

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

Чупин Вячеслав Александрович

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ
(НА ПРИМЕРЕ ИП ТИТОВ М.В.)**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по образовательной программе подготовки бакалавров
по направлению 38.03.02 Менеджмент

г. Владивосток
2018

Автор работы _____
(подпись)

« _____ » _____ 2018 г.

Консультант (если имеется)

(подпись) (Ф.И.О)

« _____ » _____ 201_ г.

Руководитель ВКР к. пс. н., доцент
(должность, ученое звание)

(подпись) И. Н. Дроздов
(Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

Назначен рецензент _____
(ученое звание)

(Фамилия Имя Отчество)

Защищена в ГЭК с оценкой _____

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой к. полит. н., доцент
(ученое звание)

Секретарь ГЭК (для ВКР)

(подпись) (Ф.И.О)

(подпись) Е. А. Глотова
(Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

« _____ » _____ 2018 г.

ЗАВЕРЯЮ

Е.Б. Гаффорова / _____ /
Подпись

Директор Школы экономики и менеджмента
Директор/ наименование структурного подразделения

« _____ » _____ 2018 г.

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.

Е.А. Тюрина / _____ /
Подпись

Заместитель директора по науке и инновациям
Школы экономики и менеджмента
Уполномоченный по экспортному контролю

« _____ » _____ 2018 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

Дальневосточный федеральный университет (ДФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

З А Д А Н И Е

на выпускную квалификационную работу

студенту: Чупину Вячеславу Александровичу группы Б1502з

на тему: «Совершенствование системы продаж на примере ИП Титов М.В.»

Вопросы, подлежащие разработке (исследованию): Теоретические аспекты построения системы продаж в организации. Понятие, назначение, методы анализа и оценки системы продаж в организации, средства совершенствования, общая характеристика системы продаж. Рекомендации и план мероприятий по совершенствованию системы продаж в организации, оценка экономической эффективности предлагаемых рекомендаций.

Основные источники информации и прочее, используемые для разработки темы: нормативно-правовая база, учебно-методическая литература, специализированные периодические издания; статистическая информация, данные по компаниям конкурентам из сети интернет, документация «ИП Титов М.В.»

Срок представления работы «_____» _____ 2018 г.

Дата выдачи задания «_____» _____ 2017 г.

Руководитель ВКР доцент, к.пс.н.

И.Н. Дроздов
(подпись)

Задание получил

В.А. Чупин
(подпись)

Оглавление

Введение	4
1 Теоретические аспекты построения системы продаж в организации.....	6
1.1 Понятие и назначение системы продаж в организации.....	6
1.2 Методы анализа системы продаж в организации.....	11
1.3 Критерии и методы оценки эффективности продаж в организации	19
1.4 Средства совершенствования системы продаж в организации.....	23
2 Исследование системы продаж в ИП Титов М.В.....	27
2.1 Общая характеристика и виды деятельности организации.....	27
2.2 Анализ и оценка эффективности системы продаж в организации...	35
2.3 Рекомендации и план мероприятий по совершенствованию системы продаж в организации.....	45
2.4 Оценка экономической эффективности предлагаемых рекомендаций.....	58
Заключение	62
Список использованных источников.....	64
Приложения.....	67

Введение

Система продаж является стратегическим активом любой современной организации продаж. Ценность системы продаж для любого бизнеса заключается в том, что она является источником денежного потока и, соответственно, прибыли [14]. Именно через систему продаж компания выстраивает отношения с клиентами, а также осуществляет получение от клиентов стратегически важной информации о развитии рынков, изменениях в структуре и динамике спроса [16]. Исследованиям системы продаж, методам ее анализа и совершенствования посвящен большой пласт литературы: как научной, так и информационно-аналитической, в которой представлен широкий спектр мнений ученых и практиков в данном вопросе.

Актуальность исследования системы продаж обусловлена тем, что эффективное управление продажами может привести бизнес к процветанию, а его отсутствие – к упадку [23].

Главная цель выпускной квалификационной работы – выявление подходов к совершенствованию системы продаж в «ИП Титов М.В.».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятие и сущность системы продаж, методы ее анализа и оценки;
- проанализировать систему продаж в «ИП Титов»;
- разработать рекомендации по улучшению системы продаж в «ИП Титов».

Объектом исследования является система продаж «ИП Титов». Предметом исследования являются подходы к совершенствованию системы продаж в «ИП Титов М.В.».

В теоретической части ВКР представлен аналитический обзор известных теоретических положений и практических подходов по исследуемой теме: понятие и назначение системы продаж в организации, методы анализа

системы продаж в организации; критерии и методы оценки эффективности продаж в организации; средства совершенствования системы продаж в организации. В практической части работы представлены общая характеристика и виды деятельности организации, анализ и оценка эффективности системы продаж в организации; рекомендации и план мероприятий по совершенствованию системы продаж в организации, оценка экономической эффективности предлагаемых рекомендаций. В заключении ВКР представлены выводы о проделанной работе.

1 Теоретические аспекты построения системы продаж в организации

1.1 Понятие и назначение системы продаж в организации

Система продаж является стратегическим активом любой современной организации и обладает следующими стратегическими признаками:

- формирование денежного потока, в т.ч. прибыли;
- выстраивание партнерских отношений с покупателями товаров;
- получение от потребителей информации о развитии рынков, об изменениях в структуре и динамике спроса, позволяющей своевременно корректировать планы продаж и соответственно планы производства товаров [19].

Система продаж – взаимосвязанная совокупность организационных структур, сбытовых сетей, каналов и технологий продаж, направленная на максимизацию продаж и обеспечение стабильности процесса продаж [31].

Система управления продажами (согласно [32] состоит из следующих элементов:

1) Определение целевых клиентов, на которых направлена система продаж:

- а) целевые сегменты (их потребности, требования, каналы (где покупают), ценовая категория);
- б) стратегические и «поддерживающие» ниши;
- в) тактика и стратегия выхода в новые ниши.

2) Используемые каналы распределения:

- а) используемые типы каналов распределения;
- б) сбор информации по потенциальным участникам канала(дистрибуторам, дилерам и т.д.);
- в) потребности, требования, каналы (где покупают), ценовая категория, условия, на которых хотели бы работать.

3) Управление каналами:

- а) планирование продаж по каналам и между участниками одного канала;
 - б) определенные условия для каждого канала;
 - в) управление стимулированием дистрибуторов: бонусы, акции, обучение, мерчендайзинг;
 - г) управление коммуникацией: постоянный сбор и обмен информацией с участниками канала;
 - е) контроль за дистрибуторами: оплата; контроль за ценами и качеством обслуживания;
 - ж) оценка участников канала/корректировка (условий, клиентской базы).
- 4) Организация и стратегия отдела продаж
- а) задачи и функции отдела продаж;
 - б) структура, штат отдела продаж;
 - в) принцип распределения функций в отделе (по территориям, по группам клиентов, по товарным линейкам и т.д.);
 - г) техническая поддержка отдела продаж.
- 5) Управление отделом продаж:
- а) регулярное планирование продаж и контроль работы отдела и его сотрудников;
 - б) найм, отбор и адаптация сотрудников;
 - г) материальная и нематериальная мотивация сотрудников;
 - д) обмен опытом, обучение, общее подведение итогов;
 - е) оценка работы отдела, расчет стоимости продаж, регулирование издержек на продажи;
 - ж) оценка личной эффективности сотрудников.
- б) Навыки персональных продаж и управление взаимоотношениями:
- а) поиск потенциальных клиентов;
 - б) навыки эффективной продажи (определение типа заказчика, его потребностей и подстройка под него; навыки презентации; навыки проведения переговоров с заказчиками; контраргументация и заключение сделки);
 - в) уровень сервиса, послепродажное обслуживание;

г) учет и анализ персональных данных продаж.

7) Корректировка системы продаж:

а) оценка и корректировка всей системы продаж (не реже 1 раза в год).

Несмотря на то что, на сегодняшний день растет интерес к управлению продажами, выстроить все вышеперечисленные элементы на высоком уровне крайне тяжело, и это удастся лишь крупным компаниям, поэтому сегодня в Российской практике хорошо развиты только отдельные элементы системы.

Центральным символом системы продаж в организации является воронка продаж («purchase funnel», «sales funnel» или «sales pipeline») – это путь клиента от первого контакта с вами до покупки. Каждый шаг, который он проходит, называется этапом воронки: отправка заявки, обсуждение заказа с менеджером, оплата, доставка и пр.



Рисунок 1.1 – Воронка продаж [14]

Концепция «воронки приобретения», описывающая психологию клиента, была предложена американским адвокатом Элиасом Льюисом в 1898 году.

Три десятилетия спустя это понятие было удачно совмещено с другой известной концепцией торговли – AIDA:

– внимание (attention);

- интерес (interest);
- желание (desire);
- действие (action).

С тех пор понятие воронки продаж в систем продаж стало одним из базовых. Это значит, что самой продаже предшествует 4 стадии готовности клиента:

- сначала захватывается его внимание (например, инструментами рекламы);
- затем, вызывается интерес (содержанием рекламного обращения);
- далее у потенциального покупателя возникает желание воспользоваться предложением;
- наконец, клиент действует (звонит в компанию, заходит в магазин или на сайт)[15].

Правильно выстроенная воронка продаж сама по себе повышает конверсию потенциальных клиентов в покупатели, а если ее грамотно анализировать, то она позволит:

- контролировать процесс продаж, «превращая» потенциального клиента в лояльного;
- посчитать конверсию каждого этапа и на ее основе ставить планы менеджерам, отвечающим за разные части воронки: от маркетинга до пост продажного сервиса;
- прогнозировать объем продаж: зная конверсию, можно понять, сколько ждать продаж при текущем входящем трафике;
- анализировать эффективность работы менеджера, особенно если под рукой есть CRM-система, которая дает подробные отчеты по воронке и сделкам.

Использование инструмента «воронка продаж» в системе продаж организации происходит следующим образом:

1. Разные способы привлечения клиентов требуют создания индивидуальных воронок, при этом «тело» этих воронок будет содержать одинаковые этапы.

2. Этапы воронки продаж могут полностью или максимально совпадать с этапами бизнес-процесса продаж. Несколько шагов бизнес-процесса могут быть объединены в один этап воронки. Должны быть четкие границы перехода с этапа на этап: они подтверждаются действием, изменением статуса (клиента или сделки) или документом.

3. Одно и то же действие можно размещать на разные этапы только в том случае, если меняется его цель. Например, менеджер отправляет коммерческое предложение дважды: сначала «холодное» с перечнем продуктов, которые заинтересуют потенциального клиента, а после общения с ним и выявления потребностей – «горячее» с конкретным предложением товара и цены. Получается, действие одно, а этапы воронки разные.

4. Перемещение клиента по воронке может осуществляться и вперед, и назад.

5. Работать с воронкой продаж эффективнее всего в CRM-системе.

Показатели, которые обычно учитывают при описании воронки продаж, представлены в таблице 1.1 и зависят от этапа работы с клиентом [16].

Таблица 1.1 – Показатели «воронки продаж»

Этап работы с клиентом	Показатели «воронки продаж»
Привлечение	<ul style="list-style-type: none"> – звонки – рассылка – реклама – выставки – презентации
Убеждение	<ul style="list-style-type: none"> – переговоры – коммерческое предложение
Продажа	<ul style="list-style-type: none"> – согласие клиента – заключение договора – выставление счета – оплата – предоставление товара/услуги
Повторная сделка	<ul style="list-style-type: none"> – повторные звонки – запрос рекомендаций – заключение договора – оплата – рекламации, претензии, отзывы – выставление счета – оплата – предоставление товара/услуги

Воронка продаж является одним из лучших инструментов, позволяющих определить эффективность работы менеджеров компании (и конкретного менеджера, и отдела в целом). Используя воронку, можно установить этапы, на которых отсеивается наибольшее количество возможных клиентов, а следовательно, существуют проблемы, подлежащие устранению [17]. Система продаж организации может использовать разные методы для реализации продукции/услуг, основные из которых представлены в Приложении А.

1.2 Методы анализа системы продаж в организации

Главная цель любого отдела продаж – стабильная и прогнозируемая прибыль, точнее – ее регулярный рост. Однако именно стабильность и прогнозируемость результатов часто являются камнями преткновения в самых разных компаниях. Оптимальным выходом в такой ситуации будет анализ эффективности системы продаж с последующей разработкой решений для улучшения его работы. Данный анализ может проводиться несколькими способами.

1. Анализ составляющих результата системы продаж и влияющих на него факторов

Здесь может применяться глубокий и непрерывный анализ отдела продаж на протяжении определенного периода. Важно не только определить текущие проблемы, но и увидеть возможности для развития, чтобы использовать их в будущем. Среди ключевых факторов, которые влияют на достижение поставленных результатов, выделяют следующие:

- ресурсы для стабильного увеличения показателей;
- прилагаемые усилия для их достижения;
- квалификацию и мотивацию специалистов отдела продаж;
- применение определенных технологий для построения эффективного канала сбыта.

Именно эти факторы и должна учитывать диагностика отдела продаж, глубоко исследуя количественные и качественные показатели. К количественным относятся, к примеру, число проведенных встреч и

«холодных» звонков, которые необходимы для достижения результата – определенного числа совершенных сделок (заключенных договоров). Однако опираться лишь на количественные показатели – это довольно распространенная ошибка, которую совершают при анализе системы продаж. Есть также качественные показатели, а именно: используемые технологии работы по привлечению клиентов, ведение переговоров, уровень подготовки сотрудников отдела продаж и пр. И они тоже нуждаются в объективной оценке и улучшении.

Оценивая результаты проводимых встреч с потенциальными клиентами, стоит опираться на следующие объективные критерии:

- выставление счета;
- назначение переговоров с лицом, принимающим решения;
- возможность осуществления продажи в будущем;
- отказ от покупки.

По данным параметрам можно проанализировать не только общую статистику, но и работу каждого конкретного сотрудника отдела продаж в целом. Чтобы анализ был более объективным, можно также оценивать результаты на различных этапах осуществления продаж.

Как правило, по результатам проделанной работы предпринимаются следующие шаги:

- преобразование системы продаж;
- проведение корпоративных тренингов и обучений для руководителей подразделений;
- изменение схемы мотивации сотрудников отдела продаж;
- кадровые преобразования [26].

2. Анализ системы продаж с точки зрения достижения стратегических целей и устойчивого конкурентного преимущества включает в себя следующие этапы (таблица 1.2) [27].

Таблица 1.2 – Анализ системы продаж с точки зрения достижения стратегических целей и устойчивого конкурентного преимущества

Наименование этапа	Содержание этапа
Анализ целей компании, ее стратегии и конкурентного позиционирования на рынке	<p>Проходит в виде изучения документов компании (если таковые есть) и интервью с собственниками или топ-менеджерами. В этом же пункте проводится частичное исследование (часто силами сотрудников компании) восприятия предложения компании рынком – ключевыми клиентами. Насколько создаваемая ценность востребована на данный момент.</p> <p>Цель – понять, за счет чего конкурирует компания сейчас и за счет чего планирует конкурировать в ближайшем будущем. Как и какую ценность она создает для клиентов.</p> <p>Иногда анализ необходимо делать не для всего предложения компании, а для отдельных продуктов/линеек/серий.</p>
Анализ целей отдела продаж и их связанности между собой	<p>Анализируются нужные KPI сотрудников отдела продаж и система их премирования.</p> <p>Дополнительно анализируются KPI ближайших к отделу продаж отделов.</p> <p>Цель – оценить связанность целей и потенциальные потери при взаимодействии отделов.</p>
Анализ зон ответственности и возникающих на их границах противоречий	<p>Необходимо проанализировать, кто и за что отвечает в компании на самом деле, функционал по основным позициям. Провести анализ моментов перехода ответственности, информации, влияния отдельных сотрудников, документов компании (процессы, процедуры, должностные обязанности и т. д.). Если таких документов нет, следует сразу переходить к интервью с сотрудниками компании. Интервью проводятся для того, чтобы определить реальное положение вещей.</p> <p>Цель – оценить «трения» на границах отделов/функций.</p>
Анализ процесса принятия решений в подразделении	<p>Оценивается, кто и какие решения принимает, кто планирует результаты работы, кто ставит цели сотрудникам. В этом пункте оцениваются инструменты планирования и контроля прогресса продаж, если таковые есть. Оценка проводится путем чтения документов компании, а при их отсутствии в процессе интервью с управленцами и менеджерами по продажам.</p> <p>Цель – понять, где на самом деле сконцентрирована власть в компании и ответственность за принятые решения.</p>
Оценка управленческих навыков менеджеров подразделений	<p>Интервью с менеджерами.</p> <p>Цель – оценив управленческие особенности менеджеров, можно сделать предположение о ходе реализации изменений и о качестве самого процесса управления в компании.</p> <p>Нет смысла давать рекомендации, которые никто не сможет выполнить. Нужно адаптировать рекомендации в имеющемся «человеческом капитале».</p>
Анализ использования сильных сторон компании и синергии подразделений	<p>Цель — выработать предложения по повышению эффективности системы продаж с учетом имеющихся сотрудников (как специалистов, так и менеджеров). Подготовить предложения по изменению системы управления (цели, процедуры, зоны ответственности) и по развитию/перемещению/замене сотрудников.</p>

3. Анализ системы продаж на основе использования методов анализа динамики и структуры объемов продаж [28]

а) Методы анализа динамики объема продаж. Этот способ необходим для оценки тенденций развития компании. Анализ динамики продаж может быть комплексным или выполненным по отдельным товарным позициям. Проанализировав любой показатель и сравнив его с предыдущим периодом, можно определить, вырос он, снизился или остался на прежнем уровне. Исследование динамики объема продаж требует выполнения нескольких действий. Проанализировать изменение прибыли, для чего нужно сравнить значения этого показателя за текущий период и предшествующий ему. Если цена на продукцию снизилась, то даже при росте объемов реализации выручка уменьшится. Оценить, насколько продажи равномерны. Есть категории товаров, которые являются сезонными, и потому спрос на них периодически нуждается в стимуле. Проанализировав равномерность продаж, можно сделать вывод о сезонности того или иного вида продукции. Для этого нужно построить график зависимости объемов реализации от времени года. Из графика будет видно, в какие месяцы спрос на продукцию наибольший, а в какие – наименьший. Если колебания объемов значительны, то необходимо подумать о способах стимулирования сбыта в неблагоприятные периоды.

б) Методы структурного анализа продаж. Сведения, которые получает компания, проводя структурный анализ продаж, позволяют решить, нужно ли развивать продукт или лучше устранить его. Данный вид оценки необходим также для принятия решения о расширении ассортимента. Ниже перечислены основные методы структурного анализа.

АВС-анализ. Этот способ позволяет оценить, насколько важен каждый продукт из ассортимента предприятия. Чем значительнее доля прибыли от реализации конкретного изделия, тем больше его ценность. АВС-анализ продаж предполагает деление всех товаров на 3 группы: в группу «А» относят продукты, реализация которых позволяет получить большую прибыль; в группу «В» входят товары, не имеющие большой ценности для организации, но дающие в совокупности хороший доход; в группу «С» включают виды

продукции, сбыт которых не приносит сколько-нибудь значительной прибыли. ABC-анализ предоставляет возможность оценивать категории товаров не только по величине дохода, который они дают, но и по тому, какую долю в продуктовом портфеле они занимают. Суть его заключается в том, что лишь 20 % товаров из всего ассортимента компании обеспечивают ей получение 80 % прибыли. ABC-анализ не только позволяет рассчитать, какова доля дохода от продаж товара в общем объеме прибыли, но и оценить, насколько важны для компании поставщики, потребители, эффективно ли работают каналы сбыта.

Точка безубыточности. Данная методика направлена на определение минимального количества товара, реализация которого (при определенной цене за единицу) принесет организации доход, покрывающий все ее расходы. Точка безубыточности особенно важна, когда компания выводит на рынок новый товар. Построение графика безубыточности осуществляется на основании следующих данных: цена товара (средний чек); объем продаж за определенный период; величина постоянных издержек; величина переменных издержек; полная себестоимость. Строят точку безубыточности в такой последовательности. Чертят систему координат. Ось абсцисс – это «количество покупок», а ось ординат – «выручка». Строят две прямые линии: оборот товаров (произведение цены на количество проданных единиц) и полные издержки (сумма постоянных и переменных расходов, умноженная на объем реализации). Данные прямые линии пересекаются в точке безубыточности. Если снести ее на оси, то можно определить минимальное количество товара, которое вам необходимо продать, чтобы покрыть все издержки.

Анализ рентабельности. Следует обязательно оценивать рентабельность товаров, с которыми работает компания. Такой анализ дает возможность вовремя исключать из ассортимента наименования, которые уже не приносят прибыли. Сравнение рентабельности своей продукции с показателями аналогичных товаров организаций-соперников позволит сделать выводы о конкурентоспособности вашего продуктового портфеля.

4. Анализ системы продаж в виде теста представлен в Приложении Б [29]. Данный метод целесообразно применять на начальном этапе построения и анализа системы продаж в организации: он прост, позволяет задействовать весь персонал, участвующий в продажах, сразу обозначить контрольные точки процесса продаж.

5. Развернутая диагностика системы продаж предполагает ответы на вопросы по следующим направлениям [30]:

Рынок и стратегия

1. Охарактеризуйте рынок, на котором работает ваш отдел продаж. Укажите самые важные на ваш взгляд особенности и характеристики целевого рынка.

2. Какие долгосрочные цели в области продаж существуют в вашей компании? Как часто пересматриваются эти цели? Есть ли промежуточные цели, отражающие последовательное движение к запланированному конечному результату? Как эти цели отражены в планах отдела и сотрудников?

3. Какие уникальные конкурентоспособные качества вашей продукции и/или дополнительных услуг вы можете назвать? Есть ли у вас сформулированное УТП (уникальное торговое предложение)?

4. Проведите SWOT-анализ с участием маркетолога и руководителя отдела продаж: главные достоинства, недостатки, возможности и угрозы для предприятия в области продаж?

5. Как осуществляется сбор и анализ маркетинговой информации для принятия управленческих решений в области продаж? Насколько устраивает руководство продаж качество и регулярность поступления маркетинговой информации?

Управление

1. Оцените степень информированности персонала о целях компании и подразделений. Понимают ли сотрудники, куда и зачем движется сейчас? Могут ли внятно объяснить, как это сказывается на их текущей работе, текущих задачах?

2. Какие управленческие документы использует ваша компания в организации своей деятельности в области продаж (укажите)? Насколько эти документы отражают реальное положение дел, существующие в компании правила и алгоритмы работы?

3. Как организована система планирования продаж? Какие планы существуют в отделе продаж? Как компания определяет планируемый объем продаж? Кто и как часто составляет планы, кто и насколько регулярно контролирует их выполнение?

4. Какая система мотивации продавцов в вашей компании? Эффективна ли она сейчас? Какие узкие места в системе мотивации вы видите? Есть ли в системе мотивации привязка к выполнению планов? Есть ли блок нематериальной мотивации?

5. Каким образом осуществляется контроль текущей деятельности? Кто, с какой регулярностью осуществляет этот контроль? На основании каких инструкций и документов? По каким показателям контролируется оперативная эффективность сотрудников?

Клиенты

1. Насколько заказчики удовлетворены качеством Вашей продукции? А качеством Вашей работы? А профессионализмом Ваших сотрудников? Как Вы измеряете/оцениваете удовлетворенность клиентов?

2. Как Вы получаете обратную связь от клиентов? Как и кем фиксируются их жалобы, претензии, пожелания? Какие претензии высказывают клиенты в ваш адрес? В чем Вы не можете пока удовлетворить потребности клиентов (по их мнению)?

3. Какое количество ваших клиентов параллельно работает с конкурентными компаниями? Какое количество конкурентов в числе активных поставщиков у Ваших клиентов? Насколько часто обращаются к Вам, а не другим поставщикам? Причины того, что выбирают/не выбирают Вас?

4. Сегментированы ли клиенты каким-либо образом? По каким критериям, почему именно так? Какие выводы и действия делают в компании с учетом сегментации?

5. Как происходит распределение клиентов по менеджерам? Как закрепляются новые клиенты? Как отслеживается динамика продаж по закрепленным клиентам?

6. Как вы можете оценить работу по обновлению базы клиентов, заключению контрактов с новыми клиентами? Насколько выросла клиентская база за последние полгода, год?

7. Как вы можете оценить работу сотрудников отдела продаж по привлечению повторных заказов? Какой процент из новых клиентов становятся постоянными? Есть ли в работе продавцов задача по формированию лояльности клиентов? В чем конкретно она заключается?

Персонал

1. Каким образом и как часто Вы оцениваете уровень профессионализма менеджеров? Как это влияет на их статус, доход, карьерный рост?

2. Как часто и каким образом проводится обучение персонала?

3. Как вы можете охарактеризовать свой отдел продаж: как «коллекцию» звезд-одиночек или сплоченный командный коллектив, способный работать «в пас»? Как-то иначе? А какой вариант, по Вашему мнению, предпочтительнее в Вашей системе продаж?

4. Как происходит адаптация новичка в отделе продаж? Сколько времени она занимает? Как быстро новый сотрудник выходит на нормальный уровень результативности?

5. Как часто вы получаете от продавцов идеи по совершенствованию процесса работы? Что происходит с этими идеями?

6. Как изменятся ваши продажи с уходом ключевого продавца?

Процессы

1. Формализованы ли бизнес-процессы (процессы продаж) в компании?

2. Существуют ли разногласия между распределением обязанностей внутри отдела. Если да, то какие?

3. Существуют ли разногласия между распределением обязанностей между отделами (ПРОДАЖИ – СКЛАД, ПРОДАЖИ – МАРКЕТИНГ, ПРОДАЖИ – СНАБЖЕНИЕ). Если да, то какие?

4. Существуют ли зоны в системе продаж, за которые никто не отвечает (все кивают друг на друга)?

5. Каков текущий уровень автоматизации процессов системы сбыта? Все ли задуманное реализовано? Все ли реализованное используется?

6. Есть ли у вас CRM? Какая? Кто из сотрудников отдела продаж, с какой регулярностью и как с ней работает? Кто проверяет достоверность и актуальность информации?

Таким образом, очевидно разнообразие существующих подходов к оценке системы продаж, что говорит о сложности исследуемого предмета. Все предлагаемые методы основаны на количественных критериях и управленческого анализа. Количественные критерии целесообразно использовать при наличии статистических данных о продажах, собранных с использованием CRM-системы. Тестовые оценки системы продаж будут актуальны при формировании системы продаж.

1.3 Критерии и методы оценки эффективности продаж в организации

Основная цель работы каждого руководителя отдела продаж – получать стабильный, прогнозируемый сбытовой результат, причем этот результат должен быть максимально высоким.

Независимо от отрасли и особенностей бизнеса, желаемый результат достигается под воздействием таких факторов, как:

- наличие необходимых ресурсов;
- способность сотрудников отдела продаж к достижению результата (достаточный профессиональный уровень и необходимые личные качества);
- объем затрачиваемых усилий;
- соблюдение установленных компанией технологий сбыта.

Все эти факторы можно анализировать с помощью различных количественных и качественных показателей. Пример таких показателей приведен на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Показатели эффективности работы отдела продаж

Для анализа системы продаж используют следующие показатели:

- общий отчет по продажам: Содержит основные показатели по продажам компании за выбранный период, документ дает представление о проведенной работе за прошедший период;
- отчет по работе sales-менеджеров: личные показатели — самый простой и очевидный способ определить эффективность работы менеджера по работе с клиентами. И если просто объем продаж не в полной мере отражает успешность сотрудника, то совокупность показателей позволяет оценить проделанную работу. Количество новых клиентов, стоимость среднего заказа, количество потерянных заказчиков, рентабельность сделок — подробный анализ продаж менеджера позволит не только оценить его работу, но и

подсказать, на каком элементе ему нужно сделать упор для достижения лучшего результата;

- аналитика продаж по товарным категориям дает ответ на вопрос «А вы знаете, какие товары приносят вам наибольшую прибыль, а какие являются балластом?» Подробный отчет по товарным категориям и анализ объема продаж позволяют определить наиболее прибыльные продукты и, возможно, скорректировать ассортимент и политику ценообразования;

- анализ продаж по филиалам, магазинам, торговым площадкам. Аналитика продаж по отдельным торговым точкам актуальна для компаний, имеющих филиальную сеть или сеть торговых точек (магазинов). Такой отчет позволяет оценить работу различных филиалов (отделений, магазинов);

- отчет по рекламным каналам [19].

При анализе системы продаж различают также понятия:

- производительность в продажах;
- результативность в продажах [20].

Их описание, а также типовые механизмы для улучшения показателей приведены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Производительность и результативность в продажах

	Производительность в продажах	Результативность в продажах
Описание	Как выйти на нужных клиентов с минимальными затратами ресурсов и времени	Применение навыков и способностей для максимального использования своего потенциала на месте
Типовые механизмы для улучшения показателей	Механизма, интенсифицирующие трудовую деятельность: <ul style="list-style-type: none"> – регулирование времени – поощрительные доплаты – отчетность о посещениях клиентов – системы оперативного управления – создание территорий 	Механизмы, способствующие улучшению качественной стороны трудовой деятельности: <ul style="list-style-type: none"> – тренинг навыков продаж и т.д. – обучение через наставничество – совместное планирование и анализ отчетов – использование моделей результативности

Для оценки эффективности процесса продаж и его участников организации необходимо формировать набор ключевых показателей, отражающих разные аспекты этого бизнес-процесса. Примером ключевых показателей для процесса продаж могут быть: объем продаж; качество планирования продаж; привлечение новых клиентов (количество контактов); расширение заказов у существующих клиентов (в стоимостном выражении); время обработки запросов клиентов; средний размер закупки; объем дебиторской задолженности [21].

Для оценки эффективности системы продаж обычно используются следующие показатели (критерии):

- входящий поток (клиенты, которые каким –то образом узнают об организации);
- первая покупка (сколько клиентов перешли из разряда потенциальных клиентов в реальные) :
- средний чек (средняя сумма покупки);
- повторные продажи (работа с постоянными клиентами);
- прибыль (сумма извлеченной из продаж прибыли) [22].

Для увеличения объема продаж в системе продаж должны быть предусмотрены меры для увеличения каждого из показателей с помощью специально разработаны методов.

Существуют следующие варианты оценки экономической эффективности совершенствования системы продаж в организации:

- традиционная оценка эффективности как соотношение затрат и результатов;
- оценка реализации как инвестиционного проекта;

Эффект – абсолютный показатель результата, какого-либо действия или деятельности. Он может быть как положительным, так и отрицательным.

В самом общем виде эффективность есть соотношение результата (Р) и затрат (З) для достижения этого результата.

$$\text{Эффективность} = \text{Результат (Р)} / \text{Затраты (З)}.$$

Разность между результатом и затратами служит показателем эффекта:

$$\text{Эффект} = \text{Результаты} - \text{Затраты}.$$

Традиционная оценка эффективности совершенствования системы продаж предприятия заключается в прогнозе эффекта от ее реализации, расчета совокупной стоимости проекта, и традиционного соотношения результата и затрат на реализацию стратегии.

Оценка эффективности инвестиционных проектов по реализации проектов совершенствования осуществляется по принятой во всем мире методике UNIDO и известным показателям эффективности, таким как:

Чистая приведенная стоимость (NetPresentValue – NPV): $NPV = \sum_{j=1, n} PVCF_j - \sum_{t=0, m} PVI_t$,

где $\sum_{j=1, n} PVCF_j$ – сумма текущих стоимостей денежных потоков;

$\sum_{t=0, m} PVI_t$ – сумма текущих стоимостей инвестиционных издержек.

Внутренняя норма доходности (InternalRateofReturn – IRR): $IRR = i$, при котором $NPV = 0$

Дисконтный срок окупаемости инвестиций (DiscountedPayback Period - DPP):

$DPP = n$, при котором $\sum_{j=1, n} PVCF_j \geq \sum_{t=0, m} PVI_t$

Индекс рентабельности инвестиций (ProfitabilityIndex - PI)

Модифицированная внутренняя норма доходности – MIRR (ModifiedInternalRateofReturn)

1.4 Средства совершенствования системы продаж в организации

В литературе описан ряд подходов, применяемых для совершенствования системы продаж:

1. «Реанимация» старых клиентов. К таковым относятся те, кто делал покупки в течение года, но «молчит» уже два-три месяца. «Реанимация» позволяет вернуть часть заказчиков. Она представляет собой звонок старому клиенту с целью выяснить причины отсутствия заказов. Кроме того, можно предложить специальную скидку, рассказать о новой продукции. Таким

образом, можно не только вернуть часть покупателей, но и узнать о недостатках в собственной работе.

2. VIP-подход. Эта техника заключается в личном контакте руководства с VIP-заказчиками, на которых приходится максимальные объемы продаж за последний год. Именно такое отношение показывает заинтересованность компании в долгосрочном и надежном сотрудничестве, а также повышает лояльность и приверженность покупателей.

3. «Эмоциональный» бонус. Простой и эффективный метод продаж – формирование комплектов из продаваемой продукции и «эмоциональных» бонусов. Неважно, каким будет бонус, пусть даже он не связан прямо с продукцией организации – главное, чтобы он вызывал положительные эмоции. Цена за такой комплект будет выше, но его ценность в глазах потребителя будет намного больше, чем дополнительно уплаченная сумма, и покупатель посчитает такое приобретение выгодным для себя. Другой вариант предыдущей техники – привязка бонусов к сумме покупки. Необходимо вычислить средний чек и установить бонус за покупку на большую сумму. Таким образом, потребителя стимулируют к дополнительным покупкам, за счет чего увеличивается средний чек.

5. Надбавка за кастомизацию. Если товар имеет стандартные параметры (длину, ширину, цвет, форму), но их можно менять по желанию покупателя, за что он готов переплачивать, – это тоже отличный способ повысить маржу. Можно предлагать стандартные типовые модели товара и дополнительные, индивидуальные варианты.

6. Способы оплаты. Часть потребителей не совершает покупку только потому, что не может расплатиться наиболее приемлемым для себя способом. Процесс приобретения должен быть максимально простым и удобным, поэтому целесообразно внедрять все возможные способы оплаты. Так можно не только увеличить выручку, но и повысить лояльность клиентов.

7. Ценовые сегменты. Часто компании ведут деятельность в определенном ценовом сегменте, упуская явные выгоды от проникновения в другие сегменты[23].

Современные исследования методов совершенствования продаж часто обращаются к психологии человека, описание таких методов: «Станьте сильнее, признав недостатки», «Волшебная сила убеждения», «Типы покупателей», «Преодолеть «барьер вхождения»» и т.д. представлены в Приложении В.

Одним из общепризнанных методов совершенствования системы продаж является внедрение CRM-системы. Исследования аналитических и консалтинговых компаний показали, что внедрение CRM-систем позволяет увеличить экономическую эффективность бизнеса от 20 до 90% (чаще всего речь идет об увеличении объема продаж).

Однако на практике большинство российских компаний совершенствование процесса продаж пытаются провести одновременно с внедрением информационной системы класса CRM. В результате при автоматизации мало времени уделяется оптимизации бизнес-процессов и адаптации информационной системы под нужды компании. Как правило, при внедрении делается попытка развертывания процессов, уже заложенных в информационной системе и не учитывающих специфику организации продаж в компании. Проект по внедрению CRM – это не просто внедрение информационной системы, а внедрение нового процесса продаж и новой технологии работы с клиентами. Можно купить множество хороших программ, но так и не получить эффекта от их использования, потому что нужно интегрировать существующие программные продукты с существующими процессами продаж. Процессы продаж сильно зависят от специфики компании, поэтому типовые процессы, заложенные в информационную систему класса CRM, подходят не всем. Например, продажи софтверной продукции строятся по одному признаку, а система консалтинговых услуг - по совершенно другим. Если софт продают через

отдельные подразделения продаж, то консалтинговые услуги продаются ведущими консультантами компании или партнерами. Кроме того, существуют модели прямых продаж и модели продаж через партнерские компании. Все это невозможно учесть в одной системе, поэтому типового решения просто не существует. В результате многие компании пошли путем создания собственных программных разработок, что, с одной стороны, позволяет полностью учесть особенности существующих процессов продаж, но с другой - удлиняет сроки внедрения и усложняет внесение необходимых изменений [25].

2 Исследование системы продаж в ИП Титов М.В.

2.1 Общая характеристика и виды деятельности организации

Объектом исследования в настоящей работе выступает ИП Титов М.В., основная деятельность компании – предоставление услуг по организации полетов на воздушных шарах в Приморском крае. Характеристика предприятия представлена в таблице 2.1.

Компания предоставляет следующие виды услуг (полная характеристика предоставляемых услуг представлена в Приложении Г):

1. Свободные полеты на воздушных шарах в Приморском крае. Клиент может самостоятельно выбрать набор услуг, который включает:

- полет на воздушном шаре (от 1 до 4 человек, не считая пилота);
- фото-видеосъемка;
- фуршетная корзина;
- украшение корзины воздушного шара;
- букет цветов;
- самостоятельное пилотирование воздушного шара;
- личное авто с водителем;
- няня для ребенка на время полета.

2. Привязной полет: услуга для корпоративных мероприятий, при которой воздушный шар никуда не летит, а поднимается и опускается на высоту до 50 м несколько раз. Требуемая площадка размерами 40 на 40 метров без электростолбов и других препятствий.

3. Предоставление рекламных площадей на оболочке или корзине аэростата. Оболочка аэростата имеет огромную рекламную площадь. Во время полета над городом все обращают внимание на летящий шар, соответственно и на рекламу.

4. Полет на мотопараплане. ИП Титов М.В. выступает в качестве организатора полетов, используя базу потенциальных клиентов и привлекая

других профессиональных пилотов со своими летательными аппаратами. Прибыль за счет комиссии.

5. Прыжок с парашютом в тандеме с инструктором или самостоятельный. Прыжки производятся на базе ДОСААФ в г. Арсеньеве. ИП Титов М.В. берет комиссию за продажу сертификатов на прыжки с парашютом.

В компании в настоящее время задействованы 20 человек. Организационная структура компании представлена на рисунке 2.1.

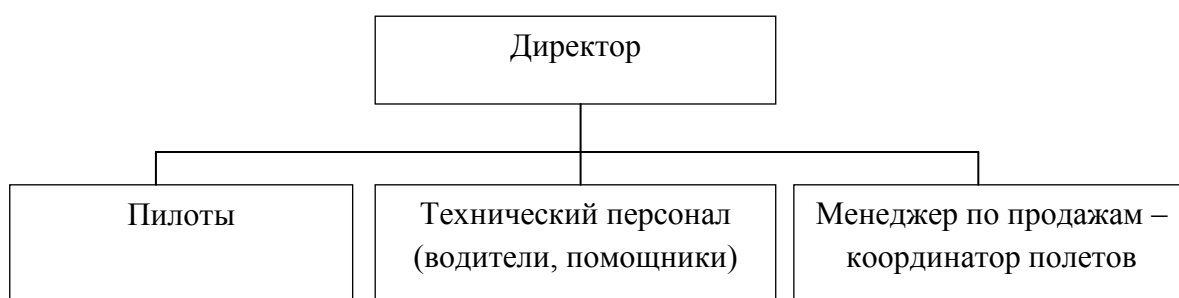


Рисунок 2.1 – Организационная структура ИП Титов М.В.

ИП Титов М.В. занимается организацией коммерческих экскурсионных полетов на тепловых аэростатах (воздушных шарах) в Приморском крае. Титов М.В. является директором компании (воздухоплавательного клуба «Ussuri-sky»). На директора возложены все функции по развитию компании. В ИП Титов М.В. работают 20 человек:

- 3 пилота,
- 1 менеджер по продажам, который является и координатором полетов;
- 5 водителей
- 11 помощников.

Официально в штате работают два пилота и 1 менеджер по продажам. Все остальные привлекаются по мере необходимости.

Миссия компании: «Мы открываем для людей новые горизонты».

Воздухоплавание в настоящее время в России рассматривается как инновационное направление развития интеллектуальной транспортной инфраструктуры (Приложение Д).

Цели компании:

- развитие рынка услуг в области воздухоплавания;
- обеспечение лидирующих позиций компании на рынке услуг в области воздухоплавания в Дальневосточном регионе в ближайшие 5 лет.

Компания реализует следующие стратегии:

- базовая стратегия – стратегия роста: предприятие постоянно повышает объем продаж;
- конкурентная стратегия – стратегия дифференциации за счет высокого качества услуг и формирования по заказу клиентов уникальных торговых предложений

Для организации услуги используются воздушные шары (тепловые аэростаты) – летательные аппараты, легче воздуха, использующие для взлета подъемную силу нагретого в куполе воздуха (Приложение Е). Тепловой аэростат состоит из 2- частей: оболочки и корзины. В вертикальном положении достигает высоты 25 м, что приблизительно сравнимо с высотой 7-ми этажного дома. Объем купола воздушного шара составляет 2200-2500 метров кубических. Корзина имеет размеры 1,5 х 2 м.кв. Тепловой аэростат считается одним из наиболее безопасных средств передвижения по воздуху.

Особенность услуги полета на воздушном шаре состоит в сильной зависимости от погодных условий (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Условия совершения полетов

	Свободный полет	Привязной полет
Необходимые метеоусловия	порывы ветра до 7 м/с (14 узлов), отсутствие опасных метеоусловий (гроза), сильный дождь	Ветер до 5 м/с
Места полетов	г. Уссурийск и его окрестности	Воздушный шар устанавливается на согласованной воздушной площадке размером минимум 50*50 м
Время полетов	– Период весна - осень: 2 часа после восхода солнца ; вечер –за 2 часа до заката солнца. - Период осень - весна: время полетов весь световой день.	– Период весна - осень: 2 часа после восхода солнца ; вечер –за 2 часа до заката солнца. – Период осень - весна: время полетов весь световой день.

Таким образом, услуга всегда будет обладать ярков выраженной сезонностью, что будет отражаться в потоке поступления доходов.

Программа полета представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Программа полета на воздушном шаре

Этап программы	Содержание
1	Встреча клиентов на центральной площади г. Уссурийск. Клиенты пересекаются в транспорт компании и едут к месту запуска теплового аэростата
2	Команда готовит аэростат к полету, в это время пилот проводит инструктаж клиентов по технике безопасности. Также в это время происходит фотосессия
3	Полет в течение 1 часа, при желании клиент может взять на себя управление воздушных шаров под руководством пилота
4	Торжественное посвящение в воздухоплаватели согласно традиции XVIII века: с шампанским и вручением индивидуальных грамот
5	Сбор аэростата, возвращение в г. Уссурийск

Из данных таблицы 2.2 видно, что компания тщательно прорабатывает процесс предоставления услуги для повышения удовлетворенности клиентов.

При организации полетов компания сотрудничает со следующими поставщиками и партнерами (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Поставщики и партнеры организации

Наименование компании	Описание взаимодействия
Магазин подарков «Дареный конь»	Магазин продает свои подарочные сертификаты с услугой «полет на шаре». Как только клиент хочет полетать на шаре, он звонит в фирму «Дареный конь» и клиента уже отправляют в ИП Титов М.В. Преимущественно это сертификаты на одного человека. Из таких «одинок» формируется сборная группа из 3-4 человек и совершается свободный полет.
Фирма организации праздников «Это по любви»	Фирма заказывает у ИП Титов М.В. привязные полеты на час и более. В это время клиентам производится профессиональная фотосъемка.
Компания по проведению фото-видео съемки «Критик-У»	Фотооператор присутствует непосредственно на свободном полете и ведет профессиональную фотосъемку.
Компания «Уссур-небо»	Компания занимается полетами на парамоторах. ИП Титов предоставляет своих клиентов, получая за это комиссию.
Федерация парашютного спорта Приморского края	Компания занимается организацией прыжков с парашютом. ИП Титов предоставляет своих клиентов, получая за это комиссию.
ДОСААФ Приморского края	ИП Титов является членом ДОСААФ Приморского края, размещает рекламу ДОСААФ на корзине аэростата. ДОСААФ предоставляет ИП Титов М.В. складское помещение и офис на безвозмездной основе.
РОО «Федерация воздухоплавательного спорта Приморского края»	ИП Титов М.В. арендует у федерации 2 воздушных шара не за плату. ИП Титов М.В. проводит на аэростатах ТО и ежегодную сертификацию.

Большое количество поставщиков и партнеров делается устойчивым процесс предоставления услуг, что особенно актуально в связи с большой сезонностью услуг (таблица 2.1).

Основные экономические показатели деятельности предприятия представлены в таблице 2.4, рисунках 2.2-2.4. Таким образом, можно отметить снижение выручки за 2017 год, а также снижение рентабельности (с 32,25% в 2016 году до 25,77 % в 2017 году). На рисунке 2.5 представлена сезонность

поступления доходов от реализации услуг, которая показывает, что за период с мая по сентябрь компания обеспечивает до 90 % объема продаж.

Таблица 2.4 – Основные экономические показатели деятельности предприятия

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста 2017 г.	
					к 2015 г.	к 2016 г.
1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	2350,00	2630,00	3100,00	2800,00	1,06	0,90
2. Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг, тыс. руб.	1870,00	1974,00	1924,00	1951,00	0,99	1,01
3. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	480,00	656,00	1176,00	849,00	1,29	0,72
4. Налог, тыс. руб.	72,00	98,40	176,40	127,35	1,29	0,72
5. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	408,00	557,60	999,60	721,65	1,29	0,72
6. Экономическая рентабельность, %	17,36	21,20	32,25	25,77	1,22	0,80
7. Стоимость основных средств, тыс. руб.	4700,00	4550,00	4300,00	4150,00	0,91	0,97
8. Численность работающих, чел.	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	1,00
9. Производительность труда, тыс. руб./чел.	783,33	876,67	1033,33	933,33	1,06	0,90

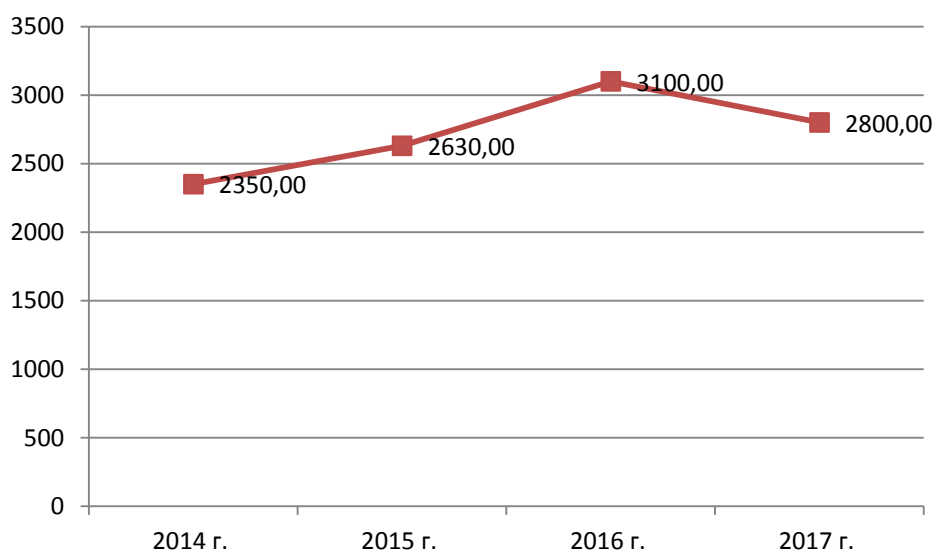


Рисунок 2.2 – Динамика изменения выручки за период 2014-2017 гг..
тыс.руб.

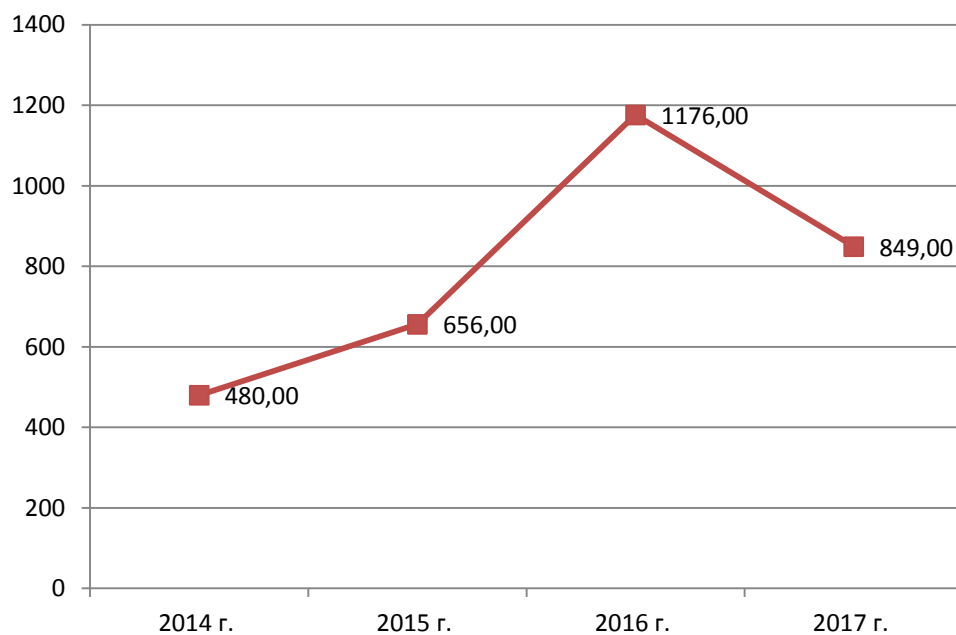


Рисунок 2.3 – Динамика изменения прибыли за период 2014-2017 гг..
тыс.руб.

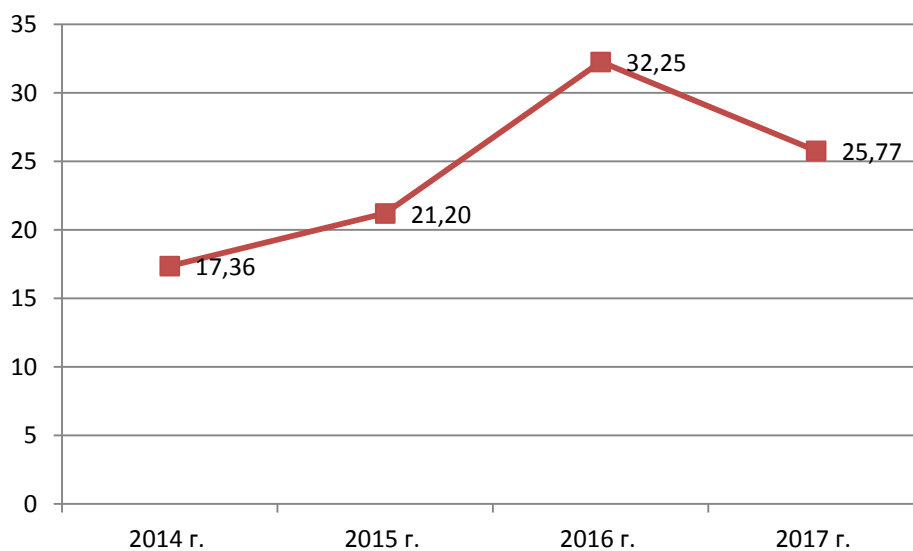


Рисунок 2.4 – Динамика изменения рентабельности за период 2014-2017 гг..
тыс.руб.

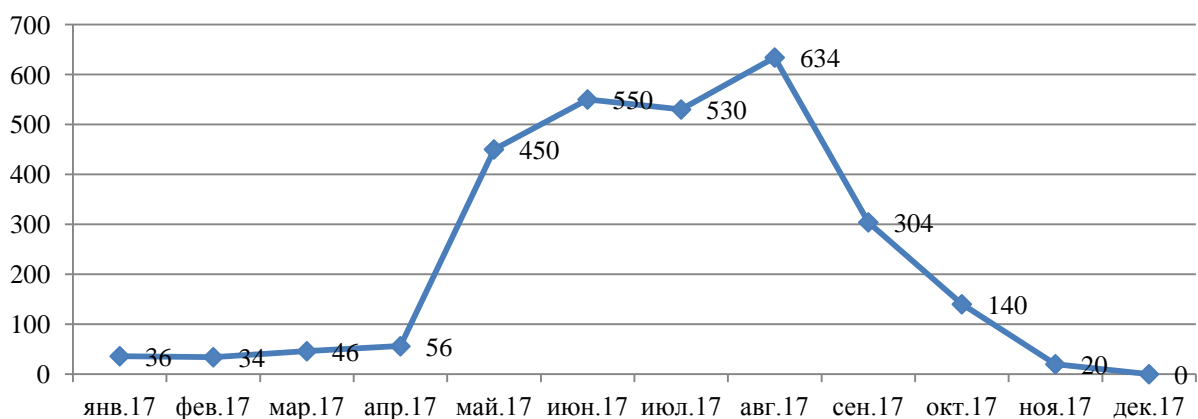


Рисунок 2.5 – Динамика изменения объемов продаж вследствие сезонности, 2017 г., тыс.руб.

Представленные на рисунке 2.5 данные подтверждают большие колебания в объемах предоставляемых услуг в связи с сезонностью и делают актуальной задачу корректировки системы продаж с целью максимизации и выравнивания спроса.

Для определения перспективных направлений развития предприятия был проведен SWOT-анализ, представленный в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – SWOT-анализ ИП Титов М.В.

	Сильные стороны:	Слабые стороны
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая уникальность услуги 2. Квалифицированный персонал 3. Стандартизация основных процессов 4. Наличие собственного оборудования 5. Налаженные партнерские связи 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабильность оказания услуги (высокая зависимость от сезона, погодных условий) 2. Нестабильный спрос 3. Высокая стоимость материальной составляющей услуги

Окончание таблицы 2.5

<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стабилизация экономического положения в стране 2. Тенденция повышения качества жизни населения 	<p>Поле СИВ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать мероприятия по повышению лояльности клиентов 2. Поддерживать стабильность коллектива 3. Развитие материальной базы 	<p>Поле СЛВ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Расширить использование инструментов маркетинговой деятельности
<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Применение агрессивной рекламной или ценовой политики конкурентами 2. Появление новых конкурентов 3. Изменение предпочтений клиентов 	<p>Поле СИУ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вести мониторинг требований потребителя 	<p>Поле СЛУ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Совершенствовать систему продаж

Таким образом, одним из главных стратегических направлений развития предприятия является совершенствование системы продаж с учетом сильных и слабых сторон организации, а также с учетом возможности развития рынка и усиления конкуренции со стороны других участников рынка развлекательных услуг.

2.2 Анализ и оценка эффективности системы продаж в организации

Для анализа системы продаж использовались следующие методы:

а) анализ системы продаж компании согласно структурным элементам, представленным в п. 1.1.

б) анализ «воронки продаж» компании;

в) анализ продаж на основе опроса персонала компании (согласно таблицы 1.4 п. 1.2)

Проведем анализ системы продаж компании согласно структурным элементам, представленным в п. 1.1.

1) Определение целевых клиентов, на которых направлена система продаж:

а) целевые сегменты (их потребности, требования, каналы (где покупают), ценовая категория);

Основной целевой сегмент- лица в возрасте от 25 до 40 лет с активной жизненной позицией, желающие попробовать новые впечатления в жизни. Так же многие пытаются удивить (сделать сюрприз) полетом на шаре свою вторую половину. Шар в виде сердца предназначен специально для влюбленных, многие делают предложение руки и сердца во время полета. Некоторые парни надеются на примирение во время полета, а кто-то покупает сертификат на полет на воздушном шаре, чтобы подарить на свадьбу или на день рождения. Как правило, основные клиенты –люди с достатком от среднего и выше. Средний чек- 15 тыс руб.

Основные каналы продаж:

– интернет-трафик, а именно сайт и инстаграмм, чаще звонят уже горячие клиенты, готовые на покупку услуги.

– «сарафанное радио»: во много этому способствует наличие видеосъёмки и фотографий.

б) стратегические и «поддерживающие» ниши;

Основная ниша – свободные полеты на аэростате.

Поддерживающие- привязные полеты и реклама на шаре,

С 2018 г. компания предоставляет полеты на парамоторе и прыжки с парашютом.

в) тактика и стратегия выхода в новые ниши.

1. В настоящее время активная работа ведется для организации прыжков с парашютом на своем самолете и со своими парашютными системами. Сделан запрос в генштаб Министерства обороны РФ для разрешения использовать военный аэродром в г. Уссурийске. Привлекаются спонсоры для покупки самолета.

2. Оболочка аэростата активно используется как рекламный носитель. С июля 2018 г. будет нанят дополнительный менеджер по продажам, который

будет искать клиентов (других фирм) для размещения рекламы на оболочке (B2B).

3. Планируется закупить 3 своих парамотора, чтобы в летний период занять обеденное время. Полеты на парамоторе можно проводить при большей скорости ветра, чем полеты на шаре и в течении всего дня.

2) Используемые каналы распределения:

а) используемые типы каналов распределения:

- интернет-трафик: сайт, инстаграмм.

- самореклама. Во время полета на шар нельзя не обратить внимания.

- раздача листовок: во время участия в различных фестивалях раздаются листовки, буклеты.

б) сбор информации по потенциальным участникам канала (дистрибуторам, дилерам и т.д.):

- работа по сбору базы потенциальных клиентов не ведется.

в) потребности, требования, каналы (где покупают), ценовая категория, условия, на которых хотели бы работать:

В настоящее время основными каналами продаж является сайт, инстаграмм, интернет-площадка «Фарпост» и «Вл-ру». Потребности - развить каналы:

- вконтакте;

- ютуб;

- одноклассники;

- фейсбук;

- е-майл рассылки;

- смс-рассылки.

Развивать и вести эти каналы продаж самостоятельно, без привлечения сторонних специалистов.

3) Управление каналами:

а) планирование продаж по каналам и между участниками одного канала:

Планирование продаж в настоящее время не производится.

б) определенные условия для каждого канала:

В настоящее время условия продаж для каждого канала не конкретизированы, в планах компании для каждого канала необходимо изучать инструменты и настраивать механизмы, «затягивающие» клиентов в воронку продаж.

в) управление стимулированием дистрибуторов: бонусы, акции, обучение, мерчендайзинг;

- компаниям-партнерам, которые продают услуги, ИП Титов М.В. предоставляет скидку в размере 15 %.

- существуют зимние скидки в период ноябрь-апрель в размере 15%. В этот период скидки для партнеров не суммируются.

- конкурсы, розыгрыши сертификатов

г) управление коммуникацией: постоянный сбор и обмен информацией с участниками канала:

- в инстаграмм: прямые эфиры во время полетов, опрос (сбор мнений) перед принятием организационных моментов, комментарии под постами.

- на сайте: обратная связь. (отзывы клиентов).

е) контроль за дистрибуторами: оплата; контроль за ценами и качеством обслуживания:

- компания самостоятельно осуществляет предлагаемые услуги.

ж) оценка участников канала/корректировка (условий, клиентской базы):

- не производится.

4) Организация и стратегия отдела продаж

а) задачи и функции отдела продаж:

Задачи: постоянно заполнять инстаграмм новым контентом, продавать услуги входящим клиентам (клиенты сами звонят), вести документацию ИП

Титов М.В., сдавать отчеты в соответствующие органы, планировать и координировать полеты.

б) структура, штат отдела продаж:

в отделе продаж 1 продавец-консультант.

в) принцип распределения функций в отделе (по территориям, по группам клиентов, по товарным линейкам и т.д.):

- продажа услуг ориентирована только на Приморский край

г) техническая поддержка отдела продаж.

- на сайте клиент имеет возможность самостоятельно «собрать» свой полет, заказав при этом дополнительные услуги. Формируется заявка и отправляется на электронную почту ИП Титов М.В. Отдел продаж перезванивает клиенту и продает услугу.

- в инстаграмм есть активная ссылка на сайт компании.

5) Управление отделом продаж:

а) регулярное планирование продаж и контроль работы отдела и его сотрудников:

Планирование не ведется. Контроль осуществляется в конце каждого месяца путем составления таблицы по затратам и прибыли.

б) найм, отбор и адаптация сотрудников:

- водители должны иметь права категории «В», опыт вождения автомобиля не менее 5 лет, ориентироваться на местности

- помощники должны быть физически развиты, уметь ориентироваться на местности.

- пилоты должны уметь быстро принимать решения, контролировать и организовывать других участников наземной команды, быть ответственным, физически здоровым для прохождения врачебно-летную экспертную комиссию.

г) материальная и нематериальная мотивация сотрудников:

менеджеру по продажам начисляется фиксированная плата за каждую проданную услугу. При продаже более 10 сертификатов, за каждый проданный сертификат начисляется дополнительно 3 % от суммы сделки. Пилоты и помощники получают фиксированную заработную плату за каждый полет.

д) обмен опытом, обучение, общее подведение итогов:

Сотрудники самостоятельно повышают свою квалификацию при помощи обучающих видеороликов, отслеживание соответствующих информационных, рекламных, законодательных материалов в сети интернет. Обсуждение материалов происходит в ходе рабочих совещаний.

е) оценка работы отдела, расчет стоимости продаж, регулирование издержек на продажи:

В летний период используемая техника в целом загружена на 70-80% (до 100% в выходные дни, 40-70% в будние дни). Зимой полетов значительно меньше, поэтому одна из задач компании развить это направление.

Стоимость услуг рассчитывается таким образом, чтобы рентабельность была не ниже 15 %. Ведется работа над уменьшением издержек, связанных с продажами услуг:

- в ИП Титов М.В. действует услуга бесплатной доставки подарочного сертификата по Приморскому краю. Стоимость доставки - 230 рублей через курьерскую службу «бас-курьер». В городах Приморья заключаются договоры с фирмами-партнерами, которые продают сертификаты ИП Титов М.В. и берут за каждый сертификат комиссию 100 рублей. Таким образом, происходит экономия на 57 % доставки сертификатов.

- оплата происходит онлайн на расчетный счет ИП Титов М.В.

- рабочий телефон подключен к тарифу без абонентской платы и работает в основном в режиме «входящие звонки».

ж) оценка личной эффективности сотрудников.

Руководитель дает оценку эффективности менеджеру по продажам, исходя из количества проданных услуг. Эффективность пилотов и команды в

целом никак не считается, а формируется общее мнение на фоне положительных и отрицательных отзывов клиентов.

б) Навыки персональных продаж и управление взаимоотношениями:

а) поиск потенциальных клиентов:

На предприятии не ведется работа по целенаправленному поиску клиентов.

б) навыки эффективной продажи (определение типа заказчика, его потребностей и подстройка под него; навыки презентации; навыки проведения переговоров с заказчиками; контраргументация и заключение сделки): не ведется работа.

в) уровень сервиса, послепродажное обслуживание:

Подарочные сертификаты выполнены в хорошем качестве, ориентированы на «дорогого» клиента. Когда совершается продажа услуги, то контактные данные заносятся в список проданных сертификатов. Клиент сам проявляет инициативу и связывается с ИП Титов М.В. для того, чтобы воспользоваться услугой. Далее координатор полетов ведет клиента до того момента, пока услуга не будет реализована. После полета координатор звонит клиенту и получает обратную связь. Данные о результатах обратной связи не систематизируются.

г) учет и анализ персональных данных продаж.

Не ведется работа по сбору клиентской базы и повторной продаже услуг.

7) Корректировка системы продаж:

а) оценка и корректировка всей системы продаж (не реже 1 раза в год).

Возражения клиентов обсуждаются на общем собрании и принимаются организационные решения, чтобы в будущем не допустить подобных возражений. Система продаж при этом никак не изменяется.

Обобщенный анализ системы продаж ИП Титов М.В. представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ системы управления продаж компании и направления ее совершенствования

Элемент системы управления продажами	Реализация в компании	Возможные улучшения
1) Определение целевых клиентов, на которых направлена система продаж	Целевая аудитория определена как «молодые активные обеспеченные люди, пользующиеся интернетом»	Внедрение CRM-системы Расширение опций, из которых клиент может собрать свою индивидуальную услугу, и их большая визуализация на сайте
2) Используемые каналы распределения	Используемые сетевые ресурсы (сайт, инстаграмм) в целом хорошо сочетаются с целевой аудиторией	Расширение рекламы в интернете через контекстную рекламу, SEO-оптимизацию.
3) Управление каналами	Управление каналами производится с помощью партнерских скидок, скидок клиентам, сезонных скидок, подарочных сертификатов	Внедрение CRM-системы Включение в состав агентов канала продаж довольных клиентов через акцию «Приведи друга и получи скидку 20%» на следующую услугу
4) Организация и стратегия отдела продаж	Существующая стратегия продаж направлена на одну категорию потребителей.	Формирование клиента и его потребностей через разработку новых тематических программ, например: «Юбилей на высоте» и т.д. Расширение возможностей сайта с возможностью оплаты онлайн и получения сертификата по электронной почте
5) Управление отделом продаж	Реализацией услуги занимается 1 сотрудник, его зарплата тесно связана с количеством привлеченных клиентов	Формирование более гибкой системы мотивации персонала за привлечение клиентов
6) Навыки персонального продаж и управление взаимоотношениями	Управление взаимоотношениями производится через опрос	Внедрение CRM-системы
7) Корректировка системы продаж	Анализ системы продаж проводится на основе предъявляемых претензий, замечаний. Документально не фиксируется. Показатели для оценки системы продаж не установлены	Внедрение CRM-системы с установлением контрольных показателей продаж

Таким образом, по результатам анализа основных элементов системы продаж компании можно сделать вывод о необходимости расширения каналов продаж и управления ими на основе CRM-системы.

Также при проведении анализа использовались понятия «воронка продаж», что представлено в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ воронки продаж в ИП Титов М.В.

Этап работы с клиентом	Основные количественные и качественные показатели, характеризующие этап	Отличие от конкурентов	Возможные изменения
Привлечение	<ul style="list-style-type: none"> – Реклама: интернет, самореклама. – Выставки, фестивали – спонсорство – показательные выступления – уникальное торговое предложение 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 аэростата одновременно может подняться в небо - выше качество услуг - сотрудничество с большим числом партнеров - профессиональные пилоты 	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение количества полетов одновременно - улучшение имиджа компании за счет расширения своего участия в профильных выставках - увеличение объема продаж в зимнее время за счет специальных зимних предложений и скидок
Убеждение	<ul style="list-style-type: none"> – переговоры – позитивные рекламные ролики на сайте – коммерческое предложение 	<ul style="list-style-type: none"> - индивидуальный подход к каждому клиенту 	<ul style="list-style-type: none"> Введение на сайте разделы «Наиболее частые вопросы клиентов»
Продажа	<ul style="list-style-type: none"> – согласие клиента – заключение договора – выставление счета – оплата – предоставление товара/услуги 	нет	<ul style="list-style-type: none"> - внедрить систему продаж услуг без участия консультанта
Повторная сделка	<ul style="list-style-type: none"> – повторные звонки – запрос рекомендаций – заключение договора – оплата – рекламации, претензии, отзывы – выставление счета – оплата – предоставление товара/услуги 	нет	<ul style="list-style-type: none"> - ежемесячная новостная рассылка для клиентов с описанием новых предложений, скидок и т.д.

Таким образом, в компании идентифицированы все этапы работы с клиентов на основе воронки продаж, анализ позволил выявить области улучшения на каждом этапе. В то же время, отсутствие установленных показателей для оценки системы продаж затрудняет ее анализ и построение обоснованного вывода о ее результативности. Косвенным свидетельством недостаточной результативности системы продаж является снижение показателей выручки и рентабельности, что представлено на рисунках 2.2-2.4.

Результаты анализа системы продаж на основе тестирования персонала представлены в Приложении Ж и на рисунке 2.6.

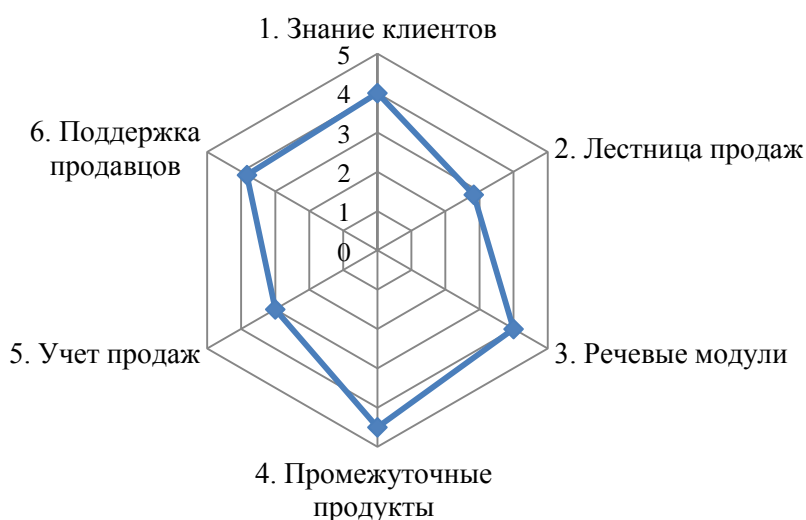


Рисунок 2.6 – Радарная диаграмма оценки системы продаж на основе тестирования персонала

Проведенные анализ позволил выявить достоинства и недостатки существующей системы продаж, а также определить приоритетные направления ее развития в соответствии с определенной в компании миссией и стратегией (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Достоинства, недостатки и перспективы развития системы продаж ИП Титов М.В.

Достоинства системы продаж	Недостатки системы продаж
<ul style="list-style-type: none"> – определена целевая аудитория – большой набор каналов продаж – предоставление разнообразного спектра услуг и использование конструктора при формировании услуги под требования клиента 	<ul style="list-style-type: none"> – недостаточное использование информационных технологий при организации продаж – отсутствие систематической работы по формированию лояльной клиентской базы – отсутствие системы оценки результатов работы в области организации продаж
Перспективы развития системы продаж	
<ul style="list-style-type: none"> – расширение использования информационных технологий при организации продаж с учетом определенной целевой аудиторией с возможностью отслеживания результатов продаж – постоянная актуализация предлагаемых услуг и разработка ценовых решений для формирования лояльной клиентской базы 	

На основе определенных на основе анализа перспектив развития далее будут представлены конкретные рекомендации и мероприятий, направленные на совершенствования системы продаж компании.

2.3 Рекомендации и план мероприятий по совершенствованию системы продаж в организации

На основе анализа деятельности организации и ее системы продаж предлагается внедрение следующих мероприятий в деятельность ИП Титов М.В.

1. Внедрение CRM-системы
2. Расширение присутствия предприятия в интернет-пространстве за счет контекстной рекламы и SEO-оптимизации
3. Корректировка сайта предприятия.
4. Формирования лояльной клиентской базы.
5. Ежемесячное обновление услуг для формирование лояльной аудитории и привлечения новых клиентов

Рассмотрим предлагаемые мероприятия более подробно.

1. Внедрение CRM-системы

CRM (Customer relationship management) – программа для управления работой с клиентами: фиксирования заявок, напоминания о встречах,

стимулирования повторных продаж. Компании, которые используют CRM, знают о своих клиентах больше: лучше обслуживают их и больше продают. В правильных руках программа превращается в инструмент, благодаря которому компания выигрывает конкуренцию на рынке. По данным исследования Forrester Research, 34% мировых компаний уже используют CRM для клиентского обслуживания и поддержки, 29% — для автоматизации продаж и 20% — для автоматизации маркетинга. Исследование Innoppl Technologies показало, что 65% продавцов, использующих мобильную CRM, выполняют план продаж.

CRM помогает бизнесу:

- удерживать клиентов: чтобы не уходили к конкурентам и делали повторные покупки;
- экономить время: высвобождает время для другой полезной работы;
- много знать: накапливает информацию о каждом клиенте и историю общения с ним.

CRM помогает продавцам и маркетологам:

- помнить о созвонах и встречах;
- фиксировать входящие заявки;
- предлагать клиентам подходящие продукты;
- мгновенно вспоминать, «на чем остановились».

Руководитель при использовании CRM видит:

- сколько созвонов и продаж делает каждый продавец;
- откуда приходят клиенты;
- в какой стадии продажа: знакомство, обсуждение или подписание договора;
- как улучшить работу продавцов.

Согласно рейтингу Tagline, в России самые популярные CRM: «Мегаплан», amoCRM и «Битрикс24».

В «Битрикс24» широкий набор возможностей: можно ставить задачи коллегам, общаться в мессенджере — голосом и с видео, согласовывать документы и другое. Современные CRM работают в браузере, мобильнике и планшете. Достаточно зарегистрироваться, чтобы попасть в рабочую

область. Не нужно покупать сервер и нанимать системного администратора. Это удобно и помогает без затрат разобраться в управлении.

При выборе системы для ИП Титов М.В. учитывались следующие вопросы:

- интеграция с телефонией;
- планирование задач и работа с ними;
- наличие готовых решений (API);
- локализация;
- возможность подключить смс-сервис;
- удобный импорт данных;
- реализация и структура справочников;
- лицензирование (открытый или закрытый код).

Характеристики и возможности CRM представлены на рисунке 2.7.

Характеристики и возможности	CRM 1	CRM 2	CRM 3
Бесплатная демоверсия/дней			
Интеграция и синхронизация с какими программами			
Интерфейс на русском	1	0	0
Техподдержка на русском	1	1	0
Бесплатная техподдержка	1	0	1
Импортирование данных из каких программ			
Экспорт данных в Excel или Google-таблицы			
Мобильное приложение			
Предотвращение дублирования клиентов			
Отправка писем из системы			
Постановка задач коллегам			
Выписка счетов и договоров			
Контроль версий документов			
Контроль изменений документов			
Управление доступом сотрудников			
План продаж			
Прогноз прибыли			
Настройка воронки продаж			
Установка и контроль показателей KPI			
Возможность email-рассылки			
Получение отчетности			
Понятность интерфейса: от 1 до 5			
Скорость работы: от 1 до 5			
Показатель N			
Показатель N			
Оценка	3	1	1

Рисунок 2.7 – Характеристики и возможности CRM-системы компании «Битрикс24»

Стоимость CRM-системы представлена на рисунке 2.8. Для ИП Титов М.В. с учетом перспектив развития бизнеса целесообразно выбрать проект «Команда», готовая стоимость использования которого составит 4990 руб.

Тарифы	CRM БЕСПЛАТНО	Проект	Проект+	популярный Команда	Компания
пользователи		12	24	50	неограниченно
место в облаке		5 Гб	24 Гб	100 Гб	неограниченно
возможности		✓	✓	✓	✓
цена за месяц при покупке					
НА ГОД покупать сразу на полгода и год выгоднее; вы получаете скидку 8% и 17%					
	Бесплатно	990 ₺ <small>1190 ₺</small>	4 990 ₺ <small>5 990 ₺</small>	9 990 ₺ <small>11 990 ₺</small>	
	СОЗДАТЬ	ВЫБРАТЬ	ВЫБРАТЬ	ВЫБРАТЬ	ВЫБРАТЬ

Рисунок 2.8 – Стоимость CRM-системы «Битрикс24»

Организационный план для мероприятия «Внедрение CRM-системы» представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Организационный план для мероприятия «Внедрение CRM-системы»

Мероприятие	Ответственный исполнитель	Соисполнитель	Сроки реализации	Необходимые ресурсы (руб.) / источник
Приобретение CRM-системы	Директор	Менеджер по продажам	01.07.2018-10.07.2018	4990/ собственные средства предприятия
Установка CRM-системы	Директор	Менеджер по продажам	11.07.2018-20.07.2018	
Обучение сотрудников работе в CRM-системе	Директор	Менеджер по продажам, пилоты	11.07.2018-20.07.2018	
Формирование (перенос) базы данных в CRM-систему	Менеджер по продажам		20.07.2018-10.08.2018	

Окончание таблицы 2.9

Мероприятие	Ответственный исполнитель	Соисполнитель	Сроки реализации	Необходимые ресурсы (руб.) / источник
Проверка качества занесения данных, анализ работы CRM-системы, корректировка процессов внутреннего взаимодействия (при необходимости)	Директор	Менеджер по продажам, пилоты	11.08.2018-20.08.2018	
Разработка стандартной инструкции по работе в CRM-системе в компании	Менеджер по продажам	Директор	20.08.2018-30.08.2018	
Ожидаемый эффект	<ul style="list-style-type: none"> – Повышение качества работы системы продаж за счет хранения в единой системе полной истории взаимоотношений с потребителями. – Повышение эффективности работы менеджеров: благодаря возможностям CRM значительно упрощаются рутинные операции, включая подготовку стандартных документов, электронную рассылку и пр. – Анализ эффективности маркетинговых акций. В том числе определяется, как клиенту стало известно о компании, почему выбор был сделан в пользу определенного продукта. – Целевой маркетинг: составление целевых групп потребителей, с отбором самых прибыльных для компании категорий. – Повышение лояльности со стороны клиентов: с помощью системы можно узнать информацию о днях рождения деловых партнеров, с хранением данных об их предпочтениях и пр. – Планирование объемов продаж: оперативное составление отчета с любым срезом данных, определением месячных плановых объемов продаж предприятия 			

Таким образом, данное мероприятие реализуется за 2 месяца за счет собственных средств предприятия в размере 4990 руб.

2. Расширение присутствия предприятия в интернет-пространстве за счет контекстной рекламы и SEO-оптимизации

Контекстная реклама – тип интернет-рекламы, при котором рекламное объявление показывается в соответствии с содержанием, контекстом интернет-страницы (лат. contextus – соединение, связь).

Контекстная реклама действует избирательно и отображается посетителям интернет-страницы, сфера интересов которых потенциально

совпадает/пересекается с тематикой рекламируемого товара либо услуги, целевой аудитории, что повышает вероятность их отклика на рекламу.

Для определения соответствия рекламного материала странице интернет-сайта обычно используется принцип ключевых слов. На ключевые слова ориентируются и поисковые системы. Поэтому контекстная реклама с большей вероятностью будет продемонстрирована потребителю, который использует сеть Интернет для поиска интересующей информации о товарах или услугах.

Почти все поисковые машины в сети Интернет используют системы контекстной рекламы для получения прибыли (например, рекламные сети Яндекс. Директ и Google AdWords, которые являются источником прибыли компаний Яндекс и Google, соответственно). Системы контекстной рекламы позволяют размещать рекламу на страницах с результатами поиска по определённым ключевым словам; на сайтах, установивших блоки контекстной рекламы на своих страницах и в мобильных приложениях.

В зависимости от формата объявления контекстная реклама может быть текстовой, баннерной, а также видеорекламой. По типу в контекстной рекламе выделяют поисковую и тематическую. Поисковая реклама – демонстрируется среди результатов поиска (в том числе по отдельному сайту). Ориентация тематики происходит по характеру поискового запроса, заданного пользователем. Тематическая реклама – демонстрируется на страницах сайтов и в мобильных приложениях, входящих в рекламную сеть. Рекламные блоки являются дополнением к содержанию страниц. Тематика зависит от тематики сайта или ориентируется на ранее проявленный пользователем интерес.

Для ИП Титов М.В. предлагается использовать контекстную видеорекламу (поисковую и тематическую). Стоимость контекстной рекламы показана на рисунке 2.9. Для ИП Титов М.В. предлагается на первоначальном этапе выбрать пакет «Старт».

Старт Яндекс.Директ	Оптимальный Яндекс.Директ Google Adwords	Индивидуальный Набор инструментов под задачу
Настройка от 20 000 рублей <ul style="list-style-type: none"> Поиск и РСЯ Ремаркетинг Веб-аналитика Срок: от 6 дней	Настройка от 30 000 рублей <ul style="list-style-type: none"> Поиск, РСЯ, КМС Ремаркетинг Веб-аналитика Срок: от 10 дней	Настройка от 40 000 рублей <ul style="list-style-type: none"> Для нестандартных и больших проектов Индивидуальная проработка стратегии. Срок: от 12 дней
Ведение от 12 000 рублей / в месяц. 1-й месяц бесплатно	Ведение от 18 000 рублей / в месяц. 1-й месяц бесплатно	Ведение от 25 000 рублей / в месяц. 1-й месяц бесплатно

Рисунок 2.9 – Стоимость контекстной рекламы

SEO (Search Engine Optimization) – совокупность работ по развитию сайта, изменению его окружения, анализу поведения пользователей, направленная на улучшение уже существующих позиций по целевым запросам (в Яндексе, Google, Mail.ru и других поисковиках), а также получение хороших позиций (в ТОП-10) по новым интересующим запросам.

Этапы SEO-оптимизации:

1. Поисковый аудит и оптимизация
 - Составление семантического ядра запросов
 - Анализ видимости сайта в поисковых системах по запросам
 - Выявление ошибок индексирования страниц сайта
 - Анализ видимости сайтов конкурентов
 - Подготовка рекомендаций по редактированию текстов и заголовков на сайте, по перелинковке страниц
 - Анализ технической стороны сайта, влияющей на продвижение (robots.txt, htaccess, выявление дублей страниц, битых ссылок и др.)
 - Внедрение семантического ядра в тексты, заголовков h1 и title, также мета-тегов keywords и description на страницы сайта
 - Приведение технической стороны сайта в надлежащий вид

- Оценка перспектив дальнейшего продвижения на конкурентные позиции
- 2. Активное продвижение и мониторинг
 - Разработка ссылочной стратегии
 - Выявление наиболее эффективных мест размещения ссылок в конкретной продвигаемой области
 - Анализ ссылочной массы сайтов-конкурентов
 - Поиск и оценка площадок для размещения ссылок на сайт
 - Оценка целесообразности регистрации сайта в каталогах на платной и бесплатной основе (Яндекс.Каталог, Dmoz и др.)
 - При необходимости – подготовка и размещение статей с включенными в них ссылками
 - Размещение ссылок и контроль за их дальнейшим присутствием на выбранных ресурсах
 - Анализ эффективности проводимых действий
 - Составление отчетов о проделанной работе и текущих показателях сайта

Стоимость работ по оптимизации интернет-ресурса зависит от нескольких факторов:

- масштаба предстоящих работ: необходимо раскрутить уже готовый функционирующий сайт или надо создать его «с нуля».
- от вида ресурса: сайт-визитка, небольшой информационный портал или солидный интернет-магазин.
- от озвученных заказчиком целей и сроков их реализации.

Цена продвижения информационного портала или сайта компании в среднем стоит от 10 000 рублей в месяц.

Организационный план для мероприятия «Расширение присутствия предприятия в интернет-пространстве за счет контекстной рекламы и SEO-оптимизации» представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Организационный план для мероприятия «Расширение присутствия предприятия в интернет-пространстве за счет контекстной рекламы и SEO-оптимизации»

Мероприятие	Ответственный исполнитель	Соисполнитель	Сроки реализации	Необходимые ресурсы (руб.) / источник
Приобретение стартового пакета контекстной рекламы	Директор		20.07.2018-30.07.2018	20 000/ собственные средства предприятия
Согласование контекстной видеорекламы	Директор	Менеджер по продажам, пилоты	01.08.2018-10.08.2018	
Отслеживания эффективности контекстной видеорекламы (оценка влияние на лидогенерацию), корректировка (при необходимости)	Менеджер по продажам	Директор	11.08.2018-01.07.2019	
Заключение (продлонгация) договора на SEO-оптимизацию	Директор		20.07.2018-10.08.2018	20 000 в месяц, 240 000 в год / собственные средства предприятия
Корректировка сайта для технического согласования работы сайта и SEO-оптимизации	Директор	Менеджер по продажам, пилоты	11.08.2018-20.08.2018	
Подготовка и размещение статей в включенными на них ссылками	Директор	Менеджер по продажам, пилоты	20.08.2018-30.08.2018	
Отслеживания эффективности SEO-оптимизации (оценка влияние на лидогенерацию), корректировка (при необходимости)	Менеджер по продажам	Директор	11.08.2018-01.07.2019	
Ожидаемый эффект	<ul style="list-style-type: none"> – повышение качества работы системы продаж за счет увеличения количества клиентов – повышение эффективности работы менеджера по продажам – эффективная загрузка оборудования 			

Таким образом, данное мероприятие реализуется в течение 1 года за счет собственных средств предприятия в размере 260000 руб.

3. Корректировка сайта предприятия по следующим направлениям:

- возможность онлайн оплаты и распечатки сертификата;
- введение раздела «Наиболее частые вопросы клиентов».

В настоящее время компания работает с населением Приморского края. В силу сложной транспортной доступности отдельных территорий целесообразно расширить возможности сайта по генерации сертификатов и самостоятельной их распечатки клиентом.

Для сложной услуги такой как полет на самолете целесообразно активнее использовать метод продаж, который предполагает максимальное разъяснение клиенту всех особенностей услуги (таблица 1.2, «метод советника»). Именно с этой целью предлагается ввести рубрику «Наиболее частые вопросы клиентов». Примеры вопросов для размещения на сайте:

- Мне подарили сертификат. Как я могу его использовать?
- Чем обеспечивается система безопасности при полете?
- Что нужно взять с собой в полет? и т.д.

Стоимость оптимизации сайта – 15 тыс. руб.

Организационный план для мероприятия «Расширение присутствия предприятия в интернет-пространстве за счет контекстной рекламы и SEO-оптимизации» представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Организационный план для мероприятия «Корректировка сайта предприятия»

Мероприятие	Ответственный исполнитель	Соисполнитель	Сроки реализации	Необходимые ресурсы (руб.) / источник
Разработка формы онлайн-сертификата	Директор	Менеджер по продажам	01.07.2018-30.07.2018	
Формирование перечня наиболее актуальных вопросов клиентов	Директор	Менеджер по продажам, пилоты	01.07.2018-30.07.2018	
Корректировка сайта	Директор		11.08.2018-20.08.2018	15 000/ собственные средства предприятия
Анализ работы обновленного сайта на основе интервью с клиентами	Директор	Менеджер по продажам, пилоты	20.08.2018-20.09.2018	

Окончание таблицы 2.11

Мероприятие	Ответственный исполнитель	Соисполнитель	Сроки реализации	Необходимые ресурсы (руб.) / источник
Корректировка работы сайта по результатам интервью с клиентами (при необходимости)	Директор		20.08.2018-01.07.2019	
Ожидаемый эффект	– увеличения количества клиентов за счет расширения «воронки продаж»			

Таким образом, данное мероприятие реализуется в течение 1 года за счет собственных средств предприятия в размере 15000 руб.

4. Формирования лояльной клиентской базы за счет мероприятий:

– формирование ежемесячной рассылки клиентом с описанием новых услуг. При оказании услуги клиент оставляет свою электронную почту, что может быть дополнительным каналом распространения информации о компании и ее услугах, новых предложениях и т.д. рекомендуется ежемесячно готовить информационные посты (рубрики: интересные факты из истории воздухоплавания; новости воздухоплавания в нашей стране и за рубежом; новости компании ИП Титов М.В.) и осуществлять рассылку клиентам.

– предоставление дополнительной скидки за привод новых клиентов позволит дать клиентам еще один информационный повод для общения со своими друзьями, коллегами. Информационная поддержка этого решения будет осуществляться с использованием CRM-системы.

– ранжирование клиентов по статусу в зависимости от налета и формирование гибкой скидочной системы. Клиентам предлагается придать статусы «Платиновый», «Золотой», «Серебряный» в зависимости от количества совершенных полетов. Также к статусу будет привязан максимальный размер скидки.

Организационный план для мероприятия «Формирования лояльной клиентской базы» представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Организационный план для мероприятия «Формирования лояльной клиентской базы»

Мероприятие	Ответственный исполнитель	Соисполнитель	Сроки реализации	Необходимые ресурсы (руб.) / источник
Формирование «продающих» информационных материалов для ежемесячной рассылки существующим и потенциальным клиентов	Директор	Менеджер по продажам	20.07.2018-30.07.2018 (далее ежемесячно в последнюю декаду каждого месяца)	-
Рассылка «продающих» информационных материалов существующим и потенциальным клиентам	Менеджер по продажам		01.08.2018-10.08.2018 (далее ежемесячно в первую декаду каждого месяца)	-
Отслеживания эффективности рассылки	Менеджер по продажам	Директор	01.08.2018-01.07.2019	-
Разработка положения о скидках для клиентов (включая скидки за привод новых клиентов, скидки в зависимости от количества приобретенных услуг с присвоением статуса «Платиновый», «Золотой», «Серебряный» и т.д.)	Директор	Менеджер по продажам, пилоты	01.07.2018-20.07.2018	-
Размещение информации о системе скидок на сайте предприятия	Директор		21.07.2018-30.07.2018	-
Отслеживание эффективности системы скидов	Менеджер по продажам	Директор	20.07.2018-01.07.2019	-
Ожидаемый эффект	<ul style="list-style-type: none"> – увеличение потока клиентов, которые приобретают услугу впервые – увеличение среднего числа покупок на одного клиента – повышение лояльности клиентов 			

Таким образом, данное мероприятие реализуется в течение 1 года сотрудниками предприятия на основе использования предлагаемой к установке CRM-системы.

5. Ежемесячное обновление услуг для формирования лояльной аудитории и привлечения новых клиентов. Безусловно, потребители услуг компании – это люди, ищущие новизну в ощущениях, способах проведения свободного времени и т.д. Для удержания этой аудитории необходимо постоянно работать над инновациями в области предоставляемых услуг:

- использовать различные маршруты;
- использовать различное оборудование;
- формировать тематические прогулки на воздушных шарах и т.д.

Это позволит в том числе, снизить сезонную неравномерность продажи услуг. Инновации в услугах предлагается вводить, прежде всего, за счет расширения возможностей тематической подачи услуги. Например, специальные туры для гостей Приморья

Организационный план для мероприятия «Ежемесячное обновление услуг» представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Организационный план для мероприятия «Ежемесячное обновление услуг»

Мероприятие	Ответственный исполнитель	Соисполнитель	Сроки реализации	Необходимые ресурсы (руб.) / источник
Обсуждение новых предложений в услугах (предложение не менее 6 инноваций в год в предлагаемые услуги)	Директор	Менеджер по продажам, пилоты	20.07.2018-30.07.2018 (далее ежемесячно в последнюю декаду каждого месяца)	-
Разработка плана продвижения и реализации новой услуг	Директор	Пилоты, менеджер по продажам	01.08.2018-10.08.2018 (далее ежемесячно в первую декаду каждого месяца)	-
Реализация новой услуги	Менеджер по продажам	Пилоты	01.08.2018-01.07.2019	-
Отслеживания спроса на новые услуги, получение обратной связи о новых услугах, корректировка услуг (при необходимости)	Менеджер по продажам	Директор	01.08.2018-01.07.2019	-
Ожидаемый эффект	<ul style="list-style-type: none"> – увеличение потока клиентов, которые приобретают услугу впервые – увеличение среднего числа покупок на одного клиента – повышение лояльности клиентов 			

Таким образом, реализация данного мероприятия позволит реализовывать процесс обновления услуги на системный уровень.

На основе предложенных мероприятий сформируем календарный план по совершенствованию системы продаж ИП Титов М.В. (Приложение И). Таким образом, суммарные затраты на предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы продаж составят 279999 руб.

Таким образом, согласно таблицы 2.14, предлагаемые мероприятия, направленные на совершенствование системы продаж ИП Титов М.В.:

- рассчитаны на 1 год;
- будут финансироваться из собственных средств предприятия на сумму 279999 руб.;
- предполагают активное участие всех сотрудников.

2.4 Оценка экономической эффективности разработанных рекомендаций

Как было показано в пункте 2.3, совокупные затраты на мероприятия составят 279999 руб. Составим финансовый план расходов на предлагаемые мероприятия (таблица 2.14). Из финансового плана видно, что затраты распределяются в целом равномерно в течение года, за исключением первых двух месяцев.

Оценку любых коммерческих усилий целесообразно проводить с использованием понятия экономической эффективности.

Эффект – абсолютный показатель результата какого-либо действия или деятельности. Он может быть как положительным, так и отрицательным.

Эффективность – относительный показатель результативности и может быть только положительной величиной.

Расчет экономической эффективности рекомендуется производить путём сравнения затрат с экономическим эффектом как денежным выражением результата по формуле (2.1):

$$\text{Эффективность (Э)} = (\text{Результат (Р)} / \text{Затраты (З)}) * 100\% \quad (2.1)$$

Затраты (З) и результаты (Р) могут сопоставляться между собой различными способами, при этом получаемые показатели имеют разный смысл, акцентируя ту или иную сторону категории «эффективность»:

- показатель вида Р/З характеризует результат, получаемый с единицы затрат;

- отношение Z/P означает удельную величину затрат, приходящихся на единицу достигаемого результата;
- разница $P-Z$ характеризует абсолютную величину превышения результатов над затратами;
- показатель $P-Z/Z$ даёт оптимальную величину эффекта;
- показатель $P-Z/P$ отражает удельную величину эффекта, приходящуюся на единицу получаемого результата.

Для определения экономической эффективности ранее были рассчитаны затраты на предлагаемые мероприятия, которые составили 279999 руб. (таблица 2.14).

В результате выполнения запланированных мероприятий ожидается увеличение чистой прибыли не менее чем на 50 % (на основе комплексного совершенствования системы продаж в организации). Таким образом, прогнозное значение чистой прибыли за 2018 г. увеличиться на следующую сумму:

$$721650 * 0,5 = 360825 \text{ руб.}$$

Рассчитаем показатели экономической эффективности (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Показатели экономической эффективности для разработанных рекомендаций по совершенствованию системы продаж

Показатель	Значение показателя
Экономическая эффективность (Эффективность (Э) = (Результат (P)/ Затраты (З)) * 100%)	$360825/279999 * 100 \% = 129\%$
Удельная величина затрат, приходящихся на единицу достигаемого результата (Затраты / результат)	$279999/360825 = 0,78$
Абсолютную величину превышения результатов над затратами (Результат – Затраты)	$360825 - 279999 = 80826 \text{ руб.}$

Таким образом, реализация предложенных мероприятий для ИП Титов М.В. экономически целесообразна, позволяет получить положительный экономический эффект (в размере более 80 тыс. руб. согласно таблицы 2.15), предлагаемые мероприятия окупятся в течение 1 года.

В настоящее время на рынке наблюдается тенденция к усилению конкурентной борьбы, что приводит к увеличению времени, затрачиваемого менеджерами по продажам на стадию предпродажи, а также к общему уменьшению числа эффективных клиентов и, как следствие, к падению рентабельности компании. Следовательно, совершенствование процесса продаж и его дальнейшая автоматизация становятся для компаний осознанной необходимостью.

Заключение

Совершенствование системы продаж - это увеличение продаж и упрочение конкурентных преимуществ компании за счет оптимизации системы оперативного управления продажами. Совместно с менеджерами модифицируются процессы продаж, совершенствуется набор показателей эффективности и управленческих отчетов, оптимизируется система постановки задач, оценки результатов, контроля исполнения.

Усовершенствованная система оперативного управления продажами, организации и контроля исполнения ключевых видов работ разрабатывается с учетом приоритетных задач компании, существующей организационной структуры, используемых процессов, регламентов, процедур, управленческих инструментов. Все это еще раз подчеркивает актуальность данной работы, в которой проведен анализ системы продаж ИП Титов М.В. и предложены рекомендации по ее совершенствованию.

В результате анализа деятельности предприятия было установлено следующее:

- предприятие ИП Титов М.В. является успешно развивающимся, работает в сфере услуг;
- в 2017 году показатели объемов продаж, прибыли и рентабельности уменьшились;
- SWOT-анализ показал необходимость развития системы продаж в компании;
- анализ системы продаж ИП Титов М.В., а также анализ воронки продаж показал, что на предприятии существуют отдельные элементы системы продаж, комплексная работа не ведется. Достоинствами системы продаж является следующее: определена целевая аудитория, большой набор каналов продаж, предоставление разнообразного спектра услуг и использование конструктора при формировании услуги под требования клиента. Недостатки системы продаж состоят в следующем: недостаточное

использование информационных технологий при организации продаж, отсутствие систематической работы по формированию лояльной клиентской базы, отсутствие системы оценки результатов работы в области организации продаж;

– на основе проведенного анализа были определены перспективы развития системы продаж, которые состоят в следующем: расширение использования информационных технологий при организации продаж с учетом определенной целевой аудиторией с возможностью отслеживания результатов продаж, постоянная актуализация предлагаемых услуг и разработка ценовых решений для формирования лояльной клиентской базы

– в результате анализа предложен комплекс мер по совершенствованию системы продаж ИП Титов М.В, который включает в себя следующее:

- внедрение CRM-системы;
- расширение присутствия предприятия в интернет-пространстве за счет контекстной рекламы и SEO-оптимизации;
- корректировка сайта предприятия;
- формирования лояльной клиентской базы;
- ежемесячное обновление услуг.

Для каждого из предложенных мероприятий составлен организационный план с указанием конкретных этапов, сроков, ответственных.

Для предложенного комплекса мероприятий, направленного на совершенствование системы продаж, составлены финансовый и календарный планы, согласно которым реализация мероприятий рассчитана на 1 год, требуемые ресурсы составляют 279999 руб., финансирование будет проходить из собственных средств предприятия.

В заключении работы произведены расчеты, показывающие экономическую эффективность сделанных рекомендаций по совершенствованию системы продаж.

Список использованных источников

1. Друкер, П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер, пер. с англ. – М.: Экономика, 2013. – 230 с.
2. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса, концепции и методы планирования: учебник / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2010. – 192 с.
3. Минцберг, Г. Школа стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. – С-П.: Питер, 2012. – 400 с.
4. Гусаков, В.А. Ясная стратегия бизнеса: учеб. пособие / В.А. Гусаков. – М.: Вершина, 2009. – 360 с.
5. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан., Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 416 с.
6. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: учебник / А.А. Томсон., А.Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2007. – 928 с.
7. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.
8. Организация рекламной деятельности предприятия как элемента коммуникационной политики [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://xreferat.ru/53/1043-1-organizaciya-reklamnoiy-deyatel-nosti-predpriyatiya-kak-instrumenta-kommunikacionnoiy-politiki.html>
9. Прибыль день за днем: как построить эффективную систему продаж? [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.forbes.ru/article/323961-pribyl-den-za-dnem-kak-postroit-effektivnuyu-sistemu-prodazh>
10. Возрождение воздухоплавания в нашей стране это один из инновационных путей развития интеллектуальной транспортной инфраструктуры [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://salonexpo.ru/dict/view.php?ID=20>

11. Матвеева О.П. Рынок упаковки как элемент системы продаж промышленного предприятия / О.П. Матвеева, А.В.Суржек // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права .– 2014. – № 2. – С. 311-316.

12. Система непрерывного улучшения работы отдела продаж [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://www.b-seminar.ru/article/show/173.htm>

13. Как выбрать crm систему. Обзор crm систем для бизнеса [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://towave.ru/pub/kak-vybrat-crm-sistemu-obzor-crm-sistem-dlya-biznesa.html>

14. Что такое воронка продаж [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://hiterbober.ru/business-terms/chto-takoe-voironka-prodazh-etapy-analiz-primery.html>

16. Как создать воронку продаж, которая будет продавать сама [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://salesap.ru/blog/sozdat-voironku-prodazh>

17. Воронка продаж: этапы, построение, ошибки [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://www.gd.ru/articles/3731-voironka-prodaj/>

18. Эффективные методы продаж [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://hqbusiness.ru/effektivnyye-metody-prodazh>

19. 5 важных отчетов для анализа продаж [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: http://24com.ru/articles/sales_analysis

20. Увеличение продаж [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.treningi39.ru/stat12.php>

21. Методы совершенствования продаж [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://studwood.ru/1136345/marketing/metody_overshenstvovaniya_prodazh

22. Рогожкин А. Эффективная система продаж: 7 методик для роста прибыли [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://www.kom-dir.ru/article/490-effektivnaya-sistema-prodaj>

23. Рогожкин А. Эффективная система продаж: 7 методик для роста прибыли [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://www.komdir.ru/article/490-effektivnaya-sistema-prodaj>
24. 10 способов увеличения продаж, основанных на психологии клиентов [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2012/12/03/10-sposobov-uvelicheniya-prodazh-osnovannyh-na-psihologii-klientov/>
25. Методы совершенствования процесса продаж [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://www.lawmix.ru/bux/35984>
26. Диагностика и анализ системы продаж [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://kskgroup.ru/uslugi/prodazhi-i-marketing/diagnostika-i-analiz-sistemy-prodazh>
27. Анализ системы продаж компании [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://delovoymir.biz/analiz-sistemy-prodazh-kompanii.html>
28. Анализ продаж: порядок и методы проведения [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://www.gd.ru/articles/9412-analiz-prodaj>
29. Анализ системы продаж [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://vasyutin.com/analysis-of-sales-system/>
30. Как самостоятельно провести диагностику системы продаж [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.krconsult.org/about/analytics/article/marketing/114.html>
31. Система продаж [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://studfiles.net/preview/6197383/page:58/>
32. Что нужно знать об эффективном управлении продажами [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://prodawez.ru/menedzhment/effektivnoe-upravlenie-prodazhami.html>
33. Как оценить эффективность внедрения CRM-систем. Другой взгляд [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://jur-jur.ru/articles/articles204.html>

Приложения

Приложение А

Методы продаж

Таблица А.1 – Методы продаж [18]

Название метода	Характеристика метода
Метод повышения уровня обслуживания	<p>При равных характеристиках собственного товара и продукции конкурентов, повысить объем продаж можно при помощи более качественного сервиса. Это относительно простой метод пассивной торговли. Основное требование – создать подходящие условия для покупки. Они могут включать в себя монтаж нового оборудования, проектировку удобной планировки, работу вышколенного персонала, предложения по последующему обслуживанию и т. д.</p> <p>Чаще всего эту технику используют при реализации товаров народного потребления: продовольственных, бытовой химии, изделий легкой промышленности. То есть тех наименований, которые пользуются устойчивым спросом и для приобретения которых покупателя не нужно уговаривать, ведь он и так их купит, так как эта продукция ему нужна каждый день.</p>
Метод активного предложения	<p>В данном случае весь упор маркетологов делается на разовую продажу товара. Этот метод используется для реализации продукции редкого спроса. Например, таким способом продвигают свои предложения страховые компании, банки, телемагазины, интернет-провайдеры и даже коммивояжеры со своим нехитрым скарбом.</p> <p>Вся методика основана на том, чтобы привлечь клиента, заинтересовать его и вызвать желание обладать той вещью, которую продают. В завершение – побудить покупателя приобрести товар.</p> <p>С методом активного предложения в своей жизни сталкивался практически каждый обыватель. Как только рядом появляются ушлые молодые люди и начинают вещать о том, как человеку сегодня повезло, ведь именно сейчас можно приобрести уникальный товар со 70 % скидкой – уже можно не сомневаться, процесс активного предложения или навязывания запущен. Основной недостаток такого метода – острое неприятие у большинства населения. При неумелом исполнении этой техники, отпугнуть потенциального клиента проще простого.</p>

Окончание таблицы А.1

Название метода	Характеристика метода
Манипуляционный метод	<p>Манипуляционный, или спекулятивный, метод основан на игре с чувствами и недостатками человека, а точнее с его азартом, алчностью, жадной быть лучше других и стремлением к бесплатному сыру.</p> <p>То есть покупателю в обмен на приобретение того или иного продукта, предлагают какой-нибудь подарок, последующую скидку либо другую преференцию. Выигрыш для клиента в этой ситуации спорный, денег он зачастую не экономит. По сути, покупатель просто приобретает по сниженной стоимости не очень-то и нужную ему вещь. Яркие примеры: купить большую упаковку дорогого кофе и якобы в подарок получить кружку или купить одно изделие, чтобы иметь возможность купить второе со скидкой.</p>
Метод советника	<p>Метод советника, или консультативный метод, используется для продажи продукции индивидуального характера. Как правило, это нематериальные продукты. Примеры подобных предложений: бизнес-решения, разработанные под конкретную фирму, технологические разработки, формирование имиджа компании и т. д. Иными словами, фирма-продавец работает с имеющейся у компании-покупателя проблемой, находит верное решение и оказывает содействие в его внедрении в практику.</p> <p>Основное отличие этой методики от следующего ниже метода состоит в том, что клиент приходит к исполнителю уже с обозначенной им проблемой, он точно знает, что ему нужно и в каком виде это должно быть.</p>
Технология совместных продаж	<p>Этот метод интересен тем, что для создания конечного продукта покупатель и продавец работают сообща. Компания-исполнитель находит существующую проблему и вместе с клиентом разрабатывает наиболее оптимальное для его бизнеса решение. Таким образом реализуются нематериальные товары со сложной структурой.</p>
Метод сетевой торговли	<p>В данном случае, в отношении физической стороны общения, роль продавца в продвижении продукции сводится к минимуму. Покупатель самостоятельно находит нужный ему товар, производит анализ целесообразности его покупки и принимает конечное решение.</p> <p>Эту методику приобретения предпочитают молодые люди, которые являются активными пользователями Сети. Но в последние годы к ним все чаще присоединяются и представители более взрослого поколения. Такая тенденция неудивительна. Шоппинг через Сеть очень комфортен с психологической точки зрения. Клиент не чувствует себя «обязанным» обслуживающим его менеджерам и не совершает вынужденных приобретений.</p>

Приложение Б

Вопросы теста для проведения анализа системы продаж

Таблица Б.1 – Вопросы теста для проведения анализа системы продаж

Направление анализа	Вопросы
1. Знание клиентов	1.1. Мы своевременно встречаем своих клиентов, умеем определять к какому типу каждый из них относится
	1.2. Наши сотрудники умеют привлекать и удерживать внимание клиентов, начинать, вести и заканчивать беседу
	1.3. Мы регулярно обсуждаем и уточняем типичное поведение каждого типа клиентов и документируем этот опыт
	1.4. Мы владеем технологией выявления потребностей, желаний, ценностей наших клиентов
	1.5. У нас существует специальная технология для обслуживания «трудных» или «вредных» клиентов
	1.6. Сотрудники ведут историю отношений со своими клиентами, исполняют стандарты отношений после продажи
2. Лестница продаж	2.1. Нами написана и обновляется непрерывно технология взаимодействия с клиентами с учетом типов на каждой ступени лестницы продаж
	2.2. В работе с клиентом мы определяем на какой ступени лестницы продаж он находится и знаем какие обязательные действия следует выполнить для его перевода на следующую ступень лестницы продаж
	2.3. Мы каждый день ведем учет работы продавцов на каждой ступени взаимодействия с клиентами, выявляем слабые места в подготовке и вносим улучшения в стандарты исполнения продаж
	2.4. Мы представляем продажи графически, с указанием нескольких характеристик работы с клиентами наших сотрудников для визуализации результатов и анализа изменений за сутки всеми сотрудниками
	2.5. Мы распространяем лучшие приемы взаимодействия с клиентами, чтобы продвигать клиентов к следующему шагу в лестнице продаж, отработываем приемы общения, отработываем навыки, тренируя друг друга
	2.6. Мы ведем учет предложений и изменений вносимых в руководства и стандарты лестницы продаж
3. Речевые модули	3.1. Для каждого ключевого ориентира лесенки продаж существуют отработанные диалоги для перевода клиентов на следующую ступеньку продаж
	3.2. У нас существуют образцы поведения и речевые модули для НЕ клиентов, которым «ничего не надо»
	3.3. Мы создаем эмоциональную базу, собираем красивые истории о клиентах, анекдоты, шутки и рассказываем их клиентам
	3.4. Наши продавцы в процессе взаимодействия с клиентами, планируют повторные визиты, «зарабатывают» рекомендации
	3.5. Мы фиксируем лучшие ответы и приемы в работе с клиентами, документируем находки и распространяем их
	3.6. Мы собираем возражения клиентов и находим способы, как их избежать в будущем

Окончание таблицы Б.1

Направление анализа	Вопросы
4. Промежуточные продукты	4.1. У нас есть список обещаний, которые мы говорим своим клиентам на каждой ступеньке лестницы продаж, особое внимание мы уделяем работе с «непокупателями»
	4.2. У нас есть заготовки возможных ответов в типовых ситуациях с возможными клиентами и они обновляются регулярно
	4.3. Мы предлагаем разрабатываем уникальные предложения продажи для наших клиентов, демонстрируем, утверждаем, внедряем и распространяем в компании
	4.4. Мы сознательно продумываем свое поведение, чтобы клиенты рассказывали про нас удивительные позитивные истории
	4.5. У нас эффективная технология оформления покупки, экономящая время, создающая позитивное отношение
	4.6. Мы требуем стиль одежды, приёмы работы для увеличения результативности каждой ступени продаж
5. Учет продаж	5.1. Мы считаем какой доход приносит один покупатель нашей компании
	5.2. Мы оцениваем затраты на удержание и привлечение одного клиента
	5.3. Мы умеем оценивать насколько дружелюбен к клиентам каждый сотрудник нашей компании
	5.4. Мы умеем измерять и учитываем удовлетворенность клиентов и их лояльность
	5.5. Мы учитываем количество звонков, визитов, бесед, презентаций, повторных визитов, проб, решений, покупок по каждому продавцу, за каждый день
	5.6. Мы ведем статистику учета действий продавцов и определяем, что надо улучшать для повышения результативности продаж каждому сотруднику
6. Поддержка продавцов	6.1. В компании есть официальные принципы обслуживания клиентов, которыми вы руководствуетесь
	6.2. У нас существует технология организации приема, оформление и реакции на жалобы посетителей
	6.3. Наши сотрудники каждый день тренируются и улучшают свои навыки в обслуживании клиентов в соответствии с Планом
	6.4. Мы выделяем 10 минут перед работой каждый день на позитивные установки
	6.5. У нас есть 15 минутные перерывы для отдыха и эмоциональной «накачки» сотрудников в самое трудное время дня и после работы с трудными клиентами
	6.6. Мы мотивируем продавцов быть тренерами своих коллег, особо отмечаем тех, кто создает технологию продаж своими рекомендациями и предложениями

Приложение В

Методы совершенствования продаж

Таблица В.1 – Методы совершенствования продаж [24]

Название метода продаж	Содержание метода продаж
1. Преодолеть «барьер вхождения»	Бывают такие ситуации, когда человеку нужен дополнительный стимул. Для этого многие компании дают возможность потенциальному покупателю испытать предложение на деле совершенно бесплатно в течение определенного времени. За это время пользователь постепенно привыкает к продукту/услуге, что порождает большую вероятность того, что по истечении отведенного срока он не сможет отказаться и пожелает продлить срок действия предложения, но уже за деньги. Здесь огромное значение имеет правильная формулировка предложения/оффера. Для этого большинство компаний часто используют такую фразу: "Подпишитесь на 30-дневную бесплатную пробную версию». Согласитесь, что фраза: " Первый месяц бесплатно", звучит намного мягче и привлекательней. Цели те же, но потенциально другой результат. Также следует использовать подтекст для укрепления СТА-элемента, например, «Отмена аккаунта в любой момент».
2. Волшебная сила убеждения	В исследованиях по поведенческой психологии была установлена одна особенность: стоило объявить произвольно выбранным добровольцам, что они, по мнению исследователей, принадлежат к группе “политически активных избирателей”, как эти самые добровольцы, получившие подсознательную установку на повышение вовлеченности, увеличивали свою активность в голосовании на 15%. Напомним, что добровольцы были выбраны абсолютно случайно, но на их поведение самым решительным образом повлияло произвольное название их группы. Этот психологический феномен можно использовать в маркетинговых кампаниях: убедите свою целевую аудиторию в том, что они являются уникальной и ограниченной целевой аудиторией вашего продукта.
3. Типы покупателей	Экспертами в области нейроэкономики были определены три типа покупателей: <ul style="list-style-type: none">• экономные;• транжиры;• умеренный тип транжир. Для того, чтобы заставить покупателей первого типа (а таких 24% из общего числа) раскошелиться, существуют различные методы воздействия. Вот несколько примеров того, как это можно сделать: <ul style="list-style-type: none">• Изменение цены предложения — когда цена остается той же самой, но разбивается на легче воспринимаемые суммы (например, \$ 100/месяц против \$ 1,200/год).• Интернет-компания AOL заменила оплату Интернет-услуг за час на оплату за месяц. Противоположная первому примеру тактика, суть которой сводится к тому, чтобы пользователи не отслеживали свои расходы ежедневно.• Курорты по системе «Все включено» (all including) дают чувство безопасности, так как клиент знает, что все услуги уже оплачены, и во время отдыха не будет никаких непредвиденных расходов.• Компания Netflix использует систему ежемесячной оплаты за неограниченный доступ к фильмам вместо платы за отдельный фильм.
4. Станьте сильнее, признав недостатки	При использовании онлайн-предложений вам наверняка приходилось получать email-сообщения с извинениями компании, если что-то было сделано не так. Таким образом компания дает понять, что подобные случаи не остаются без внимания, и впредь будет сделано все возможное чтобы избежать их повторения. На проекте «Признай свои ошибки» («Admitting Failure») для организаций, занимающихся благотворительностью можно найти истории компаний, в которых они открыто признают и анализируют свои ошибки для того, чтобы их горький опыт послужил уроком другим зарегистрированным пользователям.

Окончание таблицы В.1

Название метода продаж	Содержание метода продаж
5. Расскажите, как действовать дальше	<p>В ходе исследований доктор Говард Левенталь пришел к выводу, что люди склонны пренебрегать актуальной информацией, если в ней не содержатся определенные четкие инструкции. Потребителям свойственно думать, что возможные проблемы никак их не затронут, и беспокоится тут не о чем. Но когда за информацией следует инструкция, эффект получается потрясающий. Так, число сделавших вакцинацию от гриппа, увеличилось на 25%, и повлияли на это советы о том, как можно избежать этой болезни. Это один из путей повышения количества клиентов в страховании. Той же цели и служит <u>страница благодарности</u> — она указывает дальнейший путь вашему пользователю.</p>
6. Никто не любит ждать	<p>Потребители, как правило, боятся факта задержки при покупке онлайн (особенно перед праздниками), что оказывает огромное влияние на процесс конверсии. Поэтому, чтобы клиент доверился вам, используйте фразы, которые обнадеживают.</p> <p>Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Интернет-магазин «Amazon» гарантирует доставку заказа в назначенный срок. • Пиццерия Domino's гарантирует доставку пиццы не более чем за 20 минут.
7. Найдите конкурента	<p>Если вы создадите себе — пусть и вполне виртуального! — конкурента, преимущества вашего предложения будут выглядеть наиболее ярко по сравнению с соперником. Люди станут относиться к вам более лояльно, если вы столкнете компании друг против друга в увлекательной игровой форме.</p> <p>Классический пример – PR-битва между Coke и Pepsi, в которой огромным преимуществом Pepsi является незасекреченный состав напитка, что вызывает доверие многих потребителей</p>
8. Привлекайте клиентов-единомышленников	<p>Расскажите своим потенциальным покупателям о цели вашей кампании (например, сбор средств на благотворительность), тогда у вас появится шанс привлечь единомышленников со сходными намерениями. Например, 64% респондентов заявили, что к решению о покупке их подтолкнул именно этот фактор.</p> <p>Ярким примером такого подхода является благотворительная акция для поднятия продаж, проведенная TOMS Shoes. Ее смысл состоял в следующем: при покупке пары обуви этой фирмы пару обуви получали нуждающиеся дети. Благодаря этому были проданы миллионы пар обуви, и, соответственно, миллионы детей получили новую обувь совершенно бесплатно.</p>
9. Социальные доказательства	<p>Исследования показывают, что потребители охотнее совершают покупки, когда у них не возникает сомнений в добром имени и надежной репутации вашей компании.</p> <p>Для решения этой проблемы необходимо иметь официальный документ (сертификат качества, например), результаты определенных исследований, которые являются отличным способом убеждения клиентов подобного типа (social proof): “2500 клиентов не могут ошибаться в ...” — в таком вот приблизительно стиле.</p>

Приложение Г

Характеристика предприятия ИП Титов М.В.

Таблица Г.1 – Характеристика предприятия ИП Титов М.В.

<i>Год создания</i>	2012 г.
<i>Официальный адрес</i>	г. Уссурийск, ул. Некрасова, 64
<i>Официальный сайт</i>	https://ussurisky.ru/
<i>Услуги</i>	<p>1. Свободные полеты на воздушных шарах в Приморском крае. Клиент может самостоятельно выбрать набор услуг, который включает:</p> <ul style="list-style-type: none">– полет на воздушном шаре (от 1 до 4 человек, не считая пилота);– фото-видеосъемка;– фуршетная корзина;– украшение корзины воздушного шара;– букет цветов;– самостоятельное пилотирование воздушного шара;– личное авто с водителем;– няня для ребенка на время полета. <p>2. Привязной полет: услуга для корпоративных мероприятий, при которой воздушный шар никуда не летит, а поднимается и опускается на высоту до 50 м несколько раз. Требуемая площадка размерами 40 на 40 метров без электростолбов и других препятствий.</p> <p>3. Предоставление рекламных площадей на оболочке или корзине аэростата. Оболочка аэростата имеет огромную рекламную площадь. Во время полета над городом все обращают внимание на летящий шар, соответственно и на рекламу.</p> <p>4. Полет на мотопараплане. ИП Титов М.В. выступает в качестве организатора полетов, используя базу потенциальных клиентов и привлекая других профессиональных пилотов со своими летательными аппаратами. Прибыль за счет комиссии.</p> <p>5. Прыжок с парашютом в тандеме с инструктором или самостоятельный. Прыжки производятся на базе ДОСААФ в г. Арсеньеве. ИП Титов М.В. берет комиссию за продажу сертификатов на прыжки с парашютом.</p>
<i>Длительность полета</i>	1 час (+/-15 мин)
<i>Максимальное количество людей в корзине</i>	1 пилот + 4 пассажира

Окончание таблицы Г.1

Максимальная высота подъема воздушного шара	До 2000 метров (зависит от места полетов)
Страховка	Все пассажиры воздушного шара застрахованы
Оборудование	<p>Для предоставления услуги используются 5 воздушных шаров (Приложение Б):</p> <ul style="list-style-type: none"> – «Сердце»; – «Пиксель»; – «Виктория»; – «Дымок»; – «Роза» (https://www.instagram.com/ussuri_sky) <p>Все воздушные шары имеют свидетельства о регистрации воздушного шара, которые представлены на сайте компании.</p>
Персонал	<p>Полеты проводят опытные пилоты (налет более 500 часов, в том числе и в ночное время), прошедшие соответствующее обучение и имеющие действующие свидетельства пилотов гражданской авиации. Для обеспечения каждого полета необходимо 3 человека:</p> <ul style="list-style-type: none"> – пилот. Командир воздушного судна, отвечающий за безопасность всех участников полета. – водитель. Отвечает за исправность автомобильной техники. – помощник. Отвечает за геолокацию и подъезд машины сопровождения к месту посадки аэростата.

Приложение Д

Перспективы развития воздухоплавания в России

«В мире существует одна страна, где дирижабли могут развиваться и широко с пользой применяться. Это – Россия с ее обширной территорией, по большей части равнинной. Здесь, особенно на севере Сибири, огромные расстояния отделяют один населенный пункт от другого. Это усложняет строительство шоссейных и железных дорог. Зато метеорологические условия весьма благоприятны для полетов дирижаблей».

Итальянский конструктор, ученый-полярник Умберто Нобиле.

7 декабря 1931 года Советское правительство своим Постановлением создало производственно-эксплуатационное предприятие «Дирижаблестрой», которое уже к 1-му мая 1932 года, в реализацию государственной программы по созданию воздухоплавательного флота нашей страны, под руководством итальянского конструктора, ученого-полярника Умберто Нобиле подняло в небо дирижабли серии «В-1», «В-2» и «В-3». За 8 лет со дня основания на предприятии было построено 12 воздушных кораблей мягкой и полужесткой конструкции, 9 из которых постоянно находились в эксплуатации, а советские аэронавты на воздухоплавательной технике, созданной «Дирижаблестроем» к 1948 году в полетах на дальность, длительность и высоту установили 17 из 24 международных рекордов.

За годы Великой Отечественной войны выпуск более 3 тысяч привязных аэростатов заграждения и наблюдения позволил сохранить и спасти от уничтожения многие важнейшие объекты экономического и историко-культурного значения в нашей стране. Построенные дирижабли «В-12», «Победа» и «Патриот» кроме ведения патрулирования доставили в воздухоплавательные отряды более 570 000 м³ водорода, т.е. транспортировка газа без трубы уже тогда подтвердила свое право на существование. Для подготовки парашютистов-десантников без отвлечения авиатехники с фронта использовались привязные аэростатные комплексы «ДАГ» и «ДАГ-2».

28 ноября 1956 года на базе предприятия «Дирижаблестрой» было образовано опытное конструкторское бюро по воздухоплавательной тематике (ОКБ-424) Минавиапрома СССР, переименованное в дальнейшем в "Долгопрудненское конструкторское бюро автоматики" (с начала 90 годов - ФГУП "ДКБА", а с 01.04. 2012г. – ОАО «ДКБА») которое и до настоящего времени остается единственным государственным предприятием в России по разработке, производству и ремонту воздухоплавательной техники широкого назначения.

Предприятием разрабатывались и строились как экспериментальные, так и серийные свободные автоматические аэростаты объемом от 4 до 300000 м³ и грузоподъемностью от 1 кг до 6,5 тонн. Был построен всемирно известный пилотируемый высотный аэростат "Волга", создан целый ряд привязных аэростатов с объемом оболочки от 3 до 12000 м³ и с грузоподъемностью до 18000 кг.

С начала 80-х годов на предприятии активно велись работы по разработке и созданию 20-местного дирижабля «ДП-1» классической сигарообразной формы, а впоследствии на его основе и проектирование дирижаблей «ДП-2», «ДП-3» и «ДП-4»,

велась разработка многоцелевого дирижабля "Витязь" для осуществления радиолокационного дозора.

Аэротехника "ДКБА" эксплуатировалась во многих программах. Так в 1986 году совместно с Воздухоплавательной службой ВВС МО РФ в операции на Чернобыльской АЭС участвовал привязной аэростат с мощной осветительной установкой на борту. Предприятием были разработаны целые системы и отдельные агрегаты для проектов космического самолета "Буран", самолета-амфибии "Ямал", гидросамолета "Грач" (Т-101В) и пассивных систем торможения РН "Союз-2". За последние пять лет были разработаны проекты целого ряда транспортных дирижаблей с грузоподъемностью от 50 до 1000 тонн, построен и прошел первый этап испытаний прототип радиоуправляемого дирижабля линзообразной формы. Совместно с другими заинтересованными организациями и предприятиями ФГУП «ДКБА», которому 28 ноября 2011 года исполняется 55 лет со дня основания, продолжает осуществлять разработки новейших воздухоплавательных технологий, проводить исследования по созданию новых конструкционных материалов, систем наземного обслуживания для их использования в современных комплексах воздухоплавательной техники.

Сегодня мировой воздухоплавательный флот насчитывает уже более 150 единиц различных воздухоплавательных аппаратов, и вектор развития современных воздухоплавательных систем направлен на создание новых транспортных дирижаблей, эксплуатация которых крайне необходима во всех отраслях хозяйственной деятельности любого государства. Стоимость содержания и эксплуатации дирижабля или аэростатного комплекса в зависимости от целей и задач применения их полезной нагрузки, а также частоты использования (транспортировка, связь, наблюдение или мониторинг) в 3 – 3,5 раза ниже, чем решение аналогичных задач с помощью другой авиатехники.

Российская Федерация в XXI веке может и должна стать ведущим мировым лидером в области воздухоплавания. Создание нового поколения современной воздухоплавательной техники сегодня невозможно без участия предприятий машиностроения, приборостроения, радио-технической, химической, текстильной и других отраслей промышленности страны. Реальное формирование «Федеральной целевой программы по возрождению воздухоплавания в России» с ее ориентацией на рынок частно-государственного партнерства должна стать национальным проектом и способствовать экономическому росту целого ряда индустрий нашего государства.

Имея более чем полувековой опыт работы по разработкам, производству, ремонту и испытаниям привязных и свободных аэростатов, а также дирижаблей широкого назначения ОАО «ДКБА» - «Долгопрудненское конструкторское бюро автоматики» является основным продолжателем лучших традиций русской воздухоплавательной школы и остается единственным Государственным Предприятием по разработкам и созданию многофункциональных аэростатических аппаратов нетрадиционных схем.

В июне 2011 года Партия «Единая Россия» включило проект «Воздухоплавание России» в утвержденный проект Партии - «Инфраструктура России» и в программу «Региональная Россия». 29 сентября 2011 года Рабочая группа проекта Партии «Единая Россия» «Инфраструктура России» приняло Решение за № 085/09-ИР о включении Комплексного проекта «Возрождение воздухоплавания в России на базе государственного специализированного предприятия ФГУП «ДКБА» в Партийный проект.

Приложение Е

Общие сведения об аэростате

1.1. Назначение аэростата

1.1.1. Аэростат предназначен для коммерческих и некоммерческих полетов, в том числе для спортивных полетов, для подъема и перевозки пассажиров и других целей. На поверхности оболочки могут располагаться тканевые транспаранты.

1.1.2. Типовая конструкция аэростата удостоверена Сертификатом типа СТ-257-АТ104, выданного Авиарегистром Межгосударственного авиационного комитета от 29.06.06.

1.1.3. Аэростат допускается к эксплуатации при наличии свидетельства о регистрации воздушного судна в государственном реестре гражданских воздушных судов и свидетельства летной годности воздушного судна, выдаваемых в соответствии с действующими Федеральными авиационными правилами.

1.1.4. Эксплуатация аэростата, включая подготовку к полету, полет, техническое обслуживание, ремонт, хранение, транспортировку, должна осуществляться в соответствии с настоящим Руководством.

1.1.5. Регистрация, выполнение полетов, а также другая деятельность с использованием аэростата должна выполняться в соответствии с действующим Воздушным кодексом, Федеральными авиационными правилами и другими нормативными государственными документами.

1.2. Эксплуатационные особенности.

1.2.1. Особенностью эксплуатации аэростата является отсутствие ограничений по его ресурсу в целом и сроку службы.

1.2.2. Аэростат находится в следующих состояниях:

- режим хранения.
- режим транспортировки;
- режим подготовки к полету
- режим свободного полета (свободный полет);
- режим подъема на привязи.

1.2.3. В режиме свободного полета аэростат полностью собран, установленные баллоны заправлены газом, в гондоле находятся оборудование и документы, предусмотренные разделом 4.5, оболочка наполнена теплым воздухом, при этом отсутствует какой-либо контакт аэростата с землей. Полет осуществляется с учетом ограничений раздела 2.

1.2.4. В привязном режиме аэростат полностью собран, установленные баллоны заправлены газом, в гондоле находятся исправные средства пожаротушения, при этом аэростат зачален с помощью привязного фала (фалов) за какой-либо предмет, находящийся на земле и способный удержать аэростат с учетом его подъемной силы и ветровой нагрузки.

1.2.5. В режимах транспортировки и хранения аэростат разобран, отдельные составные части находятся в упаковочных чехлах. Хранение заправленных баллонов осуществляется в соответствии с установленными требованиями.

1.3. Конструктивные особенности, принципы полета и управления.

1.3.1. Основной конструктивной особенностью аэростата является его состав, обеспечивающий сборку аэростата непосредственно при подготовке к полету. Это позволяет хранить, транспортировать, выполнять ремонтные и другие операции

исключительно с отдельными составными частями: оболочкой, гондолой, горелкой, баллонами и др.

1.3.2. Подъемная сила аэростата создается за счет заполнения оболочки теплым воздухом. Подогрев воздуха осуществляется горелкой (блоком горелок), работающей на сжиженной пропан-бутановой смеси, находящейся в специальных баллонах. Пилот аэростата и пассажиры находятся в гондоле.

1.3.3. Управление высотой полета осуществляется подогревом воздуха в оболочке путем включения горелки (подъем) и за счет сброса теплого воздуха через парашютный клапан, расположенный в верхней части оболочки, или за счет естественного остывания воздуха в оболочке (снижение). Фал, с помощью которого производится открытие клапана, выведен в гондолу.

1.3.4. Управление по направлению полета осуществляется за счет выбора воздушных потоков по высоте полета.

1.3.5. Контроль за высотой полета и скоростью подъема (снижения) осуществляется с помощью барометрических приборов, контроль за температурой воздуха в оболочке осуществляется через контроль загрузки гондолы при подготовке к полету и по температурному индикатору, а также указателю температуры (при его наличии в комплектации)

1.3.6. Управление вращением аэростата вокруг своей оси осуществляется с помощью поворотного клапана (при его наличии). Контролируемое вращение осуществляется за счет выпуска из оболочки струи теплого воздуха, направленной по касательной к оболочке в горизонтальной плоскости.

1.3.7. Понижение температуры окружающей среды увеличивает подъемную силу аэростата при одной и той же температуре воздуха в оболочке, а понижение барометрического давления, наоборот, снижает подъемную силу. Это необходимо учитывать при подготовке аэростата к проведению полета на различных высотах.

1.3.8. При нормальных (среднестатистических) условиях с высотой температура и барометрическое давление падают, при этом темп снижения давления оказывает большее влияние на подъемную силу, чем темп снижения температуры, поэтому с увеличением высоты подъемная сила аэростата при одной и той же температуре в оболочке снижается.

1.3.9. Для компенсации падения подъемной силы необходимо с увеличением высоты повышать температуру воздуха в оболочке, которая не должна превышать 120 градусов Цельсия. Температура воздуха в оболочке определяется косвенно, через контроль загрузки аэростата на основании раздела 4.3. Если в комплекте аэростата имеется указатель температуры, то используется он.

Приложение Ж

Оценка системы продаж на основе тестирования персонала

Таблица Ж.1 – Оценка системы продаж на основе тестирования персонала

Направление анализа	Вопросы	Оценка, балл	Средняя оценка за пункт, балл
1. Знание клиентов	1.1. Мы своевременно встречаем своих клиентов, умеем определять к какому типу каждый из них относится	5	4
	1.2. Наши сотрудники умеют привлекать и удерживать внимание клиентов, начинать, вести и заканчивать беседу	5	
	1.3. Мы регулярно обсуждаем и уточняем типичное поведение каждого типа клиентов и документируем этот опыт	5	
	1.4. Мы владеем технологией выявления потребностей, желаний, ценностей наших клиентов	3	
	1.5. У нас существует специальная технология для обслуживания «трудных» или «вредных» клиентов	2	
	1.6. Сотрудники ведут историю отношений со своими клиентами, исполняют стандарты отношений после продажи	4	
2. Лестница продаж	2.1. Нами написана и обновляется непрерывно технология взаимодействия с клиентами с учетом типов на каждой ступени лестницы продаж	3	2,83
	2.2. В работе с клиентом мы определяем на какой ступени лестницы продаж он находится и знаем какие обязательные действия следует выполнить для его перевода на следующую ступень лестницы продаж	2	
	2.3. Мы каждый день ведем учет работы продавцов на каждой ступени взаимодействия с клиентами, выявляем слабые места в подготовке и вносим улучшения в стандарты исполнения продаж	2	
	2.4. Мы представляем продажи графически, с указанием нескольких характеристик работы с клиентами наших сотрудников для визуализации результатов и анализа изменений за сутки всеми сотрудниками	2	
	2.5. Мы распространяем лучшие приемы взаимодействия с клиентами, чтобы продвигать клиентов к следующему шагу в лестнице продаж, отработываем приемы общения, отработываем навыки, тренируя друг друга	4	
	2.6. Мы ведем учет предложений и изменений вносимых в руководства и стандарты лестницы продаж	3	
3. Речевые модули	3.1. Для каждого ключевого ориентира лесенки продаж существуют отработанные диалоги для перевода клиентов на следующую ступеньку продаж	4	4
	3.2. У нас существуют образцы поведения и речевые модули для НЕ клиентов, которым «ничего не надо»	3	
	3.3. Мы создаем эмоциональную базу, собираем красивые истории о клиентах, анекдоты, шутки и рассказываем их клиентам	5	
	3.4. Наши продавцы в процессе взаимодействия с клиентами, планируют повторные визиты, «зарабатывают» рекомендации	5	
	3.5. Мы фиксируем лучшие ответы и приемы в работе с клиентами, документируем находки и распространяем их	4	
	3.6. Мы собираем возражения клиентов и находим способы, как их избежать в будущем	3	

Окончание таблицы Ж.1

Направление анализа	Вопросы	Оценка, балл	Средняя оценка за пункт, балл
4. Промежуточные продукты	4.1. У нас есть список обещаний, которые мы говорим своим клиентам на каждой ступеньке лестницы продаж, особое внимание мы уделяем работе с «непокупателями»	3	4,5
	4.2. У нас есть заготовки возможных ответов в типовых ситуациях с возможными клиентами и они обновляются регулярно	5	
	4.3. Мы разрабатываем уникальные предложения продажи для наших клиентов, демонстрируем, утверждаем, внедряем и распространяем в компании	5	
	4.4. Мы сознательно продумываем свое поведение, чтобы клиенты рассказывали про нас удивительные позитивные истории	5	
	4.5. У нас эффективная технология оформления покупки, экономящая время, создающая позитивное отношение	5	
	4.6. Мы требуем стиль одежды, приёмы работы для увеличения результативности каждой ступени продаж	4	
5. Учет продаж	5.1. Мы считаем какой доход приносит один покупатель нашей компании	3	3
	5.2. Мы оцениваем затраты на удержание и привлечение одного клиента	2	
	5.3. Мы умеем оценивать насколько дружелюбен к клиентам каждый сотрудник нашей компании	5	
	5.4. Мы умеем измерять и учитываем удовлетворенность клиентов и их лояльность	3	
	5.5. Мы учитываем количество звонков, визитов, бесед, презентаций, повторных визитов, проб, решений, покупок по каждому продавцу, за каждый день	3	
	5.6. Мы ведем статистику учета действий продавцов и определяем, что надо улучшать для повышения результативности продаж каждому сотруднику	2	
6. Поддержка продавцов	6.1. В компании есть официальные принципы обслуживания клиентов, которыми вы руководствуетесь	4	3,83
	6.2. У нас существует технология организации приема, оформление и реакции на жалобы посетителей	4	
	6.3. Наши сотрудники каждый день тренируются и улучшают свои навыки в обслуживании клиентов в соответствии с Планом	3	
	6.4. Мы выделяем 10 минут перед работой каждый день на позитивные установки	4	
	6.5. У нас есть 15 минутные перерывы для отдыха и эмоциональной «накачки» сотрудников в самое трудное время дня и после работы с трудными клиентами	3	
	6.6. Мы мотивируем продавцов быть тренерами своих коллег, особо отмечаем тех, кто создает технологию продаж своими рекомендациями и предложениями	5	

Таблица И.1 – Календарный план мероприятий, направленный на совершенствование системы продаж ИП Титов М.В.

Мероприятие	Этапы мероприятия	Период												Исполнитель	Соисполнитель	Затраты, руб.			
		2018						2019											
		июль	август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь						
Внедрение CRM-системы	Приобретение CRM-системы	■															Директор	Менеджер по продажам	4999
	Установка CRM-системы	■															Директор	Менеджер по продажам	-
	Обучение сотрудников работе в CRM-системе	■															Директор	Менеджер по продажам, пилоты	-
	Формирование (перенос) базы данных в CRM-систему		■														Менеджер по продажам		-
	Проверка качества занесения данных, анализ работы CRM-системы, корректировка процессов внутреннего взаимодействия (при необходимости)			■													Директор	Менеджер по продажам, пилоты	-
	Разработка стандартной инструкции по работе в CRM-системе в компании				■												Менеджер по продажам	Директор	-

Продолжение таблицы И.1

Мероприятие	Этапы мероприятия	Период														Исполнитель	Соисполнитель	Затраты									
		2018						2019																			
		июль	август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь														
Расширение присутствия предприятия в интернет-пространстве за счет контекстной рекламы и SEO-оптимизации	Приобретение стартового пакета контекстной рекламы																							Директор		20000	
	Согласование контекстной видеорекламы																								Директор	Менеджер по продажам, пилоты	-
	Отслеживания эффективности контекстной видеорекламы (оценка влияние на лидогенерацию), корректировка (при необходимости)																								Менеджер по продажам	Директор	-
	Заключение (пролонгация) договора на SEO-оптимизацию																								Директор		240000
	Корректировка сайта для технического согласования работы сайта и SEO-оптимизации																								Директор	Менеджер по продажам, пилоты	-
	Подготовка и размещение статей в включенными на них ссылками																								Директор	Менеджер по продажам, пилоты	-
	Отслеживания эффективности SEO-оптимизации (оценка влияние на лидогенерацию), корректировка (при необходимости)																								Менеджер по продажам	Директор	-

Продолжение таблицы И.1

Мероприятие	Этапы мероприятия	Период														Исполнитель	Соисполнитель	Затраты						
		2018						2019																
		июль	август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Аперль	Май	Июнь											
<i>Корректировка сайта предприятия</i>	Разработка формы онлайн-сертификата	■	■																		Директор	Менеджер по продажам	-	
	Формирование перечня наиболее актуальных вопросов клиентов	■	■																			Директор	Менеджер по продажам, пилоты	-
	Корректировка сайта			■																		Директор		15000
	Анализ работы обновленного сайта на основе интервью с клиентами				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Директор	Менеджер по продажам, пилоты	-
	Корректировка работы сайта по результатам интервью с клиентами (при необходимости)				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Директор		-

Продолжение таблицы И.1

Мероприятие	Этапы мероприятия	Период												Исполнитель	Соисполнитель	Затраты					
		2018						2019													
		июль	август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь								
Формирование лояльной клиентской базы	Формирование «продающих» информационных материалов для ежемесячной рассылки существующим и потенциальным клиентам																	Директор	Менеджер по продажам	-	
	Рассылка «продающих» информационных материалов существующим и потенциальным клиентам																		Менеджер по продажам		-
	Отслеживания эффективности рассылки																		Менеджер по продажам	Директор	-
	Разработка положения о скидках для клиентов (включая скидки за привод новых клиентов, скидки в зависимости от количества приобретенных услуг с присвоением статуса «Платиновый», «Золотой», «Серебряный» и т.д.)																		Директор	Менеджер по продажам, пилоты	-
	Размещение информации о системе скидок на сайте предприятия																		Директор		-
	Отслеживание эффективности системы скидов																		Менеджер по продажам	Директор	-

Окончание таблицы И.1

Мероприятие	Этапы мероприятия	Период												Исполнитель	Соисполнитель	Затраты				
		2018						2019												
		июль	август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь							
Ежемесячное обновление услуг	Обсуждение новых предложений в услугах (предложение не менее 6 инноваций в год в предлагаемые услуги)																	Директор	Менеджер по продажам, пилоты	-
	Разработка плана продвижения и реализации новой услуг																	Директор	Пилоты, менеджер по продажам	-
	Реализация новой услуги																	Менеджер по продажам	Пилоты	-
	Отслеживания спроса на новые услуги, получение обратной связи о новых услугах, корректировка услуг (при необходимости)																	Менеджер по продажам	Директор	-
	ИТОГО																			279999

Автор работы _____
(подпись)

« _____ » _____ 2018 г.

Нормоконтроль

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.



Отчет о проверке на заимствования №1

Автор: dzhs86@mail.ru / ID: 5933784

Проверяющий: (dzhs86@mail.ru) / ID: 5933784)

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://www.antiplagiat.ru>

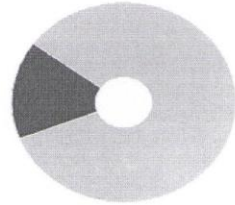
ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 1
Начало загрузки: 27.06.2018 04:19:37
Длительность загрузки: 00:00:02
Имя исходного файла: Диплом Чупин В.А.
26.06.2018
Размер текста: 1340 кБ
Символов в тексте: 134796
Слов в тексте: 16323
Число предложений: 986

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 27.06.2018 04:19:40
Длительность проверки: 00:00:05
Комментарии: не указано
Модули поиска:

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
16,3%	0%	83,7%



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.
Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.

Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	3,91%	4,33%	10 способов увеличения пр...	http://tfolio.ru	16 Янв 2017	Модуль поиска Интернет	13	18
[02]	0,41%	2,63%	ekzamen_vtornik - Стр 4	http://studfiles.ru	18 Июл 2016	Модуль поиска Интернет	5	12
[03]	2,51%	2,6%	Введение. С точки зрения т...	http://samzan.ru	09 Янв 2017	Модуль поиска Интернет	23	25

Еще источников: 17

Еще заимствований: 9,47%

Дроздов ИИ
25.06.2018

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) Чупина Вячеслава Александровича
специальность (направление) 38.03.02 «Менеджмент»

группа Б1502з

Руководитель ВКР к.п.с.н., доцент И.Н. Дроздов

на тему: Совершенствование системы продаж (на примере ИП Титов М.В.)»

Дата защиты ВКР 07 июля 2018 г.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что система продаж является стратегическим активом любой современной организации продаж. Ценность системы продаж для любого бизнеса заключается в том, что она является источником денежного потока и, соответственно, прибыли.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы., приложения.

В рамках дипломного исследования дипломник рассмотрел: теоретические аспекты построения системы продаж в организации, сделал анализ и оценку системы продаж ИП Титов М.В., а также разработал рекомендации по совершенствованию системы продаж исследуемого предприятия и сделал оценку эффективности разработанных предложений.

При написании выпускной работы дипломник проявил высокую степень самостоятельности и ответственности.

Основное достоинство работы заключается в том, что анализ системы продаж ИП Титов М.В. отражён в таблицах, диаграммах и рисунках.

Выводы и рекомендации, представленные в работе, имеют практическую значимость.

В работе приводится экономическое обоснование сделанных предложений по оптимизации системы продаж ИП Титов М.В..

К недостаткам работы можно отнести следующее: не достаточно детально проработан теоретический материал, не достаточно ёмко проанализирована система системы продаж исследуемой организации, имеются шероховатости в текстовом оформлении результатов исследования.

Проверка представленного материала на антиплагиат с помощью программы «Еtxt Антиплагиат версия 4.52.0.0» позволила установить, что уникальность текста составляет 75%.

В целом исследование Чупина Вячеслава Александровича, несмотря на отмеченные замечания, отвечает требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам.

Заключение: работа заслуживает оценки «хорошо».

Руководитель ВКР
к.п.н., доцент



И.Н. Дроздов

25 июня 2018 г.