

Управление продажами организации

Срок обучения:

Время проведения: ежедневно с 10:00 до 17:30

Выдаваемые документы: Удостоверение о повышении квалификации или Сертификат Moscow Business School

Программа обучения

Очный формат

Тренеры: Стерхова Светлана Александровна, Кочетков Станислав Евгеньевич, Клочко Мария Викторовна, Анучин Андрей Августович, Харитон Александр Александрович

Расписание: с 10:00 до 17:30

Программа семинара:

День 1

Маркетинг для руководителей продаж. От стратегии компании к стратегии продаж

- Что делает отдел маркетинга для компании и для отдела продаж
- Маркетинговая поддержка продаж: распределение усилий между маркетингом и продажами
- Управление по целям. Настройка плановых показателей для отдела маркетинга и отдела продаж
- Прогнозирование продаж методами «Воронка продаж» и «Ступени перехода»
- Анализ ключевых проблем в продажах компании с использованием возможностей отдела маркетинга
- Управление ассортиментом товаров и выявление разрывов. На что сделать ставку в следующем периоде. Анализ и «чистка» продуктового портфеля
- Ассортиментная политика в отношении каналов продаж. Продуктивно-рыночная матрица

- Анализ внешней среды и мониторинг конкурентов. Методика проведения и применение результатов на практике
- Оптимальные способы ценообразования, устранение ошибок в ценообразовании
- Методы ухода от ценовой конкуренции
- Сокращение затрат на продвижение и инструменты малобюджетного маркетинга
- Расходы на продвижение, контроль и оценка их эффективности

Практикум:

- Кейс «Причины и пути устранения плохих продаж отдельных товаров и категорий»
- Упражнение «Анализ продуктового портфеля и каналов продаж: продуктово-рыночная матрица»
- Упражнение «Оценка эффективности сбытовой акции»

День 2

Клиентская база и основные заблуждения о ней

- Если у вас нет клиентской базы, то вы не управляете своим бизнесом, им управляют ваши клиенты. Как это изменить?
- «КБ» — это компьютерная программа или список клиентов?
- CRM-система, программа бухучета и клиентская база: какова между ними связь?
- Как определить, присутствует ли у вас в компании клиентская база?
- Кого из покупателей можно считать клиентами и их место в клиентской базе
- Из чего состоит клиентская база, какова ее структура?
- Базовая концепция жизненного цикла клиента «CLF» (customer lifecycle)
- Жизненный цикл клиентов «CLF» и их доходность

Практикумы:

- Аудит и корректировка понимания участниками термина «клиентская база»
- Определение наличия или отсутствия в компании клиентской

базы

Возможности клиентской базы для бизнеса компании

- Значимость клиентской базы для бизнеса компании с точки зрения стратегии и тактики
- Возможности «КБ» по управлению: клиентами, продажами, ДЗ, ассортиментом, лояльностью, рекламно-маркетинговыми активностями, закупками, логистикой, персоналом и т.п.
- «КБ» чей инструмент? Какого / каких подразделений компании?
- Структура взаимодействия основных подразделений компании с клиентской базой
- Типичные ошибки в управлении продажами: ориентация на валовые показатели сбыта
- Если у вас нет «КБ», то у вас нет и KPI для определения эффективности продаж
- Как посредством «КБ» работать с ТВЕМ технологией управления накопленным компанией бизнес-опытом

Практикумы:

- Каковы возможности клиентской базы
- Определение самого главного владельца КБ
- Аудит основных KPI для определения эффективности управления продажами

Аудит клиентской базы компании

- Как определить размер вашей «КБ», она большая или ее недостаточно?
- Как определить, насколько эффективно работает ваша «КБ»
- 14 основных этапов проведения процесса аудита «КБ»
- Модель для определения состояния вашей клиентской базы

Практикум «Аудит текущего состояния вашей клиентской базы»

Технология создания клиентской базы

- Сегментирование «КБ»
- Алгоритм и правила взаимодействия «КБ» и стратегии CRM

- Инструменты для создания «КБ»: модели «Управление будущим» и «Карточка клиента»
- Создание профиля для различных категорий клиентов
- Создание специальной информационной формы «карточка клиента» (КК). Типичные ошибки при создании «КК»
- Структура «КК». CRM как составляющая «КК». Преодоление проблем с ведением «КК»

Практикумы:

- Создание профиля клиента
- Главные информационные компоненты карточки клиента

Технология управления клиентской базой

- Управление «КБ» на принципах CRM
- Инструменты анализа и управления «КБ»: коэффициент удержания, коэффициент ротации, коэффициент пожизненной доходности, этап «CLF», степень лояльности и т.п.
- Алгоритм привлечения клиентов в «КБ»
- Анализ положения клиентов в «КБ». Модель «Алгоритм жизненного цикла клиента в КБ»

День 3

Стили менеджмента и прогнозирование

- Почему одни любят прогнозировать, а другие ненавидят это?
- Основные стили менеджмента по отношению к прогнозированию

Практикум-тестирование «Роли и стили менеджмента»

Прогнозирование и методы работы с будущим

- Основные понятия: емкость рынка, потенциал продаж, прогноз продаж, план продаж
- Прогнозирование на разных этапах развития рынка (рост, насыщение)
- Методы работы с будущим: форсайт, сценарное планирование

- Методы оценки емкости рынка
- Субъективные / экспертные и объективные / математические методы прогнозирования продаж
- Факторы, влияющие на точность прогнозирования продаж

Практикумы:

- Упражнение «Расчет емкости рынка. Составление прогноза продаж»
- Деловая игра «Прогнозирование продаж»
- Отработка навыков сценарного прогнозирования

Построение системы планирования

- Чем отличается план от прогноза
- План-результат и план действия
- Сценарий и «дорожная карта»
- Кто в компании должен отвечать за прогнозирование и планирование?
- Организация процедуры планирования в компании
- Бизнес-процесс «прогнозирование и планирование»: принципы построения

Практикумы:

- Построение «дорожной карты»
- Анализ кейсов по организации системы планирования на предприятии

День 4

Рыночный успех: в чем причина?

- От чего зависит рост компаний: уроки «компаний-газелей»
- Основные виды инноваций: продуктовые, маркетинговые, организационные, процессные

Организационные и процессные инновации

- Организационная структура продаж: какой вариант выбрать?

- Функциональная организация отдела продаж
- Как определить оптимальное количество персонала в отделе продаж
- Бизнес-процессы в продажах и их оптимизация

Практикумы:

- Решение кейсов по функциональной организации отдела продаж
- Решение кейса по процессным инновациям

Управление организационной культурой

- Тотальный маркетинг и организационная культура
- Основные типы организационной культуры
- Создание и развитие организационной культуры, ориентированной на активные продажи
- Метод проведения совещаний Meeting Rhythm

Практикумы:

- Самооценка типа организационной культуры
- Отработка метода проведения совещаний Meeting Rhythm

Изменение системы вознаграждения

- Современные методы мотивации персонала отдела продаж
- Четыре основные части вознаграждения
- Как использовать систему KPI
- Совершенствование системы вознаграждения

Практикум «Аудит системы вознаграждения участников тренинга»

День 5

Управленческая компетентность руководителя отдела продаж

- Функции и роли руководителя отдела продаж
- Типичные управленческие ошибки в отделе продаж: как распознать, предотвратить и исправить

Практикум — деловая игра. Решение кейса

Управление мотивацией сотрудников отдела продаж

- Составление и расчет системы материального стимулирования менеджера по продажам и руководителя отдела продаж. Типичные ошибки расчета оплаты труда менеджера по продажам
- Показатели работы с клиентом как переменная часть системы мотивации
- Нематериальная мотивация сотрудников отдела продаж: командные и индивидуальные стимулы

Практикумы:

- Моделирование системы материального стимулирования на основе кейса
- Групповое задание «Моделирование комплекса нематериальной мотивации»

Развитие и сохранение эффективности ключевых сотрудников отдела продаж

- Профиль компетенций успешного продавца. Косвенные признаки успешного продавца
- Диагностика потребностей в обучении и организация самообучающегося отдела продаж
- Выгорание менеджера по продажам: как поднять боевой дух, как вовремя отпустить сотрудника. Как пользоваться моделью выгорания

Практикум — видеоразбор. Работа с ситуациями участников.
Практические рекомендации. Групповое задание (опционально)

Дистанционный формат

Состав продукта дистанционного обучения: видеокурсы, электронные учебники, рабочие тетради, массив тестов.

Преподаватели: Близнюк Наталья Николаевна, Кулинич Андрей Иванович, Миронов Михаил Владиславович, Попов Антон Валерьевич

Программа:

Курс «Планирование маркетинговой деятельности компании и ценообразование»

- Что такое маркетинг
- Маркетинг-микс и его применение на практике
- Первое расширение комплекса маркетинга до 7P и его сочетание с 3С-моделью маркетинга. Форма для экспресс-планирования и проверки комплекса маркетинга компании
- Современные тренды и расширение комплекса маркетинга до 19P. Как использовать данные тренды в реальном бизнесе
- Смысл маркетингового планирования
- Процедура и маркетинговая структура маркетингового планирования
- Оценка эффективности маркетингового плана
- Что такое цена
- Стратегия ценообразования и жизненный цикл продукта
- Способы определения цены
- Price sensitivity measurement — определение цены на основании воспринимаемой клиентом ценности
- Эластичность цены — использование на практике
- Семь способов изменения цены, как правильно манипулировать ценами
- Способы ценообразования
- Управление скидками и программы лояльности
- Ценовые войны: правила победителей

Основы маркетинга и современные маркетинговые концепции

- Проблемы интерпретации понятия «Маркетинг»
- Используемые в маркетинге термины
- Спрос. Цели маркетинга
- Концепции маркетинговой деятельности организаций
- Маркетинговая философия
- Факторы актуальности маркетинга
- Философия бизнеса, ориентированная на продажи компании

- Информационные технологии и маркетинг
- Недостатки традиционного маркетинга. Маркетинговая и рыночная ориентация
- Социально-этичный маркетинг
- Комплекс маркетинга
- Конкуренция как экономическая категория
- Проблемы определения характеристик конкурентоспособности
- Бенчмаркинг и его этапы
- Основные продуктивные информационные легенды, используемые при анализе конкурентов

Преподаватель Кулинич Андрей Иванович

Курс «Инструменты эффективного управления отделом продаж»

Инструменты эффективного управления процессом продажи

- Составляющие управления процессом продажи
- Стратегии продаж
- Роль «клиентских активов» в различные стадии экономических циклов
- Классификация продаж
- Три модели продаж
- Частное определение понятия продаж

Организационная структура продаж

- Ключевые принципы организационного дизайна
- От чего зависит количество торгового персонала
- Централизация и децентрализация управления
- Преимущества и недостатки децентрализованной организации
- Организация по региональному принципу
- Организация по продуктам
- Организация по клиентам
- Матричная (проектная) организация
- Сравнение типов структур
- Структура продаж в типичной торговой компании (дистрибуция)
- Маркетинг в структуре компании
- Структура маркетинга с разделением по продуктам

- Структура маркетинга, ориентированная на рынки
- Метод распределения (Breakdown)
- Метод загрузки (Work Load)
- Метод приращения (Incremental)
- Сравнение методов загрузки и приращения
- Распределение времени менеджера по продажам
- Показатели эффективности структуры
- Комплекс управления персоналом

Показатели эффективности структуры продаж

- Факторы, влияющие на результат продажи
- Анализ и оценка вклада
- Управление прибыльностью клиентов
- Пирамида клиентов
- Матрица рентабельности клиента
- Распределение клиентов на категории
- Градация клиентов в зависимости от важности (АА-D)
- Матрица потенциал / объем продаж
- Анализ активности по типам клиентов
- Новая модель охвата рынка
- Эффективность различных медиаканалов
- Причины потери клиентов

Управление эффективностью продаж

- Проблемы управления продажами
- Этапы сделки
- Цикл работы с клиентом
- Продажи: структурирование процесса
- Расчет воронки продаж
- Key performance indicators (KPI)
- Основные KPI продаж
- Управление активностью менеджеров
- Управление эффективностью продаж
- Стандарты работы торговых представителей
- Ошибки при внедрении и разработке стандартов
- «Наше предложение — наш сотрудник»
- Необходимость и причины контроля
- Контроль минусы

- Характеристики эффективного контроля
- Типичные ошибки контроля

Управление взаимоотношениями с потребителями. Принципы работы с ключевыми клиентами

- Ключевые клиенты
- Задачи и навыки для управления ключевыми клиентами
- Модель формирования взаимоотношений
- Этапы процесса взаимодействия с ключевыми клиентами
- 5 подходов к формированию взаимоотношений с ключевыми клиентами
- Принципы успешного плана реформирования продаж
- Дебиторская задолженность
- 5 уровней товара

CRM. Менеджмент ориентированный на потребителя

- Графическое представление CRM
- Пирамида мотивов
- Каналы взаимодействия с клиентом
- Мифы о CRM
- Этапы работы с клиентом
- Сценарии принятия решения в внедрении CRM
- Этапы развития CRM систем
- Задачи в управлении продажами
- Характерные черты «черного ящика»
- Контроль процесса продаж
- Передача опыта: основные проблемы в процессе продажи
- Статистика и аналитика CRM
- Выгоды от применения CRM
- Степень важности девяти различных причин неудач внедрения систем CRM
- 10 правил персонализации

Преподаватель Кулинич Андрей Иванович

Курс «Методы прогнозирования и бюджетирования продаж»

Принципы прогнозирования и планирования

- Прогнозы, которые не сбылись
- Выгоды от прогнозирования объемов продаж
- Прогнозирование в компании
- Подготовка данных
- Критерии полезности данных
- Корректировка не типичных продаж
- Принципы планирования
- Виды прогнозов
- Методы прогнозирования

Методы экспертных оценок

- Классификация методов экспертных оценок
- Методы взвешивания мнений экспертов
- Сдерживающие/ движущие силы
- Описание планирования сценария
- Процесс планирования сценариев

Методы анализа временных рядов

- Метод скользящей средней
- Экспоненциальное сглаживание
- Расчет на основании средних индексов сезонности
- Прогнозирование методом линейной регрессии
- Метод прогноза на основании тренда

Каузальные причинно-следственные методы

- Каузальные (причинно-следственные) методы
- Исследование намерений покупателей
- Продажи: структурирование процесса
- Воронка продаж

Методы прогнозирования и виды прогнозов

- Виды прогнозов
- Методы прогнозирования
- Декомпозиция прогноза
- Какими товарами и как управлять

- Применение ABC-метода
- ABC-анализ
- Стратегия в области сбыта товаров
- Использование ABC-метода для определения возможности прогнозирования
- XYZ-метод
- Расчет коэффициента вариации
- Декомпозиция результатов ABC- и XYZ- анализа для позиционирования ресурсов Компании
- Оценка точности метода

Процедура прогнозирования в компании

- Центры прогнозирования/планирования
- Система прогнозирования в компании
- Процедура прогнозирования
- Сечения плана
- Матрица Ансоффа

Бюджетирование продаж

- Зачем бюджеты продаж
- Бюджетирование как управленческая технология
- Технологический процесс составления бюджета
- Подготовка бюджета продаж
- Структура бюджета продаж
- Планы продавцов: для чего?
- Вид плана: объем денежных продаж
- Вид плана: в единицах продукции
- Вид плана: по достижению целей
- Вид плана: по действиям

Курс «Принципы управления продажами»

- Стратегия продаж
- Управление ассортиментом товара
- Управление сбытовыми каналами
- Прогнозирование продаж
- Управление эффективностью продаж
- Анализ клиентской базы и стратегии по клиентам

- Построение взаимоотношений с ключевыми клиентами
- Организационная структура продаж
- Мерчандайзинг
- Управление персоналом в продажах

Курс «Продавайте, развлекая. Маркетинговые игры для увеличения продаж»

- Инфляция внимания
- Что такое игровые коммуникации?
- Реклама на основе сюжета игры
- Игры на упаковке
- Игры в местах продаж
- Вспышки в толпе и поодиночке
- Игровые коммуникации
- «Игрументы» и факты
- Активизация традиционных каналов
- Активизация пассивных каналов коммуникации
- Наружная реклама, телевидение, радио, печатные СМИ
- Стратегия коммуникаций
- Маркетинговые задачи
- Стимулирование продаж (B2B)
- Маркетинговые исследования
- Сбор базы данных
- Данные в обмен на ценность
- Вывод на рынок новинки
- Создание сообществ потребителей
- Самосегментация
- Экспресс-сегментация
- Основные правила рекламы в играх
- Потребительская корзина «геймера»
- GrandCanyon как смесь жанров
- Брендинг
- Интерактивный product placement
- Дерево «редкой марки»
- Стимулы
- Вскоды и доходы
- Правила выбора призов
- Гонка вознаграждений
- Что такое advergame?

- Первая advergame в России
- Метод 4 СИЛ
- Атрибуты игры

Продвижение

- Реклама и продвижение
- Тенденции развития средств рекламы
- Основные объекты коммуникационной политики
- Классификация основных видов рекламы и каналы ее распространения
- Выбор канала коммуникации
- Основные причины низкой эффективности рекламы
- Понятие PR
- Функции и методы PR. Этапы разработки PR-мероприятий
- Методы стимулирования сбыта
- Стимулирование в местах продаж: мерчандайзинг
- Стимулирование конечных потребителей: consumerpromotion
- Прямой маркетинг, его преимущества и недостатки
- Телемаркетинг
- Бюджет реализации плана маркетинга
- Основные критерии оценки маркетингового сообщения
- Оценки и расчет эффективности маркетинговых мероприятий
- Фрагмент плана маркетинга

Преподаватель Попов Антон Валерьевич

Эксперт по новым медиа, автор книг «Маркетинговые игры. Развлекай и властвуй» и «Блоги. Новая сфера влияния». Работал с множеством торговых марок, такими как Intel, Prestigio, Уралсиб, «Бегун».

Курс «Активные продажи: управление и методы»

- Главное отличие активных продаж от пассивных
- Структура активных продаж
- Ключевые факторы успеха активных продаж
- Как подобрать на рынке труда действительно «активных» продавцов
- Отдел активных продаж: как работать с текучестью персонала, и какую структуру выбрать

- Основные задачи и типовые проблемы менеджеров по активным продажам
- Технологическая карта продаж
- Фотография рабочего дня менеджера по активным продажам
- Типовая структура презентации менеджера по активным продажам
- Техники «настраивания» клиента на совершение покупки
- Агенты, сетевой маркетинг или штатные продавцы — что лучше
- Типовой план развития подразделения активных продаж
- Упражнения на развитие коммуникативной компетенции и усиление уверенности в себе
- Инструменты минимизации стрессовых реакций
- Аутсорсинг активных продаж — возможно ли это

Преподаватель Миронов Михаил Владиславович

Бизнес-тренер, автор и ведущий широкого спектра тренингов по продажам. Провел более 100 открытых и корпоративных тренингов. Выполнил более 30 консалтинговых проектов

Курс «Стратегические продажи крупным клиентам»

Особенности стратегических продаж как процесса

- Цели стратегической продажи
- Виды стратегических целей компании

Ключевые компетенции менеджера по работе с крупными клиентами

- Основные знания
- Основные умения
- Личностные качества
- Компетентности

Этапы стратегических продаж. Их особенности и цели

- Подготовительный этап
- Установление контакта
- Диагностика потребностей клиента
- Презентация предложения

- Работа с возражениями
- Завершение продажи

Влияние убеждений на эффективность работы менеджера

- Типы убеждений
- Техники работы с убеждениями
- Работа со своим состоянием

Преподаватель Близнюк Наталья Николаевна

Бизнес-тренер, консультант. Среди клиентов: мебельная компания «Шатура», компания «Прагматик Экспресс», компания «Монекс», владельцы франшиз компаний «Mothercare», «Next», сеть супермаркетов «Солнечный мир», «Happywebmakers».