів сім'ї, то потрібно залучити максимальну кількість людей в прийнятті рішення про купівлю автомобіля:

- Якщо присутня (ій) дружина (чоловік), запитайте їх, де хотіли би сидіти: поруч із водієм чи на задньому сидінні.
- Якщо присутні діти клієнта, запропонуйте їм сісти на заднє сидіння або скористайтеся можливістю продемонструвати, як просто використовувати дитяче сидіння Volkswagen.

Запитайте, чи бажає супутник клієнта також здійснити тестову поїздку. Оформіть необхідні документи.

Під час демонстраційної поїздки та в процесі демонстрації автомобіля приділяйте увагу усім членам сім'ї, демонструйте характеристики автомобіля, використовуючи інформацію, що була зібрана під час консультації.

Під час руху використовуйте можливості, щоб підкреслити:

- Зручність експлуатації.
- Комфорт.
- Шумоізоляцію.
- Оглядовість.
- Надійність.

- Безпеку.
- Стійкість.
- Прискорення.
- Ефективність гальмівної системи.
- Інші конкретні особливості даної моделі Volkswagen.

### **Консультант з продажів за кермом**

Консультант з продажів веде автомобіль спочатку сам.

Ведіть автомобіль спочатку самі, щоб показати клієнту, що даний автомобіль відповідає його потребам.

Випробуйте аудіосистему до початку демонстраційної поїздки.

Під час поїздки радіоприймач повинен бути вимкненим, якщо тільки клієнт не попросив його ввімкнути.

Уникайте обговорення ціни з клієнтом.

Спілкуючись з клієнтом, кажіть «ваш автомобіль».

Використовуйте будь-яку можливість, щоб погодитись із перевагами автомобіля, коли клієнт їх зауважує.

Звертайте увагу клієнта на маршрут (дорожні знаки, світлофори), щоб клієнт почував себе комфортно, коли буде їхати за кермом сам.

### **Клієнт за кермом**

Після поїздки по узгодженому маршруту запросіть клієнта сісти за кермо.

Дайте клієнту час освоїтися і налаштувати сидіння, дзеркала, кермо, при необхідності допоможіть.

Переконайтеся, що клієнт впевнено орієнтується в управлінні автомобілем.

Поясніть, що ви не відволікатимете його розмовами, якщо тільки у нього не виникатимуть питання.

Допомагайте клієнту вказуваннями відносно руху по маршруту та звертайте його увагу на дорожні знаки.

За можливості при поверненні в дилерський центр скажіть клієнту припаркуватися біля його автомобіля.

### **Клієнт за кермом без супроводу (тільки за погодженням дирекції)**

Іноді клієнт може попросити тест-драйв без супроводу.

Підготовка до поїздки має бути точно така сама, як і при поїздки із супроводом. Щоб клієнт отримав досвід приємного та безпечного водіння, рекомендується виконати розділ «консультант з продажу за кермом» та розділ «клієнт за кермом», потім повернутися в дилерський центр і передати автомобіль клієнту.

Так, консультант з продажу зможе «продати» характеристики і переваги автомобіля і переконатися, що клієнт зможе сам безпечно керувати автомобілем.

Оформіть документи відповідно до тривалості поїздки.

Узгодьте час повернення клієнта.

Будьте готові зустріти клієнта, коли він повернеться.

У випадку, якщо клієнт просить тест-драйв без супроводу впродовж 24 годин, зверніться до керівника відділу продажів.

**Примітка:** дилерський центр повинен дати дуже чіткі пояснення клієнту відносно умов страхування до того, як дозволити тест-драйв без супроводу і оформити усі відповідні документи.

### **Обговорення тест-драйву**

Уточніть у клієнта, чи достатньо було часу, щоб випробувати усі характеристики автомобіля і дізнайтеся його загальне враження від поїздки.

Підкресліть особливості та переваги, які обговорювалися під час тест-драйву.

Переконайтеся у впевненості клієнта, що автомобіль відповідає його потребам.

- |                      |                      |                     |
|----------------------|----------------------|---------------------|
| - Зовнішній дизайн   | - Дизайн панелі      | - Комфорт при       |
| - Оглядовість        | - приладів           | - водінні           |
| - Легкість керування | - Динаміка           | - Шумоізоляція      |
| - Внутрішній дизайн  | - Об'єм багажника    | - Співвідношення    |
| - Безпека            | - Ефективність       | - якості та ціни    |
| - Потужність         | - гальмівної системи | - Зручність сидінь  |
| - двигуна            | - Просторий салон    | - Якість матеріалів |
|                      | - Стійкість          |                     |

Анкета про тест-драйв є основним інструментом для отримання відгуку від клієнта. Заповнювати анкету необхідно після кожного тест-драйву; це допоможе клієнтові зрозуміти, що автомобіль дійсно відповідає його потребам.

Запитайте клієнта, чи сподобався автомобіль, і запишіть його думку в анкету тест-драйву та домовтеся про наступний контакт.

Необхідно на постійній основі проводити аналіз якості проведення тест-драйву і адаптувати процедуру залежно від результатів. Таким чином ви будете вдосконалювати цей інструмент продажу і він принесе вигоду вашому дилерському центру.

Якщо автомобіль не відповідає усім вимогам, ця анкета допоможе вам при подальшому обговоренні інших моделей із клієнтом.

**Пам'ятайте: не залишайте без уваги клієнтів, які покинули дилерський центр без покупки, і спробуйте з'ясувати причину цього.**

Перейдіть до дій.

Якщо клієнт впевнений, що продемонстрований автомобіль відповідає його потребам:

**ПЕРЕЙДІТЬ ДО ПЕРЕГОВОРІВ**

Якщо клієнт задає додаткові питання про автомобіль:

**ПЕРЕЙДІТЬ ДО ПРЕЗЕНТАЦІЇ АВТОМОБІЛЯ**

Якщо клієнт говорить про нові потреби та бажання:

## ПЕРЕЙДІТЬ ДО КОНСУЛЬТАЦІЇ

ПРАВИЛЬНО	НЕПРАВИЛЬНО
<ul style="list-style-type: none"><li>- Пропонувати тест-драйв всім клієнтам</li><li>- Пропонувати клієнтові зручний для нього час</li><li>- Завжди вести автомобіль першим</li><li>- Вести автомобіль обережно, щоб уникнути непотрібного напруження</li><li>- Слухати клієнта</li><li>- Передавати кермо клієнтові в безпечному місці</li><li>- Переконуватися, що клієнт може вести автомобіль безпечно</li><li>- Проводити тест-драйв із врахуванням потреб та мотивацій клієнта</li><li>- Намагатися перейти до переговорів після поїздки</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Відволікати клієнта під час руху, якщо мова не йде про маршрут або відповіді на питання клієнта</li><li>- Обговорювати ціну автомобіля</li></ul>

### 5. Переговори

На цьому етапі клієнт уже прийняв рішення про те, який автомобіль він бажає придбати.

Професійне ведення переговорів вирішить, чи придбає автомобіль клієнт у вас чи в іншому місці.

## **Початок переговорів**

Підтвердіть у клієнта повну інформацію про автомобіль, що пропонується, включаючи замовлені опції, додаткові послуги та обладнання, про які ви дізналися в процесі консультування клієнта. Сюди можуть входити строки доставки, ціна, все те, що впливає на успіх контракту. Цей крок дуже важливий, він показує клієнтові, що ви вислухали його потреби.

Опишіть клієнту загальний процес формування пропозиції і процес оцінки вартості його автомобіля, щоб запропонувати прийняти його в рахунок часткової оплати нового (якщо є таке побажання).

Якщо є будь-які питання, що зупиняють клієнта на цьому етапі, з'ясуйте, чим конкретно ви можете допомогти, за необхідності поверніться до попередніх етапів продажу.

Якщо питання не вдається вирішити або клієнт просто хоче отримати більше часу на обдумування, запитайте, чи можна зв'язатися з ним через кілька днів, підтвердіть контактні дані.

Зберігайте позитивний настрій, подякуйте клієнту за витрачений час і проведіть до дверей салону. На цьому етапі професійний підхід абсолютно необхідний для створення сприятливих умов продажу в майбутньому.

Не намагайтеся тиснути на клієнта, але не нехтуйте допомогою керівника відділу продажу, попросіть допомогти завершити угоду.

## **Структура пропозиції**

На цьому етапі багато чого може залежати від того, наскільки уважно ви підійдете до складання пропозиції і кого будете залучати в якості консультантів (керівник відділу продажу, кредитний менеджер і т.ін).

На цьому етапі усі співробітники дилерського центру зацікавлені в укладенні угоди, повинні працювати разом і надавати одне одному максимальну підтримку, щоб завершити угоду.

Такий підхід дозволяє плавно і з самого початку зачепити питання фінансування і додаткових послуг в процесі переговорів і збільшує ймовірність включення цих елементів в угоду.



Запропонуйте клієнтові продовжити розмову в сприятливих обставинах (наприклад, в кімнаті для переговорів).

Заповніть список необхідних та бажаних пунктів.

Сформулюйте повну пропозицію, що включає в себе елементи, що необхідні клієнту. Повідомте і підтвердіть в клієнта дату поставки автомобіля, узгодьте специфікацію обраної моделі.

Професіональна презентація пропозиції має велике значення і найкраще виконується за допомогою електронного інструменту, який є в більшості систем підтримки продажів. Роздрукуйте і видайте клієнту всі документи.

### **Презентація і закриття пропозиції**

Чітко, на зрозумілій мові клієнту, поясніть усі деталі пропозиції.

Перевірте з клієнтом правильність інформації про додаткове обладнання та опції.

Вкажіть, як довго діє пропозиція, наприклад, 30 днів.

Дайте клієнту достатньо часу, щоб перевірити правильність розрахунків.

Переконайтеся, що клієнт розуміє пропозицію і дозвольте йому задати будь-які питання.

### **Питання про згоду**

Запитайте, чи згідний клієнт з пропозицією. Якщо клієнт приймає пропозицію, перейдіть до завершення угоди.

### **Якщо згода не досягнута**

Уважно вислухайте заперечення клієнта. Повторіть їх своїми словами, щоб дати зрозуміти клієнту, що ви його зрозуміли. Визначте основні причини заперечень і перегляньте пропозицію, щоб спробувати знайти компроміс. Ще раз підтвердіть точки згоди та труднощів. На цьому етапі використовуйте усю інформацію про клієнта.

Якщо згоди досягти не вдається, залучайте керівника відділу продажів.

**Якщо вам необхідно залишити клієнта, чітко поясніть причину і ніколи не залишайте його надовго одного під час переговорів, оскільки це значно збільшує напруження і зароджує недовіру зі сторони клієнта.**

Якщо згоди все ж таки не досягнуто або клієнту потрібен час для розгляду нової пропозиції, запитайте, чи можна назначити ще одну зустріч або зателефонувати у зручний час. Зберігайте позитивний настрій, подякуйте клієнтові за витрачений час і проведіть до дверей салону. Пріоритетні елементи, такі як ввічливість і професіоналізм, дозволять зберегти позитивну атмосферу для продажу та по можливості просуватися вперед при наступному контакті з клієнтом.

## **РОБОТА ІЗ ЗАПЕРЕЧЕННЯМИ**

### **Розглянемо 6 кроків при роботі із запереченнями:**

Крок 1. Вислухайте заперечення до кінця. Дайте людині виговоритися і розтратити енергію. Кожному клієнтові важливо бути почутим. Більше того, коли він говорить вам про своє невдоволення – він готовий до співпраці, він ще сподівається на те, що можна щось змінити. В іншому випадку він мовчки пішов би, зробивши свої висновки.

Крок 2. Погодьтеся з правом людини мати свою думку і думати певним чином: «Так, я вас розумію ...» (слова «ні» і «але» вживати не можна).

Крок 3. Задайте кілька уточнюючих питань, щоб знайти і зрозуміти джерело заперечення. Розпізнайте позитивний намір такої поведінки клієнта. Що він хоче донести до вас? Заради чого він зараз це говорить? Як себе почуває при цьому? Може, він хоче захиститися від свого відчуття нікчемності, яке отримав в результаті недостатньо якісного обслуговування? А може, дійсно хоче, щоб його улюблений заклад стало ще краще, і робить це настільки емоційно? Цілком можливо, що в нього був важкий день, він втомився і неусвідомлено сигналізує вам про це в надії, що ви щось зробите?

Крок 4. Відповідайте на заперечення, апелюючи до джерела. Працюйте з внутрішніми переконаннями клієнта. Задаючи питання, формуйте позитив, звертайтеся до майбутнього, до того задоволення, яке в результаті вашого спілкування буде у клієнта. Підкріплюйте ваші думки і докази фактами. Звертайтеся до його позитивного наміру. Дайте зрозуміти клієнтові, що ви з

ним заодно, що ви на його боці і зовсім не реагуєте на той тон, який він застосував до вас.

Крок 5. Знайдіть вихід, що задовольняє вас обох. Коли клієнт трохи заспокоїться і почне розмовляти конструктивно, можна починати пошук альтернативного, що влаштовує обидві сторони виходу. У такій ситуації клієнт, усвідомлюючи, що ви готові йти на поступки, зі свого боку теж піде на поступки.

Крок 6. Підкріпіть свій намір задовольнити клієнта конкретними домовленостями. Подякуйте за співпрацю і відпустіть його в гарному настрої.

#### **Типові заперечення зі сторони клієнта при роботі менеджера:**

- Клієнт: дорого!

- Продавець: Згоден, 120 тис. – сума не мала. З іншого боку, ви отримуєте дуже якісний автомобіль. А скільки для вас не дорого?

- Клієнт: мало місця на задньому ряду сидінь!

- Продавець: так, згоден, хотілося б більше. А ви часто будете їздити на задньому ряду сидінь чи все ж таки за кермом?

- Клієнт: шумоізоляція погана!

- Продавець: ви праві, вона недостатньо хороша. Проте це відчувається тільки після 130 км/год. Коли двигун прогрітий та швидкість невелика, шумоізоляція відмінна для цього класу автомобілів.

- Клієнт: пластик жорсткий!

- Продавець: згоден, він недостатньо м'який. Проте якість збірки пластикових панелей надзвичайно висока, і хоч він не зовсім м'який, але у вас з часом не з'являться неприємні звуки в салоні.

- Клієнт: зараз зима, а гума літня!

- Продавець: так, згоден з вами, проте виробник не комплектує свої автомобілі зимовими шинами, адже комусь з водіїв необхідні шиповані шини,

комусь звичайний протектор, комусь позашляховий з кращою прохідністю, але з меншим звуковим комфортом. Тому побажань настільки багато, що виробник дає клієнтові змогу «вибирати».

- Клієнт: стільки переплата по кредиту?!?!?

- Продавець: так, але ви не витрачаєте за раз всю суму коштів, ваш бюджет не перевантажується відразу значною сумою, ваші гроші працюють, заробляючи при цьому нові гроші.

- Клієнт: в корейців краща комплектація!

- Продавець: так, але ви насамперед платите за якість, сервіс, надійність, за ліквідний повторний продаж автомобіля. Дане авто ви з найменшими втратами зможете продати потім, аніж корейця.

- Клієнт: малий кліренс!

- Продавець: згоден, він не такий високий, як хотілося б. Але погляньте, яка колісна база! Ні в одного конкурента ви такої не знайдете. А довга колісна база це стійкість на дорозі, безпека в керуванні та стійкість автомобіля при заносі. Вам важливіше кліренс чи безпека?

- Клієнт: дизайн запростий!

- Продавець: згоден, він не такий виразний, як в автомобілів інших брендів, але автомобіль практичний, до того ж, вартість кузовних робіт (якщо авто буде пошкоджено) значно менша, а це ваші гроші, згодні?

Щоб ефективніше працювати із запереченнями, потрібно слухати співрозмовника, «вбирати» всю інформацію, яку він вам транслює, тому що чим більше інформації, тим більше у вас шансів на операцію. Переконувати свого співрозмовника потрібно питаннями, задаючи їх у таких формулюваннях і в такому порядку, щоб, відповідаючи на них, клієнт сам приходив до думки про необхідність покупки вашого продукту або послуги. При цьому важливо

співпереживати проблемам клієнта, не намагатися бути машиною по продажу чого-небудь. Бути технологічним можна, але бездушним – ні, це заважає вибудовуванню відносин з клієнтом, це заважає його щирості. Люди дуже чуйно реагують на це, і якщо ви офіційно гордовиті, то і з вами вести себе будуть так само.

Відповідаючи на заперечення, усувайте їх причини, боротьба з самими запереченнями найчастіше безглузда – скільки б ви не подолали заперечень, завжди виникають нові. Тому знаходьте причини цих заперечень і поцілюйте в них, а не в самі заперечення. Тільки усунувши причини, ви виграєте цю боротьбу. Фіксуйте згоду, про що б ви не домовилися, до яких би угоди не прийшли. Кожне з угод далось вам чималими витратами, і повторне його досягнення майже завжди обходиться у рази дорожче.

При роботі із запереченнями пам'ятайте, що головне правило – це не говорити багато і впевнено, а питати розумно і вчасно, задаючи питання таким чином, щоб ваш співрозмовник сам відповідав на свої ж заперечення. У цьому полягає справжня майстерність переговорів. Контролюйте себе, не дозволяйте емоціям почати сперечатися, і ви побачите результати швидше, ніж очікуєте. Долаючи заперечення, потрібно використовувати всі прийоми ведення дискусії, ви повинні весь час перехоплювати ініціативу, але робити це таким чином, щоб у клієнта залишалось відчуття того, що це він веде розмову. Пам'ятайте завжди про те, що заперечення – це наслідок помилок під час презентації та підготовки донеї, результат того, що ви не виявили потреби клієнта з належним рівнем якості.

### **Обробка продажів, що не відбулися**

На жаль, не усі потенційні продажі стають реальними. У клієнтів може бути безліч причин, щоб не погодитися з вашою пропозицією: їхній бюджет може виявитися недостатнім, вони можуть обрати функціонал і дизайн марки-конкурента або взагалі не розглядати купівлю автомобіля серйозно.

Незалежно від причин, через які угода не відбулася, дуже важливо використовувати систему підтримки продажів для запису результатів і причин,

чому угода не відбулася, звичайно, за умови, якщо клієнт готовий з вами ними поділитися. Подумайте, коли можна повторно зв'язатися з клієнтом, щоб дізнатися як у нього справи, чи купив він автомобіль, на чому зупинився чи все таки ще знаходиться на стадії вибору. Іноді ви можете з'ясувати, що він ще не купив автомобіль і у вас є можливість зробити повторну пропозицію.

Запис причин, з яких не відбувся продаж, дозволяє переглянути аргументацію і побачити певну тенденцію у вашому підході до продажів. Це може допомогти вам покращити навички продажів або використати під час аналізу ваших показників і обговорення особистого розвитку з керівником відділу продажів.

**ПАМ'ЯТАЙТЕ:** не намагайтеся тиснути на клієнта при відсутності згоди чи у випадку, коли угода не відбулася.

Перейдіть до пошуку потенційних покупців.

ПРАВИЛЬНО:	НЕПРАВИЛЬНО:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Тримати стіл в порядку</li> <li>- Сидіти поруч з клієнтом під час презентації пропозиції</li> <li>- Бути відкритим та дружнім</li> <li>- Залишатися спокійним за будь-яких обставин</li> <li>- Запропонувати клієнту реальну дату поставки (із запасом часу)</li> <li>- Створити безпрограшну ситуацію, за якої обидві сторони виграють</li> <li>- Записувати дані угоди, що не відбулася і робити з них висновки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Тиснути на клієнта</li> <li>- Залишати клієнта одного на довгий час</li> <li>- Задавати питання: «Ви готові придбати автомобіль сьогодні?»</li> </ul>

## **7. Завершення угоди**

Це омана, що замовлення нового авто – це найприємніша для клієнта частина процесу продажу. Це, можливо, найхвилюючий та найважливіший момент для консультанта з продажу, а в клієнта можуть залишатися сумніви: чи може він дозволити собі покупку і чи підходить йому автомобіль. Адже ще є час відмовитися.

Тому дуже важливо, щоб після згоди клієнта усі документи були оформлені якомога швидко та професійно.

Клієнта обов'язково потрібно проінформувати про дату, на яку планується поставка автомобіля, особливо при довгому очікуванні. Клієнт повинен відчувати, що турбуєтесь про нього і робите усе можливе, щоб пришвидшити поставку у межах розумного.

Передусім переконайтеся, що клієнт залишається в центрі вашої уваги і не має ніяких підстав сумніватися у вашій щирості.

### **Заповнення документів**

Заповніть усі необхідні документи та поясніть зміст кожного з них клієнту.

Переконайтеся, що зберігання персональних даних клієнта у вашому дилерському центрі відповідає законодавству і разом з тим враховує інтереси дилерського центру та компанії Nissan.

### **Переконайтеся, що клієнт розуміє, що від нього вимагається**

На цьому етапі дуже важливо пояснити клієнту ваші наступні дії і ті дії, які має виконати клієнт. Одне з основних незадоволень клієнта протягом строку поставки полягає в тому, що клієнт не володіє інформацією про те, що відбувається і що він повинен зробити.

Вручіть клієнту і поясніть зміст папки документів для нових клієнтів:

1. Договір поставки.

2. Заказ (договір) на аксесуари та додаткове обладнання (якщо було замовлено клієнтом).
3. Контактна інформація (візитка консультанта по продажах).
4. Документи, що необхідно мати при собі в день видачі нового автомобіля.
5. Інформація про автомобіль.
6. Умови гарантії.
7. Умови розширеної гарантії та другі послуги по сервісному обслуговуванню, що надається в дилерському центрі.
8. Допомога Nissan на дорогах.
9. Інформація по аксесуарах та додатковому обладнанню.

### **Подякуйте клієнту за покупку**

Подякуйте клієнту за замовлення.

Детально роз'ясніть клієнту всі етапи поставки його автомобіля і розкажіть, скільки часу займе кожен етап. Поясніть клієнту, як часто і коли саме (обов'язково вкажіть дату) ви будете зв'язуватися з клієнтом для інформування його про хід поставки. Ці дати повинні бути занесені в систему підтримки продажів.

Незалежно від того, чи зберігаються строки поставки чи ні, зв'язок із клієнтом потрібно підтримуватися в точно оговорений час.

Якщо при щоденній перевірці строків поставки з'ясується, що поставка автомобіля клієнта затримується, потрібно в той же день, не чекаючи назначеного часу, зателефонувати клієнту і повідомити про затримку і повідомити новий строк поставки. Якщо новий строк невідомий, повідомити клієнту, коли ви зателефонуєте, щоб повідомити новий строк поставки.

**Важливо:** максимально ввічливо вибачитись, повідомити, запевнити, що особисто будете все відслідковувати і повідомляти про всі зміни в нових строках.



Всім клієнтам, щоб продемонструвати люб'язність та професіоналізм, рекомендуємо направляти листи подяки.

ПРАВИЛЬНО:	НЕПРАВИЛЬНО:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Заповнювати документи швидко і професійно</li> <li>- Пояснювати клієнту свої та його подальші кроки</li> <li>- Організовувати інформування клієнта про дату поставки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Залишати клієнта одного на довгий час</li> </ul>

**Вимоги до автомобілів, що представлено в салоні:**

- «Підставка під цінники» – відповідно до стандартів.
- «Цінник з печаткою організації».
- Передні і задні номерні таблички, що ідентифікують модель автомобіля.
- Двері і багажник повинні бути закриті, але не замкнуті на ключ (за винятком автомобіля, що знаходиться на демонстраційній конструкції).
- Капот повинен бути закритий.
- Колеса слід вирівняти по осі автомобіля.
- Із сидінь і килимків слід зняти захисний матеріал (можна використовувати килимки, що продаються як аксесуари для даного автомобіля).
- Ключ запалення не повинен знаходитися в замку.
- На автомобілі або в його салоні не повинно бути видно ніяких комерційних або інших документів (окрім вантажопасажирських автомобілів).
- Автомобілі чисті (зокрема, не видно відбитків пальців).

- Звукове оформлення в салоні не повинне містити ніякої комерційної інформації, окрім інформації.

### **В автосалоні повинні бути наявні:**

- Прайси та буклети по автомобілях, використовувані продавцем. Якість друку – бездоганна.
- Підставка для демонстрації кольорової гама автомобілів (відповідно до стандартів), доступна для використання покупцем.
- Зразки, комплектації та внутрішнього оформлення автомобілів.

### **Документи, необхідні для реєстрації автомобіля клієнтом в МРЕВ**

1. Оригінал довідки рахунку на автомобіль + транзитні номерні знаки.
2. Оригінал акту відповідального зберігання на автомобіль між імпортером та дилерським центром.
3. Сертифікат відповідності на автомобіль з мокрими печатками дилерського центру.
4. Копія дилерського договору на автомобіль з мокрими печатками.
5. Оригінал Митної декларації (з мокрими печатками митниці).

## **8. Фесричне вручення автомобіля**

**Ціль:** здивувати клієнта ексклюзивним ставленням, створити привід для подальшого обговорення клієнта з його знайомими. Кожен клієнт повинен залишитися задоволений та запам'ятати покупку автомобіля як свято, а в подальшому рекомендувати звертатися саме до нас своїм знайомим та близьким.

### **Мета:**

- підвищити рівень лояльності клієнтів;
- покращити імідж компанії;
- зменшити негатив під час продажу автомобіля, якщо такий був присутній;

- залучити в салони нових клієнтів через вже існуючих.

Для феєричного вручення використовуються спеціальні чохла, які зберігаються у відділі маркетингу.

### **Інструкція з проведення феєричного вручення – до приходу клієнта:**

Задіяні працівники: менеджер з продажів автомобілів, помічник керівника та адміністратор відповідного салону.

**1.** Напередодні дня вручення автомобіля менеджер повідомляє адміністратора про вручення. Адміністратор передає менеджеру пакет з подарунками та пляшку алкоголю. Це може відбуватися і в день видачі автомобіля, але в будь-якому випадку на момент приходу клієнта у менеджера для видачі автомобіля все має бути готово.

**2.** Якщо автомобіль оформляється на жінку, менеджер з продажів напередодні дня вручення інформує про це помічника керівника. Помічник керівника замовляє букет квітів, який також має бути в салоні до приходу клієнтки за автомобілем.

**3.** Вранці в день видачі менеджер приходить у відділ маркетингу та отримує чохол для накривання автомобіля (окрім відділу продажу Renault – вони мають свої чохла).

**4.** Менеджер з продажів розміщує автомобіль після мийки та чистки салону на місці для вручення (Renault – в зоні видачі; Škoda – на першій зоні парковки біля салону з крайнього лівого боку або в салоні, якщо несприятлива погода; Honda, Volkswagen, Seat – з правого боку від входу в салон Honda, також передбачені інші випадки для Volkswagen – із салону або на пандусі; Fiat, BYD – на парковці біля салону, на відстані від товарних автомобілів).

**5.** Менеджер з продажів розміщує наклейку Автоград на багажнику автомобіля з лівого боку.

**6.** Менеджер на водійське сидіння автомобіля кладе букет (якщо автомобіль для жінки) та пакет з подарунками.

**7.** Накриває автомобіль чохлам (зверніть увагу: шов повинен бути

всередину).

8. Адміністратор бере фотоапарат у відділі маркетингу та перевіряє рівень зарядки акумуляторній батареї у ньому.

### **Інструкція з проведення феєричного вручення клієнту**

1. Після того, як клієнту передана вся необхідна документація, сервісна та гарантійна книжки, документи для реєстрації в ДАІ і т.д., менеджер запрошує клієнта до автомобіля. Разом з менеджером і клієнтом до автомобіля виходять адміністратор салону та ще один менеджер-помічник (яких менеджер, який видає автомобіль, попереджає про видачу заздалегідь). При клієнтові чохол з автомобіля знімають. Це роблять одночасно два менеджери з продажу. Після зняття чохла другий менеджер (той, що допомагає менеджеру, який видає автомобіль) скручує чохол та заносить його в салон. Після закінчення видачі менеджер, який її проводив, повертає чохол у відділ маркетингу.

2. Далі менеджер дістає з салону квіти і подарунок та дарує клієнту зі словами: *«Від імені керівництва, і від себе особисто дякую Вам, що обрали Автоград та бренд \_\_\_\_\_!»* (назва відповідного бренду).

3. Коли клієнт тримає в руках подарунки, менеджер запрошує його сфотографуватися біля його нового автомобіля. Менеджер говорить клієнту *«Будь ласка, станьте біля Вашого нового авто для фотографії на пам'ять. Ми надішлемо фото Вам поштою»*. Якщо клієнт відмовляється від фотографії, менеджер заохочує його: *«Це ж такий радісний момент – придбання нового автомобіля! Фото буде Вам на пам'ять!»* Якщо клієнт вдруге відмовляється робити фотографію – більше не наполягати. Фотографує адміністратор салону. Клієнт не обов'язково має бути один на фотографії – він може фотографуватися з дружиною, родичами чи з менеджером, якщо має таке бажання.

4. Після фотографування менеджер зі словами *«дозвольте я покладу Ваші подарунки в авто та ми продовжимо огляд»* бере в клієнта подарунки та кладе на заднє сидіння.

5. Стосовно формату та якості фотографії: автомобіль та клієнт повинні бути по центру кадру. Увага! Слідкуйте за тим, щоб не «обрізати» руки/ноги/голови людей, частини автомобіля і т.д. Налаштування фотоапарата

мають відповідати погоднім умовам, добі дня і т.д. Якщо можливості фотоапарату не дозволяють зробити потрібні налаштування, фотографуємо в авторежимі, але якість фотографії повинна бути максимально високою і ні в якому випадку не розмитою.

6. Фотографії адміністратор зберігає в папку з назвою відповідного місяця в мережі. На перше число місяця всі фотографії за попередній місяць мають бути в цій папці. Назва файлу має містити наступні дані: прізвище клієнта\_номер кузова автомобіля. Врученню одного автомобіля має відповідати одна фотографія.

З 1 по 5 число кожного місяця рекламист дає в друк фотографії за попередній місяць. На фотографіях перед друком в нижньому правому кутку ставиться лого Автосалону. Розмір фотографій – 20 на 30 см. Надруковані фотографії рекламист передає адміністраторам, які на звороті фотографій роблять напис від руки: «Дякуємо, що обрали нас! Директор компанії \_\_ (підпис) \_\_ (Ім'я директора)», підписують у керівництва і відправляють поштою клієнтам.

## **9. Післяпродажний дзвінок**

Післяпродажний дзвінок клієнтові відіграє в процесі продажу автомобіля надзвичайно важливе значення, адже він дозволяє вам закріпити досягнуту лояльність клієнта та прив'язати його до подальшого спілкування саме з вашим салоном.

Основні правила:

- Не дозволяйте телефонувати вашому клієнтові комусь іншому, окрім вас;
- підготуйтеся до дзвінка клієнтові, переконавшись, що відсутні невіршені питання;
- зателефонуйте покупцю не пізніше 48 годин після видачі автомобіля.

Однак, якщо автомобіль видавався клієнтові в темну пору доби, або за несприятливих погодніх умов, краще за все телефонувати на наступний день – це демонструватиме вашу стурбованість, переживання до клієнта;

- змодельуйте наперед сценарій розмови з клієнтом, при цьому, не забувайте все ще нагадувати про назву дилерського центру, ваше ім'я та

посаду, а також повідомте клієнтові, що це дзвінок, про який ви домовлялися.

Якщо клієнтові в даний момент зручно розмовляти:

- подякуйте клієнтові за приділений час;
- подякуйте клієнтові за те, що придбали автомобіль саме у вас;
- переконайтеся, що клієнт задоволений процесом купівлі автомобіля, задавайте питання, що мають ключове значення, а саме:
  - чи повністю він задоволений автомобілем;
  - станом автомобіля при передачі клієнтові;
  - поясненням стосовно органів управління та характеристик а/м;
  - професіоналізмом менеджера та дружнім ставленням;
  - чи буде клієнт вас рекомендувати;
  - поцікавтеся загальними враженнями про автомобіль та ваш ДЦ;
  - поцікавтеся, чи можете ви ще чимось бути йому корисним;
  - нагадайте, аби він відразу звертався до вас в разі виникнення певних питань/ситуацій;
  - ввічливо попрощайтесь.

Якщо клієнтові незручно розмовляти:

- вибачтесь за те, що потурбували;
- домовтесь про день/час дзвінка;
- зателефонуйте клієнтові в домовлений час, використовуючи покрокову інформацію, описану вище.

**ВАЖЛИВО:** протягом першого року використання автомобіля клієнтом важливо телефонувати йому хоча б один раз в пів року – це питання ввічливості. Регулярні контакти дозволять вам закріпити досягнутий рівень стосунків та підвищити лояльність. Коли такого роду лояльність буде досягнута, вам в разі виходу на ринок нової моделі значно легше буде продати автомобіль вже існуючому клієнтові.

## Розділ 7. Відбір і мотивація персоналу відділу продажів

### 7.1. Важливість відбору персоналу для відділу продажів

Важливість відбору персоналу для відділу продажів визначається такими умовами:

1) результати роботи менеджерів з продажів визначають прибутковість бізнесу і його зростання;

2) висока вартість облаштування робочого місця менеджера з продажів.

Відбір персоналу для відділу продажів відбувається у тісній взаємодії керівника і HR-менеджера, а механізм відображений в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Механізм взаємодії керівника відділу продажу і HR-менеджера

<b>Керівник відділу продажів:</b>	<b>HR-менеджер:</b>
<b>1. Формує замовлення на заповнення вакансії і надає його HR-менеджеру</b>	1. Отримує замовлення на підбір кандидатів
	2. Формує опис вакантної посади на основі вимог КВП
	3. Розміщує оголошення про вакансію (опис вакантної посади) публічно, поширює інформацію серед потенційних претендентів. Веде пошук кандидатів
	4. Збирає резюме, їх опрацьовує, проводить інтерв'ю з кандидатами по телефону і здійснює первинний відбір кандидатів, яких запрошує на першу співбесіду
	5. Проводить першу співбесіду з кандидатами, де знайомить їх з компанією та умовами праці
	6. Відбирає претендентів на другу співбесіду
<b>7. Проводять спільно співбесіду з відібраними претендентами</b>	
<b>8. Приймають рішення щодо претендентів і заповнення вакансії – працевлаштування кандидата, що пройшов відбір</b>	

## Приклад ефективної заявки

Компанія розглядає кандидатів на вакансію: **Керівник відділу продажів (освітня платформа)**

**Завдання:**

<b>Підвищення рівня продажів і прибутку, клієнтського сервісу</b>	<b>Навчання співробітників</b>
<b>Аналіз ефективності роботи офісу</b>	Організація навчання для нових співробітників і проведення регулярних курсів, тренінгів підвищення кваліфікації менеджерів
<b>Розробка та впровадження нових продуктів, сервісів</b>	Робота в CRM системі
<b>Планування та виконання обсягів продажів і прогноз продажів</b>	Звітність
<b>Управління персоналом</b>	Отримання зворотного зв'язку від клієнтів
<b>Складання робочого графіка</b>	
<b>Створення робочої обстановки</b>	Розробка скриптів продажів
<b>Організація та контроль роботи менеджерів</b>	Технічне забезпечення відділу
<b>Контроль документообігу з клієнтами і партнерами</b>	Взаємодія з іншими підрозділами компанії

**Вимоги:**

Досвід управління продажами від 3-х років.

Відповідальність та комунікабельність.

Бажання розвиватися в освітньому туризмі.

Досвід впровадження нових продуктів.

**Заробітня плата – 17 000 грн – 30 000 грн. Ставка + бонус від продажів.**

**Умови роботи:**

П'ятиденка, 9.00 до 18.00;

центр міста.

Контакти: менеджер з підбору персоналу

**Вікторія, тел: 067 486 31 02, електронна пошта: hr@hrbright.com.ua**



## 15 питань кандидату на посаду менеджера з продажу

Критерій	Питання, завдання	Що має ілюструвати відповідь і характеристика кандидата
1. Професіоналізм (досвід)	1. Що означає поняття «продажі»?	Чи розуміє здобувач суть продажів?
	2. Продайте нам себе як менеджера з продажів	Бажана відповідь має бути сформульована за принципом (якості – переваги – вигоди)
2. Мотивація	3. Ви до нас прийшли продавати?	Допомагає з'ясувати мотивацію кандидата
	4. Що найбільше подобається в роботі менеджера з продажів?	Допомагає з'ясувати, на що спрямований менеджер з продажів: на процес чи результат?
3. Орієнтація на результат	5. Що для вас важливе в роботі менеджера з продажів?	Допомагає з'ясувати поведінку менеджера з продажів (прагнення-уникнення)
	6. Що ви готові робити за базовий оклад?	Виявлення істинної спрямованості на результат і матеріальної мотивації кандидата
4. Клієнто-орієнтованість	7. Як ви знаходите спільну мову з «важкими» клієнтами?	Оцінити техніку роботи з клієнтами, із запереченнями, розв'язання конфліктів
	8. Згадайте найбільш складний конфлікт з клієнтом (партнером)?	

5. Досягнення	9. Ви вважаєте себе успішним менеджером?	Дозволяє оцінити рівень самооцінки кандидата. Вона не повинна бути дуже завищеною чи заниженою
	10. Наведіть факти ваших досягнень у житті (продажах)	Перевіряємо минулі успіхи, досягнення і досвід кандидата
6. Комунікбельність і робота в команді	11. Який колектив найбільш комфортний для вас?	Перевірка на гнучкість та адаптивність співробітника, бажання працювати в команді, відповідність корпоративній культурі
	12. Який колектив, на ваш погляд, працює найбільш продуктивно?	Розуміння основ ефективної команди і чи не перечить кандидат сам собі за відповіддю за попереднім питанням
7. Переговори про винагороду	13. Скільки ви хочете заробляти в нашій компанії (назвіть мінімум і максимум)?	Показує реалістичність і амбіційність цілей кандидата
	14. Який мінімальний дохід влаштує вас на випробувальний термін?	Визначають і домовляються про величину грошової винагороди, яка прийнятна для кандидата
	15. Який ваш середньомісячний дохід за останні 3–6 місяців?	Визначають рівень грошової винагороди, яка прийнятна для кандидата

## 7.2. Структура мотивації менеджера з продажів

Мотивація менеджера складається з матеріальної та нематеріальної частини.

## 1. Довгострокова (матеріальна)

Таблиця 7.4

### Схеми матеріальної мотивації

<p><b>Класична</b> (посадовий оклад + %). Менеджер отримує стабільно невеликий посадовий оклад незалежно від продажу і відсоток від продажу</p> <p>За отриманий результат платять відсотки (не просто фіксовані, а прогресуючі), але в основі використання такої мотивації лежить виконання плану продаж</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• до 70% – 5 000 тис. грн (2%)</li> <li>• 70–75% – 6 000 тис. грн (2,2%)</li> <li>• 75–80% – 7 000 тис. грн (2,5%)</li> <li>• 80–85% – 8 000 тис. грн (2,8%)</li> <li>• 85–90% – 10 000 тис. грн (3,2%)</li> <li>• 90–95% – 14 000 тис. грн (4%)</li> <li>• 95–100% – 18 000 тис. грн (4,5%)</li> <li>• 100+% – 24 000 тис. грн (6%)</li> </ul>	
Переваги	Недоліки
<p>1. Проста, зрозуміла і прозора. Легко розраховується навіть вручну, а менеджери завжди знають, скільки і за що їм платять.</p> <p>2. Менеджер з продажу самостійно впливає на свій рівень доходу.</p>	<p>1. Нездорова конкуренція всередині колективу – менеджер, який працює з великими клієнтами заробляє більше від всіх інших. У відділі можливі конфлікти.</p> <p>2. Відсутність командної роботи – менеджерів першочергово цікавлять власні показники роботи: вони не мотивовані на ріст показників бізнесу і незацікавлені в допомозі колегам.</p> <p>3. Немає стимулів розширювати клієнтську базу – менеджер працює тільки з постійними клієнтами, йому цього достатньо для виконання плану.</p> <p>4. Акцент продажів на дорожчі продукти – щоб заробити більше, менеджер з продажів старається продати продукти, які дорожчі, бо за них отримує більший процент. Якщо компанія продає декілька продуктів, то є шанс, що</p>

	дешевші будуть залежуватися на складах. 5. Немає прив'язки до сезонності — в місяці низького попиту зарплата продавців падає, а разом з нею і їх мотивація.
<b>Посадовий оклад +% від поточних платежів клієнтів, які виплачуються після того, як бізнес отримав від клієнтів гроші за товар</b>	
<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Стимулює менеджера скурпульозно працювати з дебіторською заборгованістю, регулярно контролювати оплату клієнтів	Надходження оплати від клієнтів ніяк не пов'язано з професійними якостями менеджера: клієнт може недоплачувати абсолютно всім своїм постачальникам. У такому випадку менеджер регулярно недоотримує винагороду
<p><b>Оклад + КРІ</b> (Викликає особисту зацікавленість менеджера у нарощуванні клієнтської бази і збільшення обсягу продажів, дохід тісно корелює з ефективністю роботи менеджера. Виплачується щомісячна премія, що залежить від виконання якісних показників роботи, яких має бути не більше 1–3. Показники мають бути реальними і досяжними)</p> <p><b>КРІ</b> (перелік типових і популярних):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• конверсія із ліда в клієнта;</li> <li>• кількість вихідних дзвінків новим клієнтам;</li> <li>• кількість зустрічей з новими клієнтами;</li> <li>• кількість дзвінків старим клієнтам;</li> <li>• сума дебіторської заборгованості;</li> <li>• кількість відправлених комерційних пропозицій;</li> <li>• індекс лояльності клієнтів (кількість позитивних відгуків клієнтів).</li> </ul>	
<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
1. Спрямованість на досягнення результатів за декількома важливими для бізнесу показниками. 2. Можливість гнучко діяти, орієнтуючись на зміну цілей бізнесу. 3. Ріст активних продажів.	1. Планування і розрахунки КРІ є трудомістким процесом. 2. Недосяжні КРІ демотивують роботу менеджерів.

*Менеджерів з продажів можуть депрем'ювати за що?*

- Невідображення угоди в CRM при продажі.
- Не зданий звіт в кінці робочого дня.
- Не дотриманий корпоративний стиль одягу.
- Безлад на робочому місці.
- Вживання фрази із забороненого списку слів.
- Запізнення на роботу.
- Не написана причина затримки виконання завдання до закінчення терміну.
- Не виконане завдання від керівництва вчасно.

За кожний пункт своя сума штрафу.

*Менеджери можуть отримувати бонуси, а саме за:*

- введення CRM-системи;
- облік своїх дій в програмі;
- роботу за скриптами продажів;
- порядок на робочому місці;
- звітність.

За кожний бонус оплата йде окремо.

## **2. Короткострокова (нематеріальна)**

Матеріальна мотивація хоч і є дієвою, але працює недовго. Її варто поєднувати із нематеріальною системою стимулювання. До інструментів цієї системи належать такі.

**Кар'єрне просування**, яке можна реалізовувати як по вертикалі (помічник менеджера з продажів – менеджер з продажів – старший менеджер – ведучий менеджер – керівник відділу продажів), так і по горизонталі (розділити посаду менеджера з продажів на три категорії. Кожна категорія має більш високу заробітну плату, підвищені коефіцієнти і додаткові привілеї).

### **Як впровадити?**

Розповісти працівнику перспективи розвитку бізнесу.

Обговорити, які знання треба для цього отримати.

Скласти з працівником зрозумілу і прозору карту його розвитку в компанії.

### **Навчання, підвищення кваліфікації**

Підвищуючи кваліфікацію працівників, мотивуємо їх до кар'єрного зростання. Навчання допомагає отримувати нові і підсилювати існуючі компетенції, люди відчувають свою значимість і розуміють, як вони ростуть в рамках однієї посади.

### **Як впровадити?**

Визначте слабкі сторони працівників, дайте зворотній зв'язок, рекомендації.

Будуйте план навчання для кожного працівника залежно від того, які завдання він виконує у відділі продажів і які навички йому потрібні для цього. План можна формувати спільно з HR.

Визначте пріоритети з розвитку навичок для кожного співробітника на певний період. Оптимальним є розвиток 2–4 навичок в рік.

На основі цієї інформації знайдіть спеціаліста, хто буде займатися навчанням співробітників. Запрошений тренер-консультант, ваш співробітник, онлайн-курси чи купівля книг – це все залежить від бюджету, амбіцій і корпоративної культури.

Відпрацьовуйте з менеджерами комунікаційні навички і навчайте їх продукту.

### **Мотивуйте часом**

Погоджуючись на зручний для працівника режим (дистанційно), гнучке регулювання часу роботи (надання відгулу), мотивуєте його без грошей до роботи.

### **Як впровадити?**

Встановіть такий порядок: у кінці поточного місяця менеджери повідомляють про те, як будуть працювати в наступному місяці – коли хто приходить і йде, в які дні візьмуть відгули, а хто працюватиме дистанційно.

Введіть дні обов'язкової присутності в офісі для нарад, колективної праці.

### **Мотивація комфортом**

Потурбуйтеся про те, щоб співробітникам було максимально комфортно працювати в офісі. В офісі мають бути місця, де можна не лише працювати, але й відпочивати.

### **Як впровадити?**

Якщо є можливість виділити окрему кімнату і гроші на її оснащення, то облаштуйте комфортну кухню, пропонуйте працівникам безкоштовний чай і печиво, встановіть сучасну техніку.

Якщо з грошима складно, то встановіть неподалік від офісу спортивне знаряддя, щоб співробітник міг розім'ятися.

Придумайте інші комфортні дрібниці. Наприклад, на вішалці декілька парасольок, якими працівники можуть користуватися у випадку дощу.

### **Подяка і вдячність**

Подяка від керівника як наодинці, так і публічна при колективі підвищує самооцінку. Саме тому в багатьох компаніях дотепер використовують Дошки пошани – реальні і віртуальні.

### **Як впровадити?**

Розпочинайте кожне засідання з п'яти хвилин визнання досягнень. Публічно дякуйте членам команди за їх заслуги та успіхи.

Зробіть похвалу частиною вашої корпоративної культури і демонструйте, що досягнення колег цінуються.

### **Зворотній зв'язок**

Наявність регулярного зв'язку між співробітниками і керівниками формує залученість персоналу, відкриті відносини і підвищує рівень лояльності (довіри). Відсутність зворотного зв'язку призводить до хаосу. З'являються нерозв'язані задачі, конфлікти, і працівники не розуміють, наскільки корисна і

важлива їх робота для керівництва чи в правильному напрямку вони рухаються.

### **Як впровадити?**

Регулярно давайте зворотній зв'язок співробітнику. Це дозволить зберегти загальний контекст і розуміння, на якому етапі розвитку знаходиться співробітник. Наприклад, співробітник думає, що він молодець, може вирішувати будь-яку проблему, а менеджер/керівник вважає, що він «не дотримується термінів і взагалі необов'язковий».

Давайте зворотній зв'язок новачкам – від її якості буде залежати не лише проходження випробувального терміну, але й подальша робота працівника.

Проводьте зустрічі один на один між співробітником і менеджером/керівником – розмови «про себе і особисте» можна влаштовувати за чашкою кави. Розмовляти про сумісну роботу і розробляти план дій краще на завчасно підготовленій зустрічі.

Проводьте міні-опитування і обов'язково діліться результатами з колективом. Ціль опитування в тому, щоб оцінювати не роботу інших людей, а результативність кожного відділу в цілому. Візуалізуйте відповіді і обов'язково демонструйте статистику колективу. Співробітникам завжди цікаво знати думку колег.

Керівнику важливо розуміти, що мотивує майбутнього чи діючого працівника. Для розробки мотиваційної програми доцільно для працівників задавати такі питання:

Що в роботі є найцікавішим?

Які завдання найцікавіші?

Які завдання є найбільш улюбленими?

Що приносить задоволення в роботі?

Які професійні цілі прагнете досягнути впродовж наступного року?

Чому це цінно, важливо, цікаво? Що особливо важливе в цих цілях?

Що в роботі є найбільш складне? Що хотіли б покращити в умовах роботи?

Що викликає дискомфорт? В чому він проявляється?

Чому саме це є поганим? Якщо це є очевидним зі слів співробітника. Щоб хотілося бачити в ідеалі?

Варто враховувати, що методи і матеріальної, і нематеріальної мотивації персоналу з часом стають звичним явищем і перестають працювати. Саме тому раз в пів року оцінюйте існуючу мотиваційну програму та актуалізуйте її.

## Розділ 8. Контроль і оцінка ефективності продажів

### 8.1. Бюджет продажів

Бюджет продажів:

1) формується лише при визначенні стратегічних і тактичних цілей, а саме прогнозу і плану продажів;

2) відображає не просто доходи в грошовому вираженні, але й позицію фірми на ринку та її можливості, а саме:

- заробити стільки, щоб власники отримали бажаний прибуток;
- мати стійкі джерела фінансування як основної діяльності, так і розвитку.

Очевидно, що бюджет продажів відповідає на головне запитання власників бізнесу: зможе компанія іти в заданому напрямку і вистачить їй ресурсів на це, що заробляються в основній діяльності (рис. 8.1).

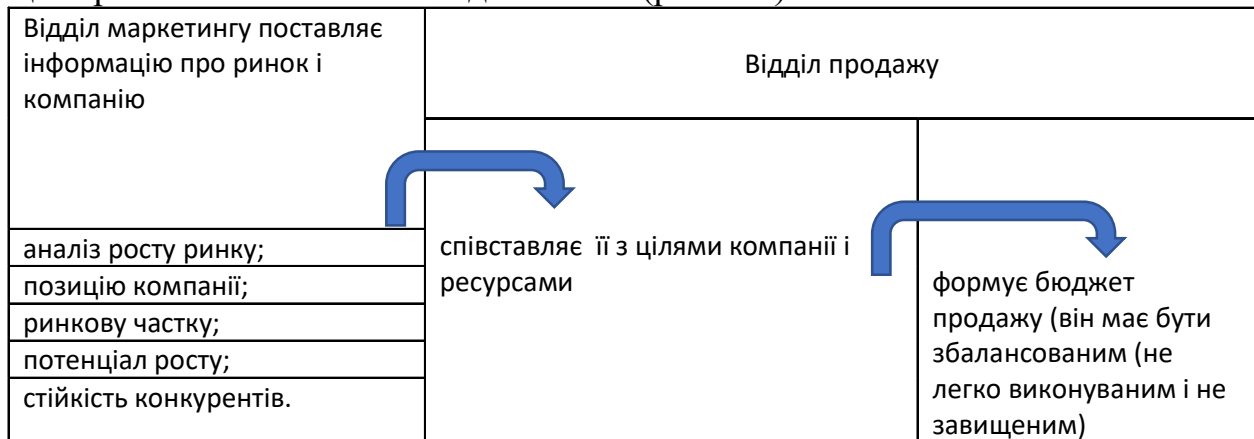


Рис. 8.1. Порядок формування бюджету продажів

### 8.2. Розподіл бюджету

Розподіл бюджету продажів відбувається:

- шляхом встановлення квот:
  - індивідуальних;
  - колективних;
  - регіональних;
- за типами ринків:
  - продовольчих (кількістю населення і купівельною спроможністю);
  - промислових (кількістю і розмірами потенційних клієнтів);
  - за торговими представниками з врахуванням потенціалу території;
  - освітніх (ЗВО).

### 8.3. Формування стандартів роботи

Реалізація процедури контролю передбачає встановлення стандартів



роботи, лише їх співставлення з результатами дає можливість його проводити. Головним у контролі є виконання квоти працівником.

Головними постачальниками інформації є торгові представники, що формують щоденні звіти і передають їх менеджерам з продаж, а ті їх аналізують і формують облікові документи компанії.

Хоча спостереження за роботою менеджерів з клієнтами дає також багато інформації. Наприклад, було виявлено, що інженери формують презентації з використанням професійних термінів, які не розуміють клієнти.

#### 8.4. Показники роботи

Реалізація контролю в управлінні продажами обумовлює формування системи показників (метрик). Усю сукупність системи показників контролю у продажах можна розділити на дві групи: кількісні, що формуються на основі зібраних статистичних даних, та якісні, що ілюструють відображені у табл. 8.1.

Таблиця 8.1

##### *Показники роботи (метрики)*

Кількісні за даними:	Якісні:
вхідними (виручка)	навички і уміння продаж
вихідними (к-сть зверн. спож.)	комунікаційні навички
гібридними (вх. і вих.)	знання про продукцію
розміром винагороди, що одержують працівники	знання конкурентів
	самоменеджмент
	зовнішній вид і манери
	ініціатива

Співбесіда з менеджером з продажу допомагає виявити проблеми і підстави для мотивації.

На співбесіді ставиться завдання визначити 5–10 подій, якій він очікує в наступному році і які є основою для планування заходів з професійного розвитку.

Ціль контролю – виявити відхилення від плану.

Необхідність здійснення контролю – запобігти проблемам.

#### 8.5. Визначення ефективності продажів

Ефективність продажів в ідеології найпопулярнішої системи менеджменту (збалансованої системи показників) вимірюється як відношення (в %) затрат на всю діяльність відділу продажу до виручки.

Ефективність продаж зростає, коли виручка росте, а затрати зменшуються або ж змінюються обидва показники однонаправлено.

## Використана література

1. Безтелесна Л. І., Мальчик М. В., Василів В. Б. Особливості реалізації управління продажем освітніх програм закладами вищої освіти. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 129–137.
2. Данніков О. В. Концептуальні засади стимулювання збуту товарів та послуг. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. праць. Спец. вип. *Маркетинг в Україні: теорія і практика*. Київ : КНЕУ, 2009. С. 570–581.
3. Джоббер Д., Ланкастер Дж. Продажи и управление продажами : учеб. пособ. для вузов / пер. с англ. В. Н. Егоров. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 621 с.
4. Кондратюк І. В., Малініна М. Я. Професійні продажі. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 192 с.
5. Коноваленко А. С. Культурні чинники макромаркетингового середовища ринку продуктів. *Економічна наука*. 2020. № 2. С. 58–61.
6. Котлер Ф., Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее к человеческой душе / Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. Бизнес Букс, 2012. 240 с.
7. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Комуникативна ефективність групи у Facebook як інструменту просування випускової кафедри на ринку науково-освітніх послуг. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. № 1. Т. 2. С. 83–95.
8. *Маркетингове управління конкурентоспроможністю* : IV Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів : тези доповідей. Дніпропетровськ, 29 березня 2013. Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013. 312 с.
9. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Управління продажем. К. : КНЕУ. 2011. 627 с.
10. Штефаніч Д., Дячун О. Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація. Економіка і управління підприємствами. *Вісник ТНЕУ*. 2016. № 2. С. 124–132.
11. CFA Institute Research Challenge in Ukraine. URL: <https://challenge.cfaukraine.org/> (дата звернення: 04.12.2022).
12. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Комуникативна ефективність групи у Facebook як інструменту просування випускової кафедри на ринку науково-освітніх послуг. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. № 1. Т. 2. С. 83–95.
13. Кобідзе Н. Н. Механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/705>. (дата звернення: 04.12.2022).
14. Кобідзе Н. Н. Специфіка SMM-просування послуг українських ЗВО. *Проблеми формування та реалізації регіональної економіки* : зб.

матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції. м. Запоріжжя, 26 грудня 2020 р. Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2020. С. 42–46.

15. Ковальчук О. В., Войтович С. Я., Герасимяк Н. В. Проблеми забезпечення синергії засобів інтернет-комунікацій при просуванні освітніх послуг. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 180–184.

16. Комплекс маркетингу та його основні елементи. Безкоштовна бібліотека підручників. URL: <http://www.info-library.com.ua/>. (дата звернення: 04.12.2022).

17. Кондратюк І. В., Малініна М. Я. Професійні продажі. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 192 с.

18. Лисиця Н. М., Притиченко Т. І., Гронь О. В. Перспективи маркетингу економічних освітніх послуг в Україні. *Економіка розвитку. Сер. Механізм регулювання економіки*. 2017. Вип. 1 (81). С. 5–15.

19. Основні принципи формування ефективного відділу продажів. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/prodazi/osnovni-principi-formuvanna-efektivnogo-viddil-prodaziv> (дата звернення: 04.12.2022).

20. Управління продажами: як ефективно закривати угоди. URL: <https://www.seotm.com/ua/blog/kak-jeffektivno-zakryvat-sdelki.html> (дата звернення: 04.12.2022).

21. Ушакова І. О. Вплив соціальних каналів на просування освітніх послуг. *Системи обробки інформації*. 2016. Вип. 4. С. 188–191.

22. Що таке воронка продаж? URL: <https://business.dii.gov.ua/handbook/prodazi/so-take-voronka-prodazu>] (дата звернення: 04.12.2022).

23. Яннаріно Е. Інструкція ефективного продавця. Київ : Видавництво Наш формат, 2020 192 с.

24. URL: <https://para.school/blog/analytics/indeks-nps-ili-kak-izmerit-lojalnosti-klienta> (дата звернення: 04.12.2022).

Навчальне видання

*Безтелесна Людмила Іванівна*

# **УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ**

Навчальний посібник

*Технічний редактор*

*Г.Ф. Сімчук*

Підписано до друку 31.04.2023 р. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Ум.-друк. арк. 6,2. Обл.-вид. арк. 6,5.

Тираж 100 прим. Зам. № 5602.

*Видавець і виготовлювач  
Національний університет  
водного господарства та природокористування  
вул. Соборна, 11, м. Рівне, 33028.*

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до  
державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції РВ № 31 від 26.04.2005 р.*