

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	6
<b>ЧАСТЬ 1 КАК ЭФФЕКТИВНО ПОДОБРАТЬ ИНФОРМАЦИЮ ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ И АНАЛИЗА.....</b>	11
Блок 1 Оцениваем положение компании на рынке .....	16
Блок 2 Изучаем свой продукт.....	18
Блок 3 Собираем информацию о влиянии внешней среды .....	19
Блок 4 Собираем информацию о ситуации на рынке.....	25
Блок 5 Обновляем информацию о клиентах .....	28
Блок 6 Собираем информацию о ключевых лидерах мнения.....	32
Блок 7 Обновляем информацию о конкурентах .....	36
Блок 8 Собираем информацию о конечном потребителе.....	38
<b>ЧАСТЬ 2 КАК ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ СОБРАННУЮ ИНФОРМАЦИЮ .....</b>	47
Блок 1 Анализируем положение компании на территории.....	50
Многофакторный анализ положения компании на территории.....	51
GAP-анализ .....	54
Анализ сильных и слабых сторон компании.....	55
SNW-анализ.....	57
Ретроспективный анализ и диагностика изменений.....	59
Блок 2 Анализируем влияние внешнего окружения .....	62
TEMPLES-анализ.....	64
PEST-анализ.....	65
GETS-анализ .....	67
Ситуационный анализ .....	68
SWOT-анализ .....	68
Блок 3 Анализируем ситуацию на рынке.....	71
Создаем карту территории.....	74
Блок 4 Анализируем клиентов .....	76
Создаем профиль клиента.....	77

Сегментируем клиентов, используя матрицу категоризации клиентов.....	78
Анализируем историю взаимоотношений с клиентами .....	82
Создаем алгоритм работы с клиентами при построении партнерских отношений. Лестница лояльности клиентов к компании .....	87
Лестница лояльности к продуктам компании .....	88
Анализ привлекательности покупателей (ABC-классификация клиентов) ..	90
Методика оценки клиентов по потенциальному и реальному вкладу в продажи	92
<b>Блок 5 Анализируем информацию о ключевых лидерах мнения .....</b>	<b>94</b>
Оценка общего уровня влияния ключевых лидеров мнения .....	95
Сегментация ключевых лидеров мнения .....	97
<b>Блок 6 Проводим конкурентный анализ .....</b>	<b>100</b>
Используем таблицу сравнения по выбранным критериям .....	101
Используем методику анализа 5 конкурентных сил Портера .....	103
Анализируем сильные и слабые стороны конкурентов .....	104
Используем лучевую диаграмму .....	107
Используем карту дифференциации .....	109
<b>Блок 7 Анализ информации. Дополнительные методики .....</b>	<b>114</b>
Модель SCORE .....	114
Методика 5 W «кто, что, когда, где, почему» .....	117
Методика 6 Why «б почему» .....	120
<b>ЧАСТЬ 3 СОКРОВИЩНИЦА ЛУЧШИХ ИНСТРУМЕНТОВ ПЛАНИРОВАНИЯ</b>	
<b>Блок 1 SWOT-анализ .....</b>	<b>125</b>
<b>Блок 2 GAP-анализ .....</b>	<b>154</b>
<b>Блок 3 PEST-анализ .....</b>	<b>160</b>
<b>Блок 4 Анализ 5 основных конкурентных сил (модель Портера) .....</b>	<b>167</b>
<b>ЧАСТЬ 4 КАК ОПТИМАЛЬНО СПЛАНИРОВАТЬ ДЕЙСТВИЯ</b>	
Ставим цели .....	180
Постановка цели по методике SMART .....	183
Распределяем ресурсы .....	191
<b>ЧАСТЬ 5 КАК СОЗДАТЬ ДЕЙСТВЕННЫЙ БИЗНЕС-ПЛАН</b>	

## ПРИЛОЖЕНИЯ

1	Сбор и анализ информации.....	200
2	SWOT-анализ положения компании на территории .....	201
3	Планирование работы .....	202
4	Конкурентный анализ .....	203
5	Анализ клиентов на своей территории .....	203
6	KOLs-менеджмент .....	204
7	Постановка целей .....	205
8	План продаж.....	206
9	План действий .....	207

## Введение

**В** современном мире бизнеса существует мнение, что времена, когда неискушенный покупатель с готовностью откликался на любое предложение продавца, безвозвратно прошли. Процесс продаж усложняется с каждым годом, результат становится все более непредсказуемым. Один успешный предприниматель охарактеризовал посткризисные продажи следующей меткой аналогией: «На ум приходит сравнение с машиной на скользком льду. Движение есть, а управления нет, как и нет уверенности в том, что произойдет в ближайшее время».

Этот метафорический ряд можно продолжить. Непредсказуемость продаж стимулирует агрессивность конкурентов, которые, словно акулы, кружат поблизости, чтобы опередить и вырвать победу. В свою очередь, клиенты настойчиво требуют предоставления дополнительных услуг и неоправданных скидок, зачастую ничего не обещая взамен.

Тем не менее процесс продаж можно и нужно взять под контроль. Эта книга представляет собой самоучитель по управлению продажами на территории, который поможет любому бизнесмену, продавцу, торговому агенту или менеджеру по продажам без усилий освоить лучшие методики для оптимального управления своим бизнесом.

Книга объединяет в себе краткие, иногда тезисные теоретические блоки, поданные в доступной форме и подкрепленные примерами из жизни, и практические задания, которые позволяют читателю сразу применить полученные знания в управлении продажами на своей территории. Таким образом, бизнесмен сможет не просто изучить теоретические знания, необходимые для эффективного управления продажами на территории, но и подкрепить полученную информацию самостоятельной работой, например выполнив упражнения по анализу и планированию и записав ключевые выводы. В самоучителе описаны типичные случаи из деловой практики и приведен анализ часто встречающихся ошибок.

Ведущие современные методики по управлению продажами на территории позволяют шаг за шагом составить эффективный бизнес-план для развития своего дела, чтобы не только повысить уровень продаж, но и последовательно выбирать действия, которые при минимальных усилиях дадут максимальный результат.

Книга предназначена менеджерам по продажам, руководителям отделов продаж, тренерам и другим представителям компаний, заинтересованным в росте продаж и оптимальном построении бизнеса на территории.



### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

*«Управление — это делать дела правильно, лидерство — это делать правильные дела».*

*Питер Друкер*

Управление продажами — это многофакторный процесс, стратегической целью которого является разработка видения того, как будет развиваться бизнес в долгосрочной перспективе: через год, через два, через пять лет. Профессиональное управление продажами на территории можно сравнить с ежедневной гигиеной зубов: с одной стороны, оно не требует усилий, с другой стороны, при регулярном осуществлении вселяет уверенность в контроле над ситуацией.

Цикличный процесс управления продажами на территории начинается с анализа особенностей рынка и территории, а также с оценки дифференцирующих преимуществ предлагаемых товаров или услуг. Следующим шагом становится постановка краткосрочных и долгосрочных целей, вслед за которой следует планирование конкретных действий и реализация плана. Повторный анализ ситуации позволяет скорректировать и оптимизировать планы с учетом произошедших изменений. Внимательное изучение ключевых показателей эффективности результатов деятельности, в свою очередь, сделает такой анализ реалистичным и достоверным.



Рассмотрим, какие навыки необходимо освоить предпринимателю и продавцу для эффективного управления продажами на территории:

- уметь собирать информацию для диагностики и анализа;
- уметь анализировать ситуацию на своей территории, иными словами – обрабатывать данные и делать выводы;
- уметь оценивать свои сильные и слабые стороны, прогнозировать влияние внешней среды на развитие бизнеса, максимально использовать возможности, которые дает окружающая среда, предотвращать угрозы и минимизировать ущерб;

- уметь определять факторы, влияющие на продажи (экономика, политика, новые технологии, клиенты и конкуренты, потребители и производители);
- уметь расставлять приоритеты («куда идти в первую очередь»), чтобы определять основные направления деятельности для оптимизации рабочих процессов;
- уметь использовать инструменты управления временем: ставить амбициозные цели, четко планировать задачи и правильно использовать ресурсы для их достижения;
- уметь оценивать потенциал клиента и владеть навыками построения долгосрочного сотрудничества;
- уметь находить лиц, ответственных за принятие решений или оказывающих влияние на принятие решений, формировать базу ключевых лидеров мнения и управлять ею;
- уметь проводить конкурентный анализ с целью опередить конкурентов и нейтрализовать последствия их деятельности.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Часть 1

# КАК ЭФФЕКТИВНО ПОДОБРАТЬ ИНФОРМАЦИЮ ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ И АНАЛИЗА

ИЗ ЭТОГО РАЗДЕЛА ВЫ УЗНАЕТЕ:

- Каковы цели и задачи сбора информации
- Почему сбор информации не всегда приносит тот результат, на который рассчитывает продавец (менеджер по продажам)
- Какие источники можно использовать для сбора информации
- Какую информацию необходимо собрать для подготовки к тщательному анализу ситуации на территории вашего бизнеса
- Как информация о компании, клиентах, конкурентах и т. п. поможет подготовиться к тщательному анализу территории

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

**P**ассмотрим цели и задачи этапа сбора информации о территории.

Стратегической **целью** этого этапа является максимальная подготовленность к последующему анализу и планированию, а также гарантии того, что, приедя на встречу с клиентом, продавец будет вооружен пониманием ситуации на территории.

**Основные задачи** сбора информации поддерживают стратегическую цель:

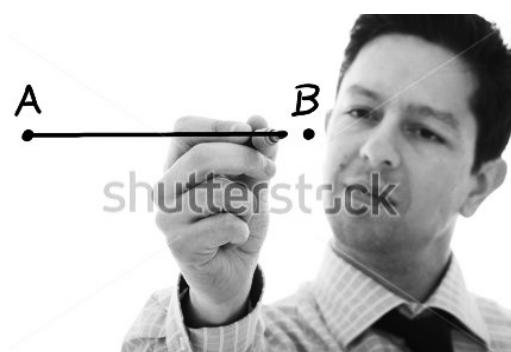
- подготовить базу данных для анализа ситуации на территории;
- подготовить данные о ситуации на территории и ключевых игроах;
- подготовить данные о тенденциях развития бизнеса на территории.

Сбор информации является наиболее интересным и одновременно сложным этапом управления бизнесом на территории. К сожалению, в реальной практике это тот этап, которым продавцы зачастую пренебрегают или совершают при его осуществлении типичные ошибки.

#### **Типичные ошибки продавца на этапе сбора информации:**

- отсутствие вопросов, направленных на сбор информации, под предлогом конфиденциальности, а значит, недоступности информации. Например, представители фармацевтических компаний могут не задать клиенту вопрос о товарообороте аптеки, оправдывая отсутствие вопроса тем, что обычно эта информация предназначена только для внутреннего использования;
- неумение определить источник и «держателя» нужной информации;
- непрофессиональная форма вопросов, которая препятствует установлению долгосрочного сотрудничества. Например, продавец может устроить настоящий допрос клиенту, задавая подряд несколько количественных вопросов: «Сколько наименований товара у вас реализуется за день? Сколько реализуется за месяц? Сколько наименований товара конкурента у вас реализуется за день? Сколько реализуется за месяц?» И так далее;

- неумение задавать открытые и уточняющие вопросы, чтобы получить исчерпывающую информацию, которая позволила бы сделать корректные выводы. Иногда для упрощения разговора продавец задает только закрытые вопросы, навязывая свои представления, и покупателю не остается ничего иного, как согласиться с ним, а информация о желаниях покупателя остается закрытой для продавца. Или задается общий вопрос с очевидным ответом («Для вас важно удобство использования?»). Или подряд задается несколько вопросов, а покупатель отвечает только на один, самый простой или неважный;
- отсутствие навыка активного слушания, препятствующее профессиональному восприятию и интерпретации фактов. Например, когда презентация услуги или товара завершена, клиент готов говорить о своих проблемах и планах, но менеджеры по продажам не воспринимают эту информацию, считая свою задачу выполненной, и упускают возможность расширения бизнеса с данным клиентом;
- неумение расставлять приоритеты при сборе информации и концентрироваться на наиболее важных факторах, которое приводит к неоптимальному использованию времени и усилий.



Рассмотрим пример: представьте себе, что у вас есть задача – попасть из пункта А в пункт В. Вы знаете, где вы находитесь, куда вы хотите прийти, и у вас даже есть карта местности. В идеальной ситуации мы можем соединить прямой линией на карте точки А и В и считать, что это лучший путь. Однако в жизни так не бывает: на этом пути могут быть горы

и реки, рости деревья или кустарники, таким образом, в реальности путь удлиняется и представляет собой кривую, огибающую все препятствия, встречающиеся на пути. Поэтому, прежде чем отправиться в дорогу, необходимо изучить расположение оврагов и холмов и детально продумать свой маршрут. Также и в продажах: прежде чем планировать действия, нужно собрать всю информацию о территории и профессионально расставить приоритеты.



### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

«Представьте, что, гуляя по лесу, вы замечаете человека, который с ожесточением пилит дерево.

— Что вы делаете? — спрашиваете вы.

— Вы что, не видите? — следует ответ. — Я пилю дерево.

— Вы выглядите очень уставшим, — сочувствуете вы. — Давно пилите?

— Более пяти часов, — отвечает человек. — Едва на ногах стою! Трудная работа.

— Так почему бы вам не прерваться на несколько минут и не заточить пилу? — советуете вы. — Дело наверняка пошло бы гораздо быстрее.

— У меня нет времени точить пилу! — заявляет человек. — Я слишком занят».

Стивен Кови

Не имея всей полноты информации, мы тратим усилия так же нерационально, как этот дровосек. Правильные ориентиры придают точность и своевременность нашей реакции на изменения ситуации на территории или действия конкурентов.

В распоряжении продавца, менеджера по продажам всегда находятся как минимум три источника информации о рынке и территории: открытые источники, внутренняя информация компаний, оперативная информация с места развития событий. Рассмотрим подробнее каждый из этих источников.

**Открытыми источниками** могут быть специализированные сайты или форумы в Интернете, регистры, официальная статистика, средства массовой информации, мониторинги отрасли, результаты анкетирования, экспертные оценки и многое другое.

**Внутренними источниками** считаются данные, которые предоставляются компанией-продавцом, например данные по продажам, история развития территории, работа с дистрибуторами, сравнительные данные по продажам в различных регионах.

**Местная информация** также имеет большую ценность, так как влияет на стратегию развития бизнеса на территории и разработку дальнейших действий при планировании и во многом определяет их. Она включает данные об активности конкурентов на территории, о реакции клиентов на их действия, влиянии различных организаций или лиц, а также данные от дистрибуторов, данные об особенностях территории.

Для чего нам нужны столь разнообразные источники? Прежде всего, эти источники дают продавцу возможность получения и проверки информации, ее подтверждения. Кроме того, три источника информации предполагают три уровня влияния в будущем, которые сформируют полноценное информационное поле.

Для удобства работы по сбору информации мы сгруппировали данные в несколько блоков, которые будут подробно рассмотрены ниже:

- положение компании на территории;
- влияние внешнего окружения;
- ситуация на рынке;
- информация о клиентах;
- информация о лицах, определяющих мнение;
- информация о деятельности конкурентов;
- информация о конечном потребителе.

Каждый из блоков снабжен вопросами, ответы на которые помогут максимально подготовиться к анализу территории, предугадать возможные препятствия, которые могут возникнуть при сборе информации.

## Блок 1. Оцениваем положение компании на рынке

Основной **целью** сбора информации о положении компании на рынке является подготовка данных о текущем положении компании как точки отсчета, а также факторов, препятствующих и способствующих развитию бизнеса на территории.

Тактическими **задачами** сбора информации о положении компании на рынке являются:

- определить позиционирование и имидж компании на территории;
- определить динамику продаж, долю рынка и степень развития бизнеса;
- определить преимущества компании перед конкурентами на конкретной территории.

Для успешного движения вперед компании необходимо знать, каково ее нынешнее состояние, как она существовала и развивалась в предыдущий период. Для принятия взвешенных управленческих решений необходимо использовать полную и достоверную информацию о деятельности компании в прошлом и настоящем, а также учитывать стратегически важные тенденции развития компании. Независимо от масштаба компании сбор информации о ее положении важен для разработки программы развития бизнеса.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОЛОЖЕНИЯ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ

#### Продажи:

- Каков объем продаж на сегодняшний день (в денежном и натуральном выражении)?
- Какова динамика продаж в течение квартала, года?
- Какую долю рынка занимает данный продукт?
- Какова динамика доли рынка?

#### Стратегия:

- Как компания определяет свои преимущества и преимущества своих продуктов по сравнению с конкурентами, с лучшими отраслевыми компаниями?
- Насколько успешно реализуется разработанная стратегия?
- Каковы результаты реализации выбранной стратегии?

- Как компания определяет рыночные возможности?
- Какие ресурсы необходимо задействовать для увеличения доли рынка?
- Какие технологии позволяют нам достичь желаемых результатов и решить поставленные задачи?

**Имидж:**

- Какой имидж компании сформирован на территории вашего бизнеса?
- Какое существует мнение клиентов о компании, о продуктах, о конкурентах?
- Какие действия создают лицо компании?

**Клиенты:**

- Какова история взаимоотношений с клиентами и потребителями?
- Какова степень лояльности клиентов к компании и продукту?
- Насколько хорошо организовано в компании обслуживание клиентов?
- Каков процент жалоб клиентов?
- Каковы основные причины жалоб?
- Какова возможность удовлетворения существующих претензий?
- Какие меры помогут повысить удовлетворенность клиентов?

**Конкуренты:**

- Насколько сильны конкурентные позиции компании?
- Как компания определяет свои собственные недостатки по сравнению с конкурентами, с лучшими отраслевыми компаниями?



### **САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА**

Ответьте на эти вопросы и запишите информацию о вашей компании.

.....

.....

.....

.....

.....



## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

Понимание сильных и слабых сторон компании, тенденций развития бизнеса на территории, сформированного имиджа компании и продукта позволяет четко спланировать необходимые действия для укрепления позиций и поиска ресурсов для изменения ситуации.

## Блок 2. Изучаем свой продукт

Основной **целью** сбора информации о продукте является подготовка данных для последующего анализа продукта.

Тактическими **задачами** сбора информации о продукте являются:

- определить уникальные преимущества продукта;
- дифференцировать продукт от основных конкурентов;
- определить имидж продукта в глазах клиентов.

Для успешного управления продажами необходимо знать свой продукт. Не только его свойства и характеристики, но и его качественную сторону, понимать, как и за счет чего формируется его образ в глазах клиентов и потребителей. Благодаря полноте собранной информации о продукте можно разработать эффективную стратегию его успешного продвижения.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОНИМАНИЯ ПРОДУКТА

- В чем уникальные преимущества продукта?
- Что ценят в нем клиенты и потребители?
- Для чего предназначен ваш продукт?
- Что можно отнести к дополнительным преимуществам (сервис, послепродажное обслуживание)?
- Кто является целевой аудиторией?
- Насколько компания использует инновационные технологии и продукты?
- Насколько маркетинговая стратегия и ассортимент товаров и услуг соответствует спросу потребителей и клиентов?
- Каков потенциал продукта на территории?

- Какова ценовая политика компании в отношении данного продукта?
- Каковы основные отличия от конкурентов?
- В чем его преимущества перед продуктами-конкурентами?
- На основании чего клиент делает выбор в пользу данного продукта или конкурента?
- Как клиенты воспринимают продукт?
- Какова степень лояльности к продукту?
- Насколько продукт отвечает потребности клиентов (в качестве, в надежности, а также в дополнительных услугах)?
- Как с помощью продукта клиент решает свои проблемы?
- Каков ответ на вопросы клиента о конкурентах?
- Каков ответ на вопросы, касающиеся слабых сторон продукта?



### САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Ответьте на эти вопросы и запишите информацию о вашем продукте.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



### КОРОТКО О ГЛАВНОМ

Понимание имиджа продукта в глазах клиента, четкое позиционирование и полноценная дифференциация от продуктов-конкурентов — это основа для успешного продвижения продукта, формирования бренда и управления продажами продукта на территории.

## Блок 3. Собираем информацию о влиянии внешней среды

**Основной целью** сбора информации о внешней среде является определение факторов, которые могут оказать благоприятное или негативное воздействие на развитие бизнеса.

**Тактическими задачами** сбора информации о внешней среде являются:

- оценить влияние политической ситуации;
- оценить влияние экономической ситуации;
- оценить влияние социальной культуры;
- оценить влияние технологического прогресса;
- оценить другие факторы, специфичные для территории и для отрасли бизнеса.

**Внешняя среда** – это факторы, которые находятся вне компании и могут влиять на развитие ее бизнеса и результаты деятельности. Обычно для оценки внешней среды используют данные по клиентам и потребителям, конкурентам и поставщикам, учитывают влияние политических факторов, тенденций развития культуры и науки, состояние общества и природные явления.

**Внешнюю среду** условно делят на две части.

Первая часть – это «ближнее окружение», которое непосредственно влияет на организацию, приближает или отдаляет достижение ее целей, а также увеличивает или уменьшает эффективность ее работы. Примером «ближнего окружения» могут быть клиенты, потребители, конкуренты, поставщики, государственные органы, профессиональные ассоциации, требования региональной власти и так далее.

Вторая часть – это «далнее окружение», включающее те факторы, которые могут оказывать непосредственное или косвенное воздействие на компанию. Например, такими факторами могут быть изменения в государственной или региональной политике, экономические факторы, требования законодательства, а также социальные и культурные особенности.

Менеджеры по продажам не могут управлять параметрами «далнего окружения», но все же должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах.

Чаще всего для анализа информации о внешней среде собирают информацию о влиянии политической и экономической ситуации, социальной культуры и технологического прогресса. Этот анализ называется PEST (иногда его называют STEP), мы более подробно рассмотрим его в отдельной главе.

## Политические факторы

Основной целью оценки влияния политической ситуации является определение факторов власти, влияющих на среду, в которой работает компания, и получение ключевых ресурсов для ее деятельности.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОНИМАНИЯ ВЛИЯНИЯ ПОЛИТИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ

- Какие законодательные акты регулируют работу компаний и отрасли в целом?
- Как административный ресурс влияет на эффективность работы компании?
- Есть ли дополнительные условия, влияющие на развитие бизнеса (льготы, пошлины и т. п.)?
- Каким образом политическая стабильность в обществе влияет на деятельность компаний?
- Как политика государства или региона влияет на цели компаний и способы их достижения?
- Какие законодательные акты или нормативы могут измениться? Как это повлияет на работу компаний и достижение ее целей?
- Как влияет на ситуацию в бизнесе отношение административных органов власти к бизнесу?



## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Ответьте на эти вопросы и запишите, какие политические факторы влияют на развитие вашего бизнеса на территории.

---

---

---

---

---

---

---

## Экономические факторы

Основной целью оценки влияния экономической ситуации является создание картины распределения ресурсов на уровне государства.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОНИМАНИЯ ВЛИЯНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ

- Каково экономическое положение страны или региона?
- Какие возможны изменения в состоянии экономики?
- Какие экономические факторы могут оказать влияние на развитие бизнеса (темперы инфляции, уровень занятости населения, кредитование бизнеса, курс обмена валют, темпы экономического роста и т. д.)?



## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Ответьте на эти вопросы и запишите, какие экономические факторы влияют на развитие вашего бизнеса на территории.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Социальные факторы

Основной целью оценки влияния социальной культуры является определение потребительских предпочтений.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОНИМАНИЯ ВЛИЯНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ

- Какие жизненные ценности преобладают в культуре общества?
- Как люди относятся к работе, к получению результатов на рабочем месте?
- Какой стиль и уровень жизни преобладает в обществе?
- Какова демографическая структура?
- Какие демографические изменения могут произойти?
- Какие стандарты существуют в отношении качества жизни?
- Какие обычаи, верования могут оказать влияние на ваш бизнес?
- Каков уровень образования в обществе?
- Каково влияние религии на развитие общества?
- Какова специфика отношения населения к области деятельности компании?

Например, в России традиционно профилактика заболеваний не является приоритетным направлением в здравоохранении.

нии, поэтому, прежде чем запускать препараты для профилактики, становится необходимым проведение подготовительной работы по актуализации этой медицинской проблемы.



## ИНТЕРЕСНЫЙ ФАКТ

Одним из ярких примеров влияния культурных и социальных аспектов на культуру бизнеса может служить различие американского и японского стандартов работы в компании. В Америке приветствуется индивидуалистский подход и нормой поведения считается стремление к карьерному росту с регулярной сменой места работы. В Японии стандартом является семейный подход и нормой считается, когда человек работает в организации всю жизнь, относясь к начальнику как к отцу, которого надо слушать и почитать. Разность подходов оказывает огромное влияние на бизнес. Поэтому в Америке продавец будет мотивирован бонусом и возможностью карьерного роста, а в Японии — благосклонностью начальника.



## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Ответьте на эти вопросы и запишите, какие социальные факторы влияют на развитие вашего бизнеса на территории.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### Технологические факторы

Основной целью оценки влияния технического прогресса является выявление тенденций в технологическом развитии, которые часто либо становятся причиной ухода с рынка, либо способствуют появлению на рынке новых продуктов.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОНИМАНИЯ ВЛИЯНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ

- Как повышение эффективности производства может привести к лучшему удовлетворению потребностей потребителей?

- Какие инновации появились в последнее время в данной бизнес-среде?
- Ожидается ли выход новой продукции, которая может перевести ваш продукт в разряд устаревших?

Например, появившиеся в последнее время совершенно новые технологии обработки ресурсов и информации: компьютерная и лазерная техника, робототехника, спутниковая связь, биотехнологии и т. д. – могут существенно изменить бизнес-среду, в которой работает компания, позволить получить конкурентные преимущества или оказать влияние на распределение инвестиций.



### САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Ответьте на эти вопросы и запишите, какие технологические факторы могут оказать влияние на развитие вашего бизнеса на территории.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



### КОРОТКО О ГЛАВНОМ

- 1) Понимание внешней среды компании, взаимосвязи отдельных компонентов и уровня их влияния друг на друга чрезвычайно важно для тех, кто стремится управлять бизнес-процессами. Определение факторов влияния и потенциальной интенсивности их воздействия становится ключевым элементом управления бизнесом на территории.
- 2) В понятие внешней среды входит большое количество разнообразных факторов, влияющих на деятельность компании. Многофакторность влияния внешней среды представляет определенную сложность для анализа. Особое значение приобретает выделение приоритетных направлений деятельности, чтобы сфокусироваться на конкретных целях и не допустить «распыления» ресурсов.

3) Внешняя среда характеризуется большой степенью изменчивости, что приводит к потенциальному снижению точности анализа информации о происходящих в ней процессах и усложняет принятие решений.

## Блок 4. Собираем информацию о ситуации на рынке

**Основной целью** сбора информации о рынке является получение четкого представления обо всех его составляющих.

**Тактическими задачами** сбора информации о рынке становятся:

- определить структуру, емкость и динамику рынка;
- составить список ключевых игроков рынка;
- оценить влияние, оказываемое друг на друга ключевыми игроками.

Понимание рынка и тенденций его развития – одна из основных обязанностей менеджера по продажам. При выходе нового продукта на рынок или нового представителя компании необходимо собрать полную информацию о рынке, к которой относятся данные о структуре, емкости, динамике развития за предыдущие периоды, ключевых играх и их влиянии друг на друга. В этом вам помогут вопросы, приведенные ниже.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЫНКА

- Какова емкость рынка?
- Какова динамика рынка?
- Какие факторы влияют на динамику рынка?
- Какова структура рынка?
- Кто является ключевыми игроками на рынке?
- Кто принимает решения о финансировании?
- Какие источники финансирования оказывают влияние на данную бизнес-среду?
- Каковы особенности формирования бюджетов?
- Есть ли бюджет на проведение специализированных программ?
- Как осуществляются поставки?
- Есть ли какие-либо особенности в работе дистрибуторов?

- Каковы географические особенности территории, которые могут повлиять на специфику рынка?
- Какова административная ситуация, есть ли потенциальная возможность изменений в ближайшем будущем?
- Какова динамика данного сегмента рынка?
- Каков рыночный потенциал для данного продукта?
- Каков потенциал продукта в данном сегменте рынка?
- Каков потенциал продукта в данной отрасли?
- Каков потенциал продукта в данном регионе?
- Кто является потенциальным потребителем продукции компании?
- Какова их платежеспособность?



### САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Ответьте на эти вопросы и запишите ответы на вопросы о специфике рынка на вашей территории.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Если бизнес основан на тендерных закупках, то при сборе информации необходимо учитывать особенности тендерного процесса. Поэтому продавцу необходимо задать следующие вопросы.

- Когда проходят аукционы?
- Кто составляет заявки?
- Каковы виды аукционов и как часто они проводятся?
- Кто определяет условия тендеров?
- Кто входит в тендерный комитет?
- Какие законы об организации тендеров и местные законодательные акты регулируют организацию и проведение тендеров?
- Какие установлены сроки утверждения и реализации бюджета территории?

- Каковы источники бюджетирования в вашем регионе?
- Какой объем ресурсов имеется у данной области бизнеса и где они сконцентрированы?
- Где находится самый большой ресурс?
- Как ресурсы распределены между клиентами, продуктами, компаниями-конкурентами?
- Кто распределяет ресурсы?
- Какие критерии лежат в основе распределения ресурсов?
- Когда происходит распределение ресурсов?
- У кого можно получить ответы на эти вопросы?

Особого внимания требует сбор информации о дистрибуторах.

- Кто из дистрибуторов играет ведущую роль на территории?
- Какова их доля рынка, объем продаж?
- Кто является ключевыми сотрудниками в организации-дистрибуторе (необходима информация о конкретных сотрудниках – фамилии, имена, адреса, интересы и т. д.). Например, в клиентские базы могут быть включены данные о руководстве компании-дистрибутора (руководителях отделов продаж, маркетинга, коммерческого отдела). Какова история работы с этими ключевыми сотрудниками, успехи, сложности?
- Какой бюджет выделяется в компании-дистрибуторе на маркетинговую активность?
- С кем из ключевых клиентов работает компания-дистрибутор: их связи, клиентская база и т. п.?
- Каковы возможности компании-дистрибутора по организации промоционных программ – история подобных акций, рекламных мероприятий и их эффективность?
- Есть ли находки, успешные ходы в продвижении продуктов?
- Каков рыночный потенциал компании-дистрибутора?  
В частности:
  - по данному продукту
  - в данном сегменте
  - в данной отрасли
  - в данном регионе



## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Ответьте на эти вопросы и запишите дополнительную информацию о специфике рынка на вашей территории.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

Понимание сложившейся ситуации на рынке и его тенденций развития, понимание ключевых игроков и их влияния друг на друга открывает небывалые возможности для развития бизнеса на территории и управления продажами на данном рынке.

## Блок 5. Обновляем информацию о клиентах

**Основной целью** сбора информации о клиентах является формирование базы перспективных клиентов, сбор данных для анализа клиентов, определение возможностей для развития продаж на территории ведения бизнеса.

**Тактическими задачами** сбора информации о клиентах становятся:

- собрать личную информацию о ключевых клиентах: контактные данные, адреса, должности, телефоны, круг обязанностей, хобби и т. п.;
- составить историю взаимоотношений клиента, как с самим продавцом, так и с конкурентами;
- составить список приоритетов данного клиента с целью оценки того, насколько компания или продукт способны удовлетворить потребности клиентов.



## АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Представьте своего клиента как денежное дерево с множеством ветвей, которое когда-нибудь обязательно даст плоды и принесет вам прибыль.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ СБОРА ИНФОРМАЦИИ О КЛИЕНТАХ И СОЗДАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ

- Какие клиенты, в каком количестве уже включены в базу данных?
- Все ли контактные данные (адреса, телефоны, электронные адреса) собраны для связи с клиентом?
- Все ли известны имена, должности, спектр ответственности, уровень влияния клиента?
- Имеются ли данные о сотрудниках (в компании клиента), принимающих решения по тем или иным вопросам?
- Каким способом наиболее удобно связываться с ключевыми сотрудниками в компании клиента?
- Есть ли у вас данные о наиболее предпочтительном способе доставки информации конкретным сотрудникам?
- Существует ли история взаимоотношений с данным клиентом?
- Каков потенциал клиента для реализации данного продукта?
- Каковы реальные продажи на сегодняшний день?
- Имеются ли данные об индикаторах, демонстрирующих уровень заинтересованности клиента в предлагаемых компанией продуктах или услугах (объем закупок, количество обращений и т.п.)?
- Имеется ли информация о выдвинутых предложениях и реакции на них клиента?
- Имеются ли особые данные о клиенте, которые будут способствовать развитию бизнеса на территории?

В зависимости от специфики отрасли список подобных вопросов может быть расширен. Например, для сотрудников фармацевтических компаний необходимо знать не только количество врачей, их специализацию, фамилии и места работы, но и такие показатели, как потенциал доктора (количество пациентов, которым в принципе может быть назначен препарат), лояльность доктора по отношению к продукту и к компании и реальные назначения (косвенные продажи).

Кроме того, необходимо задать вопросы для самопроверки.

- Насколько продавец понимает потребности клиентов или потребителей?
- Насколько удовлетворены клиенты, какова лояльность клиентов к продавцу, к продукту, к компании?

- Понимает ли продавец тип своих клиентов, идентифицирует ли их профиль, адаптирует ли встречи и предложения под их персональные особенности и социальный профиль?
- Понимает ли продавец, каких выгод ожидают клиенты от сотрудничества с ним?



### САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Ответьте на эти вопросы и запишите информацию о ваших клиентах.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

#### Жесткие и мягкие данные о клиенте

Для того чтобы приступить к анализу клиентов, необходимо собрать полные данные о клиентах. Оптимально на каждого клиента завести карточку клиента, в которой будет собрана вся информация. Чаще всего компании останавливаются на знании адресов, телефонов и имен ключевых лиц. Эти данные называются **жесткими**, так как они нечасто меняются и их иногда можно найти в разнообразных справочниках. Часть важной финансовой информации, например товарооборот, прибыль и подобное, редко анонсируется в официальных источниках.

В дополнение к этим данным интерес представляют так называемые **мягкие** данные (софт), неформальные, но влияющие на построение отношений и, как следствие, развитие бизнеса. Например, важно понимать, какую роль играет сотрудник в своей организации, как влияет на закупки или как определяет выбор поставщиков. Особенности характера, связи, имена детей, увлечения, лидерство или харизматичные черты также представляют собой немаловажные данные. История построения взаимоотношений, возможные конфликты, сложности в работе, проведенные мероприятия должны обязательно вноситься в карточку клиента, чтобы при планировании учесть предпочтения клиента

и факторы, которые повлияли на минимальные и максимальные продажи. Немаловажной информацией является знание истории работы клиента с компаниями-конкурентами, например доля в продажах, закупках, сформированный имидж, проводимые мероприятия.

Как мы видим, мягкие данные важны, однако начинать планировать свою активность все же необходимо на основе жестких.

Иногда для сбора информации о клиенте используют анкеты, которые может заполнить сам клиент или менеджер по продажам, который с ним работает. Примеры вопросов вы найдете ниже. Подобная информация не собирается за один раз, и не используется при каждой встрече, но позволяет понять своего клиента и сформировать наиболее интересное для него предложение. Иногда небольшая деталь (общие интересы, стиль жизни, отношение к компании) может значительно повысить лояльность клиента.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ СОЗДАНИЯ КАРТОЧКИ КЛИЕНТА

### **Общие данные:**

- Фамилия, имя, отчество
- Название компании
- Адрес
- Телефоны (служебный, мобильный, домашний)
- Какую должность занимает в данное время?

### **Личные данные:**

- Дата рождения
- Образование, предыдущее место работы или должность
- Информация о семье, о детях
- Хобби, увлечения, круг интересов, а также клубы, политика, религия и стиль жизни

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- Какова история взаимоотношений с вашей компанией?
- Какие деловые отношения связывают его с другими сотрудниками вашей компании?

- Как он относится к своей компании (организации)?
- В чем он видит долгосрочные цели компании?
- Какие задачи он ставит перед собой?
- В чем он видит главные проблемы?
- Что он считает преимуществами продукта, компании, сервиса, представителя?
- Что для него важно при выборе продуктов?
- Какие его потребности удовлетворяет ваша продукция?
- Какой дополнительный сервис предпочитает?
- Какие требования предъявляет к послепродажному обслуживанию?
- О чём он любит говорить?
- Какое впечатление он хочет произвести?
- Какими достижениями он гордится?
- Что он любит есть, пить, курить, каковы его любимые места отдыха?



### КОРОТКО О ГЛАВНОМ

Работа по сбору информации о клиентах очень ответственная и сложная.

Основная задача менеджера по продажам при работе с клиентами — изучить клиента, понять его требования к качеству обслуживания: степень внимания, скорость работы, отношение к сервису и послепродажному обслуживанию. Для этого необходимо использовать всю возможную информацию: личные контакты, данные опросов, данные, предоставляемые самим клиентом (например, рекламу).

## Блок 6. Собираем информацию о ключевых лидерах мнения

**Основной целью** сбора информации о лидерах мнения является формирование базы данных по ключевым участникам рынка, оказывающим существенное влияние на развитие бизнеса компаний на территории.

**Тактическими задачами** сбора информации о лидерах мнения становятся:

- собрать личные данные и другую информацию, способствующую построению партнерских взаимоотношений;
- определить ключевых игроков, лиц, принимающих решения или влияющих на общественное мнение;
- оценить уровень влияния ключевых лидеров мнения и сферы их воздействия на развитие бизнеса компании.

Авторитетные люди существуют в любом бизнесе. Тем не менее идентификация подобных лиц может представлять определенную сложность, так как существует два основных типа ключевых лидеров мнения – официальные лица и так называемые «серые кардиналы».

**Официальные лица** занимают определенную высокую должность в компании клиента и влияют на принятие решения с высоты своей позиции (должности). Основная сложность работы с такими лидерами заключается в том, что это достаточно занятые люди, выбирающие людей и компании, с которыми они будут сотрудничать, на основании четких критерий: их статус, профессионализм и выгода от сотрудничества с компанией. Встреча с такими клиентами будет краткой и потребует четкого показа выгод от сотрудничества (без лишних слов и мелких деталей). Менеджерам по продажам следует ожидать обязательную проверку на профессионализм и соответствие стандартам такого клиента.

**Неформальные лидеры мнений** – это за редким исключением сотрудники компаний, оказывающие влияние на принятие решения совсем на другом уровне. Например, они могут быть экспертами в какой-либо области. Такой лидер мнения может сказать свое твердое «нет», основанное на его опыте, авторитетности и высоком экспертном мнении. Влияние неформальных ключевых клиентов может быть также обусловлено силой их характера, их лидерским потенциалом, их харизмой или политическим интеллектом. Например, в стационарах лидерами мнения могут быть не только заведующие отделениями, но и опытные врачи. Основная сложность работы с данным типом ключе-