

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный
исследовательский университет) Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика промышленности и управления проектами»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
ЭПиУП, к.э.н., доцент
_____/Н.С. Дзензлюк/
« ____ » _____ 2019 г.

Совершенствование системы продаж ООО «Малик Спейс» с целью повышения
конкурентоспособности на международном рынке

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ
РАБОТА ЮУрГУ – 38.03.02.2019.108. ВКР

Руководитель,
д.э.н., профессор каф. ЭПиУП
_____/Е.А. Попова/
« ____ » _____ 2019 г.

Автор,
студент группы ЭУ-431/Д
_____/А.В. Тупоногов /
« ____ » _____ 2019 г.

Нормоконтролер,
ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____/Е.Н. Машкова/
« ____ » _____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Тупоногов А.В. Совершенствование системы продаж ООО «Малик Спейс» с целью повышения конкурентоспособности на международном рынке. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-431, 2019. – 104 с., 6 ил., 23 табл., библиогр.список – 28 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью повышения конкурентоспособности ООО «Малик Спейс» на международном рынке с помощью совершенствования системы продаж.

Методологической базой выпускной квалификационной работы являются общенаучные методы, а также современный опыт российской и зарубежной практики.

В работе рассмотрена сущность системы продаж и ее основные особенности. Изучены основные этапы воронки продаж, а также основные принципы подбора специалистов в отдел продаж, дана характеристика международному рынку, проанализированы основные преимущества и недостатки осуществления деятельности на нем.

В работе дана характеристика организации, проведён анализ рынка ивент-услуг в сегменте бизнес-образования и анализ факторов внутренней и внешней среды. На основе полученных результатов составлены рекомендации по совершенствованию системы продаж посредством маркетинговых коммуникаций в сети Интернет, обучению сотрудников, упаковке продукта, использованию техник продаж.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «МАЛИК СПЕЙС».....	8
1.1 Характеристика ООО «Малик Спейс».....	8
1.2 Анализ рынка ивент-услуг в сегменте бизнес-образования. Объем и тенденции.....	10
1.3 Анализ внешней среды.....	19
1.3.1 Анализ макросреды.....	19
1.3.2 Анализ микросреды.....	20
1.4 Анализ внутренней среды.....	31
1.5 Анализ воронки продаж ООО "Малик Спейс".....	36
1.6 SWOT - анализ ООО «Малик Спейс».....	41
Выводы по разделу один.....	42
2 СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ.....	45
2.1 Сущность системы продаж и ее особенности.....	45
2.2 Принцип подбора менеджеров отдела продаж.....	47
2.3 Принцип работы воронки продаж.....	57
2.4 Определение международного рынка и его особенностей.....	62
Выводы по разделу два.....	64
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ....	65
3.1 Определение бизнес-целей ивент-агентства.....	65
3.2 Определение маркетинговых целей и задач ивент-агентства.....	67
3.3 Определение инструментов и стоимости мероприятий	69
Выводы по разделу три.....	95
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	96
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	101

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Характерными особенностями мирового рынка в сфере бизнес-образования в последние годы стало увеличение емкости и расширение ассортимента образовательных программ. Современный объем мирового рынка бизнес-образования оценивается в 4,5-5,0 триллиона долларов США, а сохранение тенденций его уверенного роста позволяет сделать предположение о том, что в течение ближайших двух лет этот показатель может преодолеть значение в 6-7 триллиона долларов США. При этом доля онлайн-образования в общих показателях также будет уверенно расти и к 2020 году ее доля составит до 3%, что составит 165 миллиардов долларов США общего объема рынка.

Несмотря на наличие комплекса проблем в развитии мировой экономики, связанных, прежде всего, с существенным замедлением темпов ее роста, рыночный сектор бизнес-образования продолжает достаточно успешно развиваться.

Цель данной работы – разработать рекомендации по совершенствованию системы продаж ООО «Малик Спейс» с целью повышения конкурентоспособности на международном рынке, выбранного в качестве объекта практического исследования, посредством совершенствования каждого из элементов системы продаж.

Из поставленной цели вытекают следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность и особенности системы продаж;
2. Рассмотреть принцип работы воронки продаж и ее структуру;
3. Рассмотреть методы и принципы подбора специалистов в отдел продаж;
4. Дать краткую характеристику ООО «Малик Спейс»;
5. Провести анализ рынка, на котором функционирует объект исследования;
6. Проанализировать внешнюю и внутреннюю среду объекта исследования;
7. На основании проведенного анализа предложить способы по совершенствованию системы продаж для повышения конкурентоспособности.

Объектом выпускной квалификационной работы является деятельность ООО «Малик Спейс».

Предметом выпускной квалификационной работы являются мероприятия по совершенствованию системы продаж ООО «Малик Спейс».

Результатом выпускной квалификационной работы являются разработанные рекомендации по совершенствованию системы продаж, которые могут быть использованы при осуществлении деятельности ООО «Малик Спейс» на международном рынке.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка литературы.

Во введении определяется актуальность исследования, объект исследования, намечаются цели и задачи выпускной квалификационной работы.

Первый раздел посвящен теоретическим положениям, описанию сущности и особенности системы продаж, определен принцип работы и структура воронки продаж, а также принципы подбора сотрудников в отдел продаж.

Во втором разделе рассмотрена и проанализирована внутренняя и внешняя среда компании, в т.ч. рынок ивент-услуг в сегменте бизнес-образования на международном рынке, макро, микро и внутренняя среды организации.

Третий раздел включает разработку рекомендаций по совершенствованию системы продаж, определение бизнес-целей и маркетинговых целей ивент-агентства, а также план мероприятий.

В заключении сформулированы основные выводы и рекомендации в соответствие с поставленными целями и задачами по повышению конкурентоспособности ООО «Малик Спейс» на международном рынке за счет системы продаж.

Библиографический список включает в себя 28 наименования в т.ч. научные и интернет источники. Теоретическую базу составили исследования отечественных и зарубежных авторов в области продаж и рынка коммуникационных услуг.

1 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «МАЛИК СПЕЙС»

1.1 Характеристика ООО «Малик Спейс»

Федеральная Компания Malikspace - представительство в Челябинске. Компания ООО «Малик Спейс» работает по франшизе, на рынке бизнес образования России более 5 лет. Направление деятельности компании – организация деловых мероприятий известных экспертов для собственников бизнеса и руководителей. ООО «Малик Спейс» организует открытые и корпоративные тематические семинары по темам: "Продажи-переговоры", "Маркетинг", "Управление продажами", "Менеджмент", "Создание личного бренда" [1].

Компания сотрудничает с такими экспертами, как: Игорь Манн, Гаррет Джонстон, Сергей Азимов, Екатерина Уколова, Владимир Моженков, Инди Гогохи. Задача спикера - приехать в назначенную дату и провести мероприятие согласно своей тематике. ООО «Малик Спейс Челябинск» отвечает за согласование места проведения мероприятия - города, площадки, в том числе разбивка мест по форматам участия, планирование и организацию всех раздаточных и рекламных материалов, кейтеринг, продажу билетов, размещение рекламных баннеров, раздаточных материалов, настройку трафика в сети интернет, трансфер спикеров и сотрудников компании.

Основная цель любой коммерческой организации - получение прибыли. Прибыль это доход компании, который складывается из выручки за минусом всех расходов. Выручка это те деньги, которые компания получает от продажи билетов своим покупателям или партнерам (агентства, которые являются спонсорами, но при этом покупают билеты). Затраты - это все расходы, связанные с организацией мероприятия: аренда площадки, кейтеринг, кофе-брейк, полиграфия, дополнительные раздаточные материалы участникам (листочки, книги), трансфер

спикеров и сотрудников компании (если мероприятие проходит в другом городе), проживание спикеров и сотрудников, ежемесячная аренда офиса, ежемесячная заработная плата сотрудников офиса и налоги с зарплаты, налоги УСНО (упрощенной системы налогообложения, в компании применяется система доходы минус расходы, умноженная на ставку 15%) и другие более мелкие затраты – Таблица 1.1.

Таблица 1.1 – Доходы и расходы компании

Доходы
- продажи билетов на мероприятия
- продажа спонсорских пакетов
Расходы
- аренда площадки
- организация обедов
- затраты на разработку и распечатку полиграфических материалов
- трансфер спикеров и сотрудников компании
- затраты на проживание спикеров и сотрудников компании
- маркетинговый бюджет
- расходы на аренду офисного помещения
- фонд оплаты труда
- УСН (доходы минус расходы, умноженная на ставку 15%)
- другие расходы
- гонорар спикеру

Штат компании 20-25 человек, средний возраст сотрудников 25 лет. Организационная структура управления предприятия организована по линейно-функциональному типу – Рисунок 1.2.

Следует отметить, что у компании достаточно большой штат сотрудников, что способствует активному росту компании, а также своевременного оказания услуг как на российском так и на международном рынках. Наличие наемных руководителей и наемных сотрудников способствует слаженной работе всей компании, также присутствует разделение на команды, каждая из которых является ответственной за выполнение разных проектов, как правило, штат команды проекта ориентировочно от 5 до 10 человек. На текущий момент, в компании представлена линейная система управления, что способствует активному ее развитию.



Рисунок 1.2 – Организационная структура

Основные центры управления базируются на исполнительном директоре, бухгалтерии, отделе маркетинга, отделе продаж и отделе партнеров. По линейным связям происходит прямое управление ходом процесса, при котором на каждом уровне сосредотачиваются в одних руках все функции управления. Каждый отдел отвечает за четко поставленные задачи в своей сфере, при этом происходит постоянное взаимодействие между отделами.

Миссия компании: “Мы верим в то, что человеческие возможности безграничны, что очень важно постоянно находиться в движении и развиваться, раз за разом бросая себе новый вызов”. Лозунг - через тернии к звездам. Возможность учиться у лучших специалистов [1].

Юр. адрес организации: ООО «Малик Спейс Челябинск», г.Челябинск, ул.Энтузиастов 30, офис 701.

1.2 Анализ рынка ивент-услуг в сегменте бизнес-образования. Объем и тенденции

Характерными особенностями мирового рынка в сфере бизнес-образования в последние годы стало увеличение емкости и расширение ассортимента образовательных программ. Современный объем мирового рынка бизнес-

образования оценивается в 4,5-5,0 триллиона долларов США, а сохранение тенденций его уверенного роста позволяет сделать предположение о том, что в течение ближайших двух лет этот показатель может преодолеть значение в 6-7 триллиона долларов США. При этом доля онлайн-образования в общих показателях также будет уверенно расти и к 2020 году ее доля составит до 3%, что составит 165 миллиардов долларов США общего объема рынка.

Несмотря на наличие комплекса проблем в развитии мировой экономики, связанных, прежде всего, с существенным замедлением темпов ее роста, рыночный сектор бизнес-образования продолжает достаточно успешно развиваться. Развитие происходит во многом благодаря его оперативной реакции на изменение объективных и субъективных реалий внешней среды, учету их предполагаемого воздействия на рынок и проведению своевременных преобразований в структуре его функционирования в новых условиях.

Ответом рынка бизнес-образования на воздействие факторов глобализации стала выработка стратегий его интернационализации по следующим основным направлениям:

- Согласованный подход;
- Привлечение квалифицированной рабочей силы;
- Получение дохода;
- Расширение возможностей.

Реальным воплощением основных направлений интернационализации рынка бизнес-образования стало приоритетное развитие целого ряда новых направлений, а именно:

- Повышение значимости обучения в бизнес-школах, функционирующих на базе государственных образовательных заведений;
- Переориентация всех бизнес-школ на получение прибыли от процесса реализации услуг бизнес-образования;

- Переход большей части бизнес-школ к модели полного цикла – несмотря на то, что практика ведения бизнеса в каждой стране различна, приоритет отдается экономическим моделям, пригодным для использования в любой стране мира;

- Многие бизнес-школы для поддержания своих лидирующих позиций на рынке бизнес-образования стремятся развивать свою деятельность с учетом влияния факторов глобализации и отражать это влияние в соответствующих программах обучения;

- Появление на рынке бизнес-образования большего числа междисциплинарных программ обучения;

- Идеальной моделью прошедшего обучения по одной из программ бизнес-образования становится менеджер, обладающий знаниями, высокой квалификацией и функциональными компетенциями по некоторому ряду управленческих специальностей;

- Интеграция инновационных образовательных технологий и новых форм обучения в рамках программ бизнес-образования.

В эпоху глобализации мировой экономики, стремительной информатизации всех ее сфер, становления цифровой экономики и расширения практики использования ее продуктов для реализации программ бизнес-образования необходимо знать и использовать современные инновационные образовательные технологии. Только на этой основе можно оценивать действия конкурентов и своевременно противопоставлять им пользующиеся повышенным спросом программы бизнес-образования [2].

Поскольку тенденция на бизнес-образование в мире с каждым годом растет, появляется все большее количество организаций, оказывающих услуги бизнес образования, а также организации бизнес-мероприятий, работая с известными российскими спикерами, такими как: Радислав Гандапас, Игорь Манн, Сергей Азимов, Екатерина Уколова, Гаррет Джонстон, Инди Гогохия, Владимир Моженков и другие. Исходя из данного факта, можно сказать о том, что спрос, как и само предложение увеличивается. Люди хотят получать новые навыки,

заниматься развитием и подкреплением своих профессиональных компетенций, заводить новые полезные знакомства, идти в ногу со временем.

На сегодняшний день, на российском рынке ивент-услуг в сегменте организации бизнес-мероприятий существует множество компаний, предоставляющих услуги бизнес-образования.

После проведения нами детального анализа организаций, занимающихся ивент-услугами в сегменте организации бизнес-мероприятий, были выявлены основные игроки на Российском рынке, к которым относятся:

- ЦБО (Центр Бизнес-образования);
- Университет «Синергия»;
- Бизнес-молодость;
- Like-центр;
- MalikSpace.

Нами было принято решение остановиться именно на данных ивент-организациях, поскольку именно они:

- Занимают большую часть Российского рынка в сегменте организации бизнес-мероприятий;
- Оказывают услуги, схожие с деятельностью нашей организации;
- Работают со спикерами аналогичных бизнес-тематик;
- Осуществляют свою деятельность на международном рынке;
- Используют схожие каналы продвижения своих услуг.

Сравнительную конкурентную характеристику данных организаций мы приведем чуть позже в таблице 1.3, в которой и будут показаны основные достоинства и недостатки конкурентов по сравнению с нашим ивент-агентством.

Говоря о структуре организации бизнес-мероприятий, стоит сказать, что в ней, как правило, задействовано несколько участников, к которым относятся:

- Ивент-агентство;
- Бизнес-тренер;
- Потребители.

Данную структуру можно выразить в виде таблицы, в которой ивент-агентство играет ключевую роль посредника между бизнес-тренером и покупателем, поскольку в ее обязанности входит множество пунктов по организации бизнес-мероприятия.

В таблицу 1.3 будет включен основной перечень обязанностей каждого из участников данной структуры, а в дальнейшем приведена детальная характеристика данных обязанностей.

Таблица 1.3 – Перечень обязанностей участников бизнес-мероприятия

Обязанности ивент-агентства при организации мероприятия
- упаковка продукта
- продажа билетов на мероприятие
- аренда площадки
- организация и обустройство площадки для проведения мероприятия
- организация обедов и кофе-брейков
- формирование и печать раздаточного материала
- поиск и заключение договоров с партнерскими компаниями
- поиск места проживания для бизнес-тренера
- трансфер бизнес-тренера
- выплата гонорара бизнес-тренеру
Обязанности бизнес-тренера
- приезд в обозначенную дату и время в город проведения мероприятия
- проведение бизнес-тренинга, соответствующей заявленной тематике
- проведение мероприятия в соответствии с таймингом, утвержденным заранее
- активная работа с аудиторией, ответы на вопросы согласно своей специализации
- возможная поддержка в привлечении целевой аудитории на свое мероприятие
Потребители
- оплата за участие в мероприятии
- прибытие на мероприятие в указанные дату и время его проведения
- расположение на своем месте, согласно приобретенным заранее билетам

Теперь, когда мы сформировали таблицу перечня обязанностей участников бизнес-мероприятия, следует более детально разобраться в том, что подразумевает под собой каждая из обязанностей и каким образом влияет на остальных участников данной структуры.

Нами будет рассмотрен лишь тот перечень обязанностей каждого из участников данной структуры, который является наиболее сложным в понимании и своей организации, на наш взгляд.

Первый участник в структуре организации бизнес-мероприятия, с которого необходимо начать – ивент-агентство.

Как мы выяснили ранее, в обязанности ивент-агентства входят:

1. Упаковка продукта.

Под упаковкой продукта подразумевается:

- Настройка и ведение таргетированной рекламы в социальных сетях;
- Разработка возможных PR-акций, направленных на привлечение внимания целевой аудитории;
- Ознакомление целевой аудитории с творчеством спикера, его продуктом и предметом вещания;
- Анализ целевой аудитории.

Следует отметить, что данный пункт «упаковка продукта», на самом деле, включает в себя перечень многих задач, нами были рассмотрены лишь некоторые из них.

2. Продажа билетов.

Продажей билетов на мероприятие занимаются менеджеры отдела продаж, которые осуществляют звонки уже по существующей базе клиентов, а также по новым заявкам, которые ежедневно поступают в crm-систему. Задача каждого менеджера, в данном случае, выполнить план продаж, поставленный им на месяц, либо сразу на несколько месяцев вперед. За постановку планов и помощь в их реализации осуществляет руководитель отдела продаж.

3. Поиск и заключение договоров с партнерскими компаниями.

Данный пункт подразумевает под собой поиск необходимых организаций с целью заключения бартерного сотрудничества. Такой процесс осуществляется для того чтобы закрыть некоторые издержки, например по распечатке раздаточного материала или аренде площадки, без привлечения финансовых средств и

сокращения издержек со стороны ивент-организации. Как правило, бартер может покрывать издержки полностью или же частично, в любом случае, использование такого подхода сократит расходы нашей компании.

Поиском необходимых организаций для заключения бартерных отношений в ООО «Малик Спейс Челябинск» занимаются менеджеры по партнерам, которые непосредственно и осуществляют деятельность по сокращению издержек на аренду площадки, распечатку раздаточного материала, а также продажу спонсорских пакетов.

Второй участник в структуре организации бизнес-мероприятия – бизнес-тренер. Как мы выяснили ранее, в обязанности бизнес-тренера входят:

1. Проведение мероприятия в соответствии с таймингом, утвержденным заранее.

Данный пункт означает, что по мере проведения мероприятия и озвучивания программы, спикер не должен отклоняться от тайминга. Это необходимо для того чтобы участники, пришедшие на тренинг, получили максимум полезной информации и с легкостью смогли ее усвоить. Также это осуществляется с той целью, чтобы и участники и сам спикер могли вовремя посетить обед и другие аспекты запланированного мероприятия.

2. Активная работа с аудиторией, ответы на вопросы согласно своей специализации.

Оттого насколько качественно спикер работает с аудиторией, зависит уровень NPS (индекс лояльности). Данный аспект является очень важным для организации, поскольку участники, когда-либо посетившие наши мероприятия, как правило, могут рекомендовать их посещение своим коллегам, партнерам и друзьям, что сокращает издержки на привлечение следующих участников на другие мероприятия.

3. Возможная поддержка в привлечении целевой аудитории на свое мероприятие.

Поскольку спикер является лицом медийным – означает, что он может оказать значительную поддержку по привлечению своей аудитории на мероприятия, проводящиеся в том или ином городе России. Данный способ является действительно эффективным, поскольку урезает издержки на трафик со стороны компании организатора.

Третьим участником в структуре организации бизнес-мероприятия является – потребитель. У данного участника структуры проведения и организации мероприятия не так много обязанностей, как у других ее членов. Одной из ключевых обязанностей потребителя является – оплата за участие. Без осуществления данной обязанности потребитель не сможет принять участие в мероприятии.

Говоря об основных трендах развития российского рынка в сфере бизнес-образования, необходимо упомянуть следующие:

1. Переход к дистанционному онлайн обучению. Формирование гибких краткосрочных программ.

Как правило, необходимость в формировании гибких краткосрочных программ обучения, а также уход в онлайн обусловлен тем, что в современных условиях далеко не каждый специалист может позволить себе регулярно посещать оффлайн занятия с отрывом от рабочего процесса. На самом деле, существование многочисленных дистанционных модульных программ по качеству подготовки специалистов приближается к лучшим программам очного обучения, и их использование значительно расширяет возможности обучения для достаточно большого числа специалистов.

2. Формирование многочисленных программ подготовки специалистов, включающие в себя: выбор по уровню подготовленности, занимаемой должности, бюджету, наличию свободного времени и так далее.

Тренд на формирование программ подготовки, удовлетворяющих потребности потребителей в зависимости от их: уровня подготовленности, занимаемой должности, бюджета, наличию свободного времени, в настоящий момент, играет

огромную роль при выборе им организации для повышения своих профессиональных и личностных компетенций. Именно те компании, которые заботятся об удовлетворении запросов своей целевой аудитории, как правило, имеют высокий спрос на предоставляемые ими услуги бизнес-образования.

3. Тесная связь и сотрудничество ивент-агентств в сегменте бизнес-образования с университетами.

В настоящее время наблюдается глобализация, которая способствует переходу ивент-агентств от независимости к объединению и тесному сотрудничеству с университетами. Для агентств это означает дополнительные возможности и финансирование, стипендиальную поддержку, расширение количества и тематики программ, участие в программах международного обмена и так далее.

4. Ориентация на молодую аудиторию.

Поскольку одним трендов является «тесная связь и сотрудничество ивент-агентств в сегменте бизнес-образования с университетами», часть целевой аудитории, пускай и незначительное ее число, может быть сформировано из студентов высших образовательных учреждений.

5. Акцент на практику.

Означает, что в ходе проведения бизнес-мероприятия будут представлены не только теоретические знания, но и подкрепление их практикой: интерактив с аудиторий, участие участников на сцене совместно со спикером и так далее.

6. Геймификация.

Говоря простым языком, Геймификация – использование игровой механики в неигровой ситуации. Многие компании активно используют геймификацию для мотивации сотрудников, а также для повышения лояльности клиентов. Данная тенденция отметилась и в сфере образования.

7. Сопровождение клиентов после прохождения ими образовательного курса.

В современных условиях, потребители делают выбор в пользу тех организаций, которые после продажи и предоставления своих услуг, осуществляют сопровождающую деятельность. Сопровождающая деятельность

означает, что после прохождения обучения, о клиенте никто не забывает, иными словами, ему оказывается информационная поддержка в пройденном им курсе или предоставляется возможность дополнительных бонусов после его прохождения [3]

1.3 Анализ внешней среды

Любое предприятие является открытой социально-экономической системой и находится в постоянном взаимодействии с внешней средой, которая является не только источником ресурсов, но и источником потенциальных угроз.

Влияние предприятия на внешнюю среду является мизерным, либо вообще невозможно. Отсюда возникает необходимость приспосабливаться к изменчивым условиям внешней среды.

Ситуационный анализ необходим для определения рыночных условий и основных факторов, которые воздействуют на предприятие. Анализ представляет собой анализы внешней и внутренней сред организации.

Внешняя среда организации – это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

Внутренняя среда организации – это среда, которая определяет технические и организационные условия работы предприятия и является результатом управленческих решений.

1.3.1 Анализ макросреды

Стратегический анализ – это комплексное исследование положительных и отрицательных факторов, которые могут повлиять на экономическое положение предприятия в перспективе, а также путей достижения стратегических целей

предприятия. С помощью стратегического анализа разрабатывается комплексный стратегический план развития предприятия, осуществляется всесторонняя и своевременная поддержка принятия стратегических управленческих решений.

Стратегический анализ представляет собой анализы внешней и внутренней сред организации и дальнейшего планирования стратегических целей [3].

Внешняя среда организации – это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

Для изучения внешней среды нами были проведены PEST-анализ (анализ макроокружения) – таблица 1.4, анализ пяти сил Портера – таблица 1.8.

Таблица 1.4 – PEST-анализ

Факторы влияния политической среды	Факторы влияния экономической среды
Законы ограничивающие рекламную деятельность (Федеральный закон "О рекламе" от 13.03.2006 N 38-ФЗ)	Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды - 482238 субъектов на 1.08.2016 и 509131 на 10.08.2018) [2]
Осознанный уход государства от реальных мер поддержки и регулирования развития российского рынка бизнес-образования	С 2017г рост реальных доходов населения (РОССТАТ)
Факторы влияния социально-культурной среды	Факторы влияния технологической среды
Требования к качеству уровня образования	Развитие и проникновение интернета
Образ жизни (среднее время, проведенное в интернете в России - 6ч 27м) [1]	Автоматизация настройки рекламы, появление новых сервисов
Привычки потребления (46% населения России делает покупки через интернет) [1]	

1.3.2 Анализ микросреды

Анализ микросреды - направлен на выявление и установление факторов в деятельности организаций, снабжающих их материальными ресурсами, от которых зависит эффективность работы, себестоимость и качество производимого предприятиями товаров.

Конкурентный анализ.

В ходе исследования нами было принято решение проанализировать деятельность конкурентных российских ивент-агенств в сегменте бизнес-образования, а также деятельность международных ивент-агенств и тренинговых организаций, осуществляющих свою деятельность на международном рынке.

В ходе данного исследования, перед нами стоят задачи исследовать российский рынок конкурентов для ООО «Малик Спейс», выявив основные достоинства и недостатки данных организаций, а также проанализировать деятельность тренинговых организаций, осуществляющих свою работу на международном рынке, выявив их основные преимущества перед нашей компанией.

Анализ конкурентов – получение достоверной информации о деятельности и предоставляемых услугах конкурентного предприятия, необходимой для осуществления эффективной предпринимательской деятельности своей организации [4].

Следует отметить, что анализ конкурентов помогает облегчить работу менеджерам по продажам, ведь зная основные конкурентоспособные преимущества своей организации, можно с легкостью отрабатывать поток возможных возражений со стороны потенциального покупателя. Зачастую, во время диалога с клиентом, может возникать такое возражение как «мы работаем с другими» или «чем ваш товар отличается от остальных», которое специалисту предстоит отработать, окончательно откинув сомнения со стороны потенциального покупателя.

Также анализ конкурентов носит характерную значимость для отдела маркетинга, как для одного из ключевых элементов системы продаж. С помощью имеющегося анализа конкурентов, специалисты по маркетингу могут осуществлять настройку и ведение таргетированной рекламы в социальных сетях, а также поисковых системах, создавать необходимые для привлечения внимания

целевой аудитории уникальные торговые предложения и рекламные объявления, не похожие на конкурентные организации.

В ходе исследования, были выявлены прямые конкуренты для компании ООО «Малик Спейс Челябинск». Это компании, долгое время функционирующие на российском рынке и уже завоевавшие лояльность со стороны клиентов. Далее в таблице 1.5 представлена их сравнительная характеристика.

Таблица 1.5 – Сравнительная характеристика российских ивент-агентств в сегменте бизнес-образования

Компания	Конкурентные преимущества	Специализация	Основные достоинства	Основные недостатки
Like-центр	Осуществление продаж услуг в режиме онлайн через сайт организации, возможность онлайн-оплаты, проведение онлайн-конференций и семинаров, возможность принятия участия из любого региона страны в режиме онлайн	Организация и проведение бизнес-мероприятий на территории России и за ее рубежом в оффлайн и онлайн режимах (наличие офиса в Лос-Анджелесе)	Возможность онлайн участия, возможность оплаты через сайт организации, наличие информированности о ценах на услуги, высокая конверсия и доступность информации на сайте, наличие собственных бизнес-спикеров, наличие успешных клиентских кейсов	Низкая квалификация менеджеров по продажам при входящих телефонных звонках в организацию, несоблюдение этапов сделки, неумение работать с возражениями, отсутствие возможности перевода информации сайта на английский язык
ЦБО (центр бизнес-образования)	Возможность приобретения годовых абонементов, возможность участия в бесплатных мастер-классах	Организация и проведение бизнес-мероприятий на территории России и за рубежом	Возможность приобретения годовых абонементов, возможность участия в бесплатных мастер-классах,	Нет информированности о ценах на услуги, отсутствие возможности онлайн-оплаты, низкая конверсия и доступность

Продолжение Таблицы 1.5

Компания	Конкурентные преимущества	Специализация	Основные достоинства	Основные недостатки
ЦБО (центр бизнес-образования)			Наличие собственных бизнес-спикеров, наличие успешных клиентских кейсов	информации на сайте, отсутствие возможности перевода информации сайта на английский язык
БМ (бизнес-молодость)	Наличие собственных бизнес-спикеров и успешных клиентских кейсов, бесплатный доступ к информационным ресурсам	Организация и проведение бизнес-мероприятий на территории России и за рубежом	Наличие собственных бизнес-спикеров, наличие успешных клиентских кейсов, бесплатный доступ к информационным ресурсам	Нет информированности о ценах на услуги, низкая конверсия сайта (неудобство в использовании и навигации)
Синергия	Высокая конверсия и хорошая навигация по сайту, возможность онлайн регистрации	Организация и проведение бизнес-мероприятий на территории России и за рубежом	Высокая конверсия и хорошая навигация по сайту, возможность онлайн регистрации, сотрудничество с известными российскими и зарубежными	Нет информированности о ценах на услуги, Низкая квалификация менеджеров при входящих телефонных звонках
MalikSpace	—	Организация и проведение бизнес-мероприятий на территории России и за рубежом	Наличие информированности о ценах, возможность онлайн регистрации, высокая квалификация специалистов	Отсутствие возможности онлайн оплаты, Отсутствие возможности онлайн участия

Окончание Таблицы 1.5

Компания	Конкурентные	Специализация	Основные достоинства	Основные недостатки
			отдела продаж, высокая конверсия сайта (удобство использования и навигация)	

Нами было принято решение остановиться на выборе именно этих ивент-организаций, предоставляющих услуги в сегменте бизнес-образования, приведенных в таблице 1.5, поскольку именно они являются прямыми конкурентами для ООО «Малик Спейс», потому что:

- Осуществляют деятельность на территории России;
- Предоставляют услуги бизнес-образования;
- Работают с известными спикерами;
- Схожая политика ценообразования;
- Используют схожие маркетинговые инструменты для привлечения целевой аудитории;
- Наличие отдела продаж.

Теперь необходимо проанализировать рынок международных ивент-агентств в сегменте бизнес-образования, рассмотрев их основные преимущества и недостатки в ходе организации своей предпринимательской деятельности.

Данные анализа международных ивент-агентств в сегменте бизнес-образования представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Сравнительная характеристика международных ивент-агентств в сегменте бизнес-образования

Компания	Конкурентные преимущества	Специализация	Основные достоинства	Основные недостатки
Mercuri International	Возможность дистанционного	Ведущая в мире компания по	Возможность дистанционного	Нет информированности

Окончание Таблицы 1.6

Компания	Конкурентные преимущества	Специализация	Основные достоинства	Основные недостатки
Mercuri International (США)	обучения, возможность перевода сайта на любой язык, наличие образовательных статей в открытом доступе, сопровождение клиента после прохождения им курса обучения	консультированию и реструктуризации продаж, а также организации бизнес-мероприятий в области продаж и переговоров	обучения, наличие сайта с высокой конверсией и доступной информацией, наличие собственных спикеров	о ценах на услуги, отсутствие возможности оплаты онлайн, отсутствие возможности выбора программы обучения и детального ознакомления с ней, весь сбор необходимой информации
Jordan Belfort Training (США)	Бесплатный доступ к обучающим материалам на темы: продаж и переговоры, а также маркетинг; возможность онлайн оплаты, возможность приобретения товаров (книг) в режиме онлайн; блок обучающих видео; возможность дистанционного обучения;	Организация бизнес-мероприятий на темы: продажи и переговоры, маркетинг, подбор и обучение персонала	Наличие сайта с высокой конверсией, свободный доступ к информации и обучающим видео, возможность осуществления звонка (заявки, онлайн оплаты), наличие информированности о ценах на услуги, возможность перевода сайта на любой язык, высокая квалификация менеджеров при входящих звонках	Высокая стоимость обучения, наличие только одного спикера, узкий спектр тематик

С целью поддержания конкуренции на международном рынке, ООО «Малик Спейс» необходимо осуществлять ряд маркетинговых мероприятий, которые на текущий момент, не используются для привлечения клиентов организацией.

Из конкурентного анализа, приведенного в таблицах 1.5 и 1.6 можно проанализировать основные недостатки в использовании маркетинговых инструментов компании по сравнению с российскими и международными организациями.

К основным недостаткам, снижающим конкурентоспособность компании, относятся:

1. Отсутствие проведение собственных образовательных онлайн-мероприятий, а также участие в образовательных мероприятиях партнеров;
2. Отсутствие запуска контекстной рекламы на сайт;
3. Отсутствие создание и развитие собственных сообществ и блога на сайте;
4. Отсутствие возможности онлайн оплаты на сайте компании;
5. Отсутствие возможности онлайн участия.

При осуществлении внедрения недостающих маркетинговых инструментов в системе продаж, приведенных в конкурентном анализе, компания сможет оказывать конкурентоспособное преимущество на международном рынке ивент-услуг в сегменте бизнес-образования.

Целевая аудитория.

Детальный анализ целевой аудитории организации необходим для того чтобы иметь четкое представление о том, кем являются потенциальные потребители компании, а также знать и удовлетворять их ключевые запросы и потребности относительно приобретаемого ими продукта или услуги.

Целевая аудитория – группа пользователей, на которых направлены определенные рекламные действия организации с целью привлечения их внимания, а также продажи им продукции или услуг [5].

Детальный анализ целевой аудитории позволил выделить трех основных «персонажей», для которых рассчитаны услуги ивент-агентства ООО «Малик Спейс». Таким образом, целевой аудиторией исследуемой нами организации являются:

- «Персонаж» 1 – наемный руководитель (руководитель отдела продаж, отдела маркетинга, исполнительный директор компании);
- «Персонаж» 2 – владелец бизнеса (собственник);
- «Персонаж» 3 – наемный сотрудник.

Основные особенности и характеристики целевой аудитории нашей организации приведены в таблице 1.7

Таблица 1.7 – Особенности и характеристики целевой аудитории ООО «Малик Спейс»

Сегмент	Потребности	Особенности «персонажа»
Владелец бизнеса	Создать замотивированную и лояльную команду путем ее обучения	Мужчина/женщина 25-45 лет. Офлайн или онлайн предприниматель с опытом в бизнесе
	Возможность отойти от самостоятельного управления организацией и принятия участия в ее деятельности, правильно делегировав обязанности	Опытность. Умеет вести переговоры, имеет представления о целях и задачах своего бизнеса, любит контролировать процесс, склонен к риску. Последователен в действиях, ориентируется на объективные оценки и опыт
	Возможность обучать сотрудников и руководителей самостоятельно без привлечения иностранных специалистов разных направлений	Стоимость услуг должна быть оправдана достижением поставленных целей
	Возможность поиска потенциальных партнеров организации с помощью нетворкинга (поиск новых контактов)	Любит, чтобы его мнение учитывали, требует к себе персонального подхода
Наемный руководитель	Желание или необходимость повышения собственной квалификации как	Мужчина/женщина, 25-45 лет. Работает наемным сотрудником, в обязанности

Окончание Таблицы 1.7

Сегмент	Потребности	Особенности «персонажа»
Наемный руководитель	руководителя в различных направлениях: продажи, маркетинг и другие	которого входит управление организацией, либо одного из его действующих отделов
	Обучение наемного персонала с целью повышения их квалификации как специалистов, в доверенной им предметной области	Имеет четкое понимание того, как работает система продаж, а также другие направления с ней взаимосвязанные
	Возможность самостоятельной оценки эффективности сотрудников и каждого в отдельности	В большинстве случаев выстроена система продаж, проработаны скрипты
	Возможность найти специалистов среди участников мероприятия, с целью их привлечения в свою организацию.	
Наемный сотрудник	Желание или необходимость повысить свою квалификацию как специалиста в своей предметной области	Мужчина/женщина, 25-45 лет. Работает наемным сотрудником, в обязанности которого входит исполнение поставленных задач
	Необходимость повышения показателей своей эффективности	
	Возможность найти потенциального работодателя	
	Возможность потенциального развития с целью смены вида деятельности	

Важно понимать, что нельзя относиться к анализу своей целевой аудитории, как формальности, ведь от нее напрямую зависит сохранность временных и денежных ресурсов организации.

В процессе упаковки продукта, необходимо помнить, что нужно решать лишь существующие проблемы и потребности наших потенциальных клиентов, именно для этого и существует портретирование каждого из имеющихся [5].

Помнить нужно и о том, что портрет целевой аудитории, в зависимости от предоставляемых нами товаров/услуг может меняться, именно поэтому его нужно составлять заново или править при запуске каждой новой рекламной кампании.

Следует отметить, что целевая аудитория ООО «Малик Спейс» как на российском, так и на международном рынке идентичная.

К ней, как мы выяснили, относятся: владельцы бизнеса, наемные руководители и наемные сотрудники. Цели и задачи нашей целевой аудитории также совпадают, они были подробно приведены в таблице 1.7.

Согласно теории Майкла Портера на любом рынке действуют конкурентные силы, которые определяют рентабельность, то есть привлекательность ведения экономической деятельности на нем [6].

Майкл Портер выделил 5 конкурентных сил (рисунок 1.8):

1. Угроза вторжения новых участников;
2. Рыночная власть покупателей;
3. Рыночная власть поставщиков;
4. Опасность появления товаров-заменителей;
5. Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Таблица 1.8 – Анализ пяти сил Портера

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	Компания работает в сегменте бизнес-образования, в котором существуют аналоги проводимых ею мероприятий, в том числе и в режиме онлайн	Осуществлять сотрудничество с теми бизнес тренерами, которые не работают с другими организациями, при этом обладают высоким уровнем узнаваемости. Проводить мероприятия и осуществлять продажи в режиме онлайн

Продолжение Таблицы 1.8

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Многие компании, работающие в данном сегменте, обладают более высоким уровнем узнаваемости а также осуществляют свою деятельность в режиме онлайн	Повышать уровень узнаваемости за счет проведения бесплатных мастер-классов или выступлений на бизнес-конференциях. Осуществлять продажи в режиме онлайн, с возможностью онлайн обучения
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Средний риск входа новых игроков. Новые компании не появляются из-за высоких барьеров входа и высокого уровня первоначальных инвестиций, зато появляются независимые бизнес-тренеры, которые осуществляют свою деятельность в режиме онлайн	Поддерживать порог входа в нишу, заниматься мониторингом рынка, анализом текущей ситуации о состоянии рынка
Угроза потери текущих клиентов	Низкий	Портфель клиентов обладает низкими рисками. При уходе ключевых клиентов это не сказывается на падении продаж, поскольку постоянно присутствует поток новых клиентов за счет использования маркетинговых инструментов и высокой узнаваемости компании	Поддерживать узнаваемость компании за счет организации бизнес-мероприятий, проведения бесплатных мастер-классов, выступления на открытых конференциях, осуществлять постоянных приток новых клиентов за счет использования

Окончание Таблицы 1.8

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза потери текущих клиентов	Низкий		маркетинговых инструментов, поддерживать квалификацию специалистов отдела продаж
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	Проведение переговоров о снижении цен

1.4 Анализ внутренней среды

Анализ внутренней среды необходим для определения ресурсов, возможностей, угроз для компании. Также позволяет наметить цели по развитию и укреплению рыночного положения предприятия. «4P» анализ включает в себя исследование продуктовой, ценовой, сбытовой политики, а также анализ системы маркетинговых коммуникаций предприятия – таблица 1.9 [6].

Таблица 1.9 - Анализ 4P

Продукт	Место продажи
Ориентация на русскоговорящую аудиторию США; Информация на русском языке; Адаптация под реалии рынка США	Интернет; Социальные сети; Сайт; Партнерские отношения
Цена	Продвижение
Среднерыночная стоимость на рынке образовательных услуг США	Интернет-контекст; Наружная реклама; Социальные сети (Facebook, Instagram); Работа с партнерами

Нами было принято решение рассмотреть упаковку продукта на основе анализа 4P. В ходе данного анализа нами будут рассмотрены: продукт, цена, место продажи, продвижение.

1. Продукт.

В ходе анализа продукта, нами было принято решение ответить на следующие вопросы:

- Для кого предназначен данный продукт?
- Каковы основные преимущества по сравнению с конкурентами на международном рынке?

Таким образом, отвечая на первый вопрос, было принято решение о том, что услуги компании ООО «Малик Спейс, осуществляющей свою деятельность на международном рынке, предназначены для русскоговорящего населения США. Это означает, что при продаже своих услуг, компании необходимо настраивать рекламу на русскоговорящую целевую аудиторию, проживающую на территории США, активно уделяющей время и инвестирующей деньги в самообразование, постоянно акцентирующей на развитии.

Говоря о конкурентоспособных преимуществах услуг компании, были выделены следующие:

1. Информация на русском языке;
2. Информация подстроена под реалии рынка США, под его тенденции современного развития;
3. Русскоговорящие спикеры, разбирающие международные кейсы, осуществление которых возможно в реалиях международного рынка;
4. Тренинг подстроен под запросы его участников;
5. Возможность общения со спикером, постоянное получение рекомендаций в ходе проведения мероприятия;
6. Возможность разбора кейсов и анализа текущего состояния организаций собственников;
7. Информация от первого лица.

Именно данные конкурентные преимущества и способствуют тому, что на мероприятия компании будет спрос, поскольку большинство ивент-агентств, работающих в сегменте бизнес-образования, предоставляют информацию на

английском языке, что, несомненно, является незначительной проблемой для русскоговорящего населения США.

В нашем же случае, вся информация будет подана на русском языке, что ускорит процесс усвоения информации аудиторией, а также даст возможность ускоренному разбору кейсов организаций и получения моментальной обратной связи от спикера.

Говоря о подстройке контента мероприятия под реалии рынка США, имеется в виду, что российский опыт спикеров будет перестроен и осуществим к применению на выбранном нами рынке, что, несомненно, повысит лояльность к нашей организации.

2. Продвижение.

Из проведенного нами ранее конкурентного анализа, был выявлен ряд маркетинговых инструментов, которые не используются организацией для привлечения внимания со стороны целевой аудитории. Именно игнорирование и дальнейшее неиспользование этих инструментов и сказывается на отсутствии вовлеченности и заинтересованности потенциальных потребителей услуг компании на международном рынке.

Осуществляя свою деятельность на международном рынке, а именно, на рынке США, компании необходимо учитывать ряд инструментов, которые способствуют большему уровню вовлеченности нашей целевой аудитории.

К таким маркетинговым инструментам нужно отнести:

- Создание и развитие собственных сообществ и блога на сайте;
- Проведение собственных образовательных онлайн-мероприятий, а также участие в образовательных мероприятиях партнеров;
- Запуск контекстной рекламы на сайт.

Данные маркетинговые инструменты, не использованные компанией ранее, действительно могут дать огромный поток заинтересованных потребителей, проживающих на территории США.

Также существует ряд рекламных инструментов, которые уже используются компанией в работе на международном рынке.

К ним относятся:

- Реклама социальных сетей;
- Работа с партнерами (лидерами мнений);
- Наружная реклама.

Эти инструменты используются компанией давно, поскольку являются высокоэффективными для получения заявок от заинтересованных в посещении бизнес-мероприятий лиц.

3. Ценообразование.

Проанализировав рынок ивент-агенств в сегменте бизнес-образования США, нами были установлены средние значения стоимости образовательных услуг, приведенные в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Цены на образовательные услуги в США

Компания	Специализация	Среднее значение цены
Mercuri International	Ведущая в мире компания по консультированию и реструктуризации продаж, а также организации бизнес-мероприятий в области продаж и переговоров	620\$ (40 300 руб.)
Jordan Belfort Training	Организация бизнес-мероприятий на темы: продажи и переговоры, маркетинг, подбор и обучение персонала	530\$ (34 450 руб.)

Таким образом, осуществляя политику ценообразования, было принято оставить стоимость услуг компании на прежней позиции, постепенно повышая средний чек, для достижения наилучшего финансового результата.

4. Место продажи.

В качестве мест продажи компанией, на текущий момент, используются:

- Интернет;
- Социальные сети;
- Сайт;
- Партнерские отношения

Следует отметить, что более эффективного осуществления деятельности на международном рынке, компании потребуется осуществлять поиск партнерских компаний, работающих на рынке США или же блоггеров, целевая аудитория которых подходит для продажи им образовательных услуг ООО «Малик Спейс». В качестве партнеров следует рассматривать именно тех блоггеров, чьи подписчики в большом объеме – русскоговорящая аудитория.

Социальные сети, которые пользуются большим спросом в США – Facebook и Instagram, объем пользователей, которых составляет порядка 500 миллионов пользователей только в сети Instagram. Общий объем пользователей сети Instagram представлен на рисунке 1.11 [7].

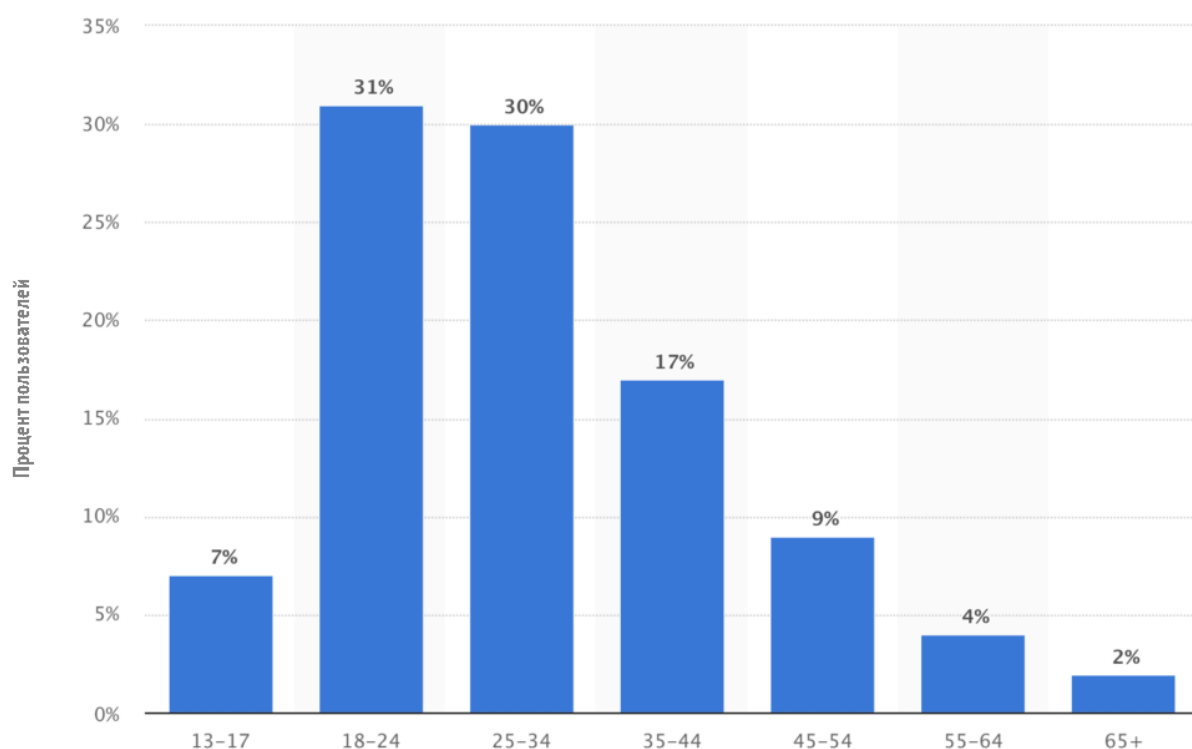


Рисунок 1.11 – Объем пользователей сети Instagram

1.5 Анализ воронки продаж ООО «Малик Спейс»

Во время проведения анализа воронки продаж в ООО «Малик Спейс», нами был выявлен ряд основных инструментов, которые способствуют достигать положительного финансового результата путем привлечения внимания целевой аудитории, посещающей бизнес-мероприятия, а в дальнейшем продажи продукции/услуг им. Такими инструментами на сегодняшний момент являются:

- Настройка и ведение таргетированной рекламы в социальных сетях (Вконтакте, Instagram, Facebook);
- Размещение рекламы на радио;
- Размещение наружной рекламы на улицах города проведения мероприятия;
- Рекламные посты у блоггеров и лидеров мнений;
- Размещение на информационных порталах;
- Email рассылка по уже имеющейся базе клиентов.

Используя данные инструменты привлечения внимания целевой аудитории, организация «Малик Спейс» способствует тому, что лица, заинтересованные в повышении своих профессиональных и личностных компетенций, оставляют заявки. Пользователи, как правило, оставляют заявки, переходя на сайт организации по рекламным объявлениям, которые таргетируются на них в социальных сетях или других информационных источниках. Размещение рекламных объявлений, как правило, происходит на всех информационных платформах, социальных сетях и так далее.

Следует отметить, что самым простым способом привлечения внимания потенциальных покупателей с целью продажи им услуг организации является таргетированная реклама в социальных сетях. Данный инструмент является наименее ресурсозатратным и простым в дальнейшем его использовании.

Воронка продаж в организации ООО «Малик Спейс» построена следующим образом. Нами было принято решение пошагово расписать процесс установления

первичного контакта с потенциальным покупателем до его конечного этапа, то есть продажи.

Воронка продаж в организации построена следующим образом:

1. Настройка таргетированной рекламы на целевую аудиторию организации.

Данный пункт является первым и играет, пожалуй, ключевую роль. Именно благодаря данному аспекту, устанавливается первичный контакт с покупателем, а именно, вызывается интерес у него к получению информации о продукте, а также его возможному приобретению в дальнейшем;

2. Переход по рекламному объявлению, ведущему на сайт компании или звонок напрямую в организацию.

Как только наш потенциальный покупатель увидел и заинтересовался в услуге, которую мы предоставляем, он переходит по рекламному объявлению и автоматически попадает на сайт организации. На сайте организации, как правило, изложена и подробно представлена вся необходимая информация о продукте/услуге. Именно наличие всей информации подталкивает потенциального покупателя к следующему шагу под наименованием «оставить заявку» или совершить исходящий звонок в организацию с целью получения большего объема информации;

3. Заполнение формы заявки.

Данный пункт предполагает, что заинтересованный в нашем продукте покупатель заполняет анкету, в которой необходимо указать: имя, фамилию, адрес электронной почты, а также контактный номер. После заполнения этих пунктов анкеты, его заявка обрабатывается и в дальнейшем поступает в crm-систему организации напрямую к менеджеру;

4. Поступление новой заявки в CRM-систему.

Заявка, как правило, попадает в crm-систему уже с имеющимся контактным номером и всей необходимой информацией о потенциальном покупателе для осуществления ему звонка с целью продажи. Данной информации более чем достаточно, чтобы осуществить звонок клиенту с непосредственной продажей

ему продукта. Как правило, в CRM-системе менеджер по продажам может видеть, откуда именно поступила заявка.

5. Звонок покупателю.

Звонок, как правило, осуществляется специалистами по продажам, которые ведут клиента по всем этапам продажи от установления контакта до получения от него денежных средств, с заключением договора.

На данном этапе следует отметить, что сам факт продажи является таковым, когда клиент приносит деньги, в организацию взамен получая сам продукт в форме билета участника.

Данный пункт является решающим, поскольку некоторые клиенты не сразу принимают решение о покупке продукта, именно поэтому на данном этапе происходит ведение клиента по этапам продаж [8].

Этапы продаж в CRM-системе ООО «Малик Спейс» построены следующим образом:

- Новая заявка;
- Квалификация;
- Квалификация пройдена В;
- Квалификация пройдена А;
- Выставлен счет/резерв;
- Поступила оплата/аванс;
- Успешно реализовано.

Этап под наименованием «Новая заявка» - означает, что клиент увидел рекламное объявление в одном из возможных источников размещения, заинтересовался программой проведения, перешел на сайт организации, частично или же целиком ознакомился с информацией по мероприятию, принял решение получить еще больший перечень информации о тренинге, пообщавшись с сотрудником компании. Как только заявка поступает в CRM-систему, она оказывается на этапе «Новая заявка». Такую заявку может взять любой менеджер,

который в текущий момент свободен или располагает недостаточным количеством контактов для обзвона.

Как только менеджер переключает на себя новую заявку, он переносит ее на этап «Квалификация», который означает, что заявка взята в работу и этому клиенту будет совершен звонок.

После этапа квалификации и непосредственного диалога с клиентом, менеджер имеет представление о том, к какой категории относится клиент.

Как правило, клиенты разделяются на 2 категории:

- Квалификация пройдена В;
- Квалификация пройдена А.

Квалификация пройдена А – означает, что клиент готов приобрести товар или услуги в течение текущей недели или же прямо сейчас произвести оплату за участие в мероприятии.

Квалификация пройдена В – означает, что клиент в перспективе готов принять участие в предстоящем мероприятии, но ему необходимо решить временной вопрос или любой другой, на что потребуется от одной и более недель.

Следующими этапами воронки являются этапы «Выставлен счет» и «Поступила оплата». Этап под наименованием «Выставлен счет» означает, что клиенту был выставлен счет суммы формата участия в мероприятии и в скором времени ожидается поступление денежных средств. Как правило, поступление денежных средств от 1 до 7 дней, в зависимости от договоренности с клиентом [8].

Систему воронки продаж в ООО «Малик Спейс» можно представить в виде таблицы 1.12.

Таблица 1.12 – Система воронки продаж ООО «Малик Спейс»

Этап	Задачи этапа
Настройка таргетированной рекламы на целевую аудиторию	Осуществляется специалистами отдела маркетинга. Основная задача – привлечь внимание потенциального покупателя путем настройки

Окончание Таблицы 1.12

Этап	Задачи этапа
Настройка таргетированной рекламы на целевую аудиторию	рекламного объявления с целью заинтересовать его в приобретении услуги
Переход по рекламному объявлению на сайт организации	Осуществляется непосредственно самим покупателем, после заинтересованности или необходимости им в приобретении услуги. Основная задача – узнать больше информации об услуге
Заполнение формы заявки (исходящий звонок)	Осуществляется потребителем. Основная задача – оставить контактные данные на сайте организации с целью получения обратного звонка от специалиста компании
Обработка заявки (поступление в CRM-систему)	Автоматически
Исходящий звонок покупателю	Осуществляется специалистами отдела продаж. Основная задача – провести клиента по всем этапам сделки, закрыв его на сделку

В таблице 1.12 представлена действующая система воронки продаж в ООО «Малик Спейс». Из таблицы видно, что основными составляющими этапами системы продаж являются:

- Настройка таргетированной рекламы на целевую аудиторию;
- Переход по рекламному объявлению на сайт организации;
- Заполнение формы заявки (исходящий звонок);
- Обработка заявки (поступление в CRM-систему);
- Исходящий звонок покупателю.

Следует отметить, что в данной таблице представлены лишь этапы от первичного установления контакта с клиентом до закрытия его на сделку, что в совокупности дает результат. Как правило, под результатом подразумевается повышение объемов продаж, рост конверсии продавцов и положительного результата компании в работе с различными рода проектами на российском и международном рынках.

1.6 SWOT – анализ ООО «Малик Спейс»

Прежде, чем выработать систему мероприятий по совершенствованию действующей системы продаж, необходимо ее проанализировать, именно эта цель положена в основу. Это можно сделать с помощью SWOT-анализа [9].

SWOT-анализ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- Strengths (сильные стороны);
- Weaknesses (слабые стороны);
- Opportunities (возможности);
- Threats (угрозы).

Сильные и слабые стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности и угрозы являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом) [9].

Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом - данный фактор является фактором внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию - фактор внешней среды. Ниже в таблице 1.6.2 приведена Матрица-SWOT для ООО «Малик Спейс».

Таблица 1.13 – Матрица SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможность высоко-бюджетного инвестирования в рекламные компании	Отсутствие возможности проведения онлайн мероприятий
Наличие высококвалифицированных специалистов отдела продаж и маркетинга	Отсутствие возможности осуществления продаж через сайт организации
Наличие сайта с высокой конверсией и доступным изложением информации	Низкая мотивация и высокая текучка сотрудников
Наличие большой клиентской базы	Малое количество постоянных клиентов, низкий уровень LTV

Окончание Таблицы 1.13

Возможности	Угрозы
Рост среднего времени проведенного в интернете	Жесткая конкуренция на рынке бизнес-образования, появление новых конкурентных компаний
Повышение спроса на развитие профессиональных компетенций	Рост тенденции на онлайн-обучение
Появление тренда на получения дополнительного образования	Ухудшение отношений между странами
-	Принятие закона о суверенном интернете

В ходе проведения нами SWOT-анализа, были выявлены сильные и слабые стороны, дающие возможность определить именно те параметры, которые являются выигрышными, именно данные параметры необходимо развивать и поддерживать на достаточно высоком уровне, для обеспечения функционирования организации. Также были выявлены и слабые параметры, улучшение которых сможет оптимизировать процессы в системе продаж ООО «Малик Спейс».

Данный анализ используется не только для оценки конкурентоспособности ООО «Малик Спейс», он также важен для выбора стратегии развития, исходя из проанализированных параметров, организация легко сможет выбрать приоритеты своего дальнейшего развития.

Выводы по разделу один

В разделе дана общая характеристика деятельности ООО «Малик Спейс Челябинск», а также изучены внутренняя и внешняя среды компании.

Анализ рынка ивент-агентств в сегменте бизнес-образования показал, что на рынок находится в стадии активного роста, также на нем наблюдается высокий уровень конкуренции из-за низкого порога входа.

Анализ макросреды ООО «Малик Спейс» показал, что ивент-агентству необходимо:

1) Регулярно проводить мониторинг изменений законодательства и быстро адаптироваться под изменения;

2) Адаптироваться под сложные экономические условия США, увеличивая ценность услуг для клиента, а также сохранять гибкость по цене, при этом удерживая достаточный уровень собственной рентабельности;

3) Из-за смены культурного типа потребительской аудитории, компании необходимо выстраивать коммуникации исходя из ценностей, а также учитывая поведение «новой» аудитории;

4) Заниматься развитием комплексного стратегического подхода к маркетингу клиента, а не решением узких тактических задач.

По результатам анализа 5-ти конкурентных сил Портера, на рынке наблюдаются:

- 1) Средний риск входа новых игроков;
- 2) Низкий риск потери текущих клиентов;
- 3) Отсутствие угрозы со стороны поставщиков;
- 4) Средняя угроза со стороны товаров-заменителей;
- 5) Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции.

Анализ микросреды показал, что ивент-агентство незначительно уступает конкурентам. Для усиления позиций агентству необходимо:

- 1) Заниматься образовательным направлением, проводить мастер-классы и курсы по маркетингу;
- 2) Развивать собственные сообщества в социальных сетях и формировать ядро лояльной аудитории.

Анализ внутренней среды показал, что агентству необходимо расширять ассортимент предоставляемых услуг в сторону комплексного подхода. Параллельно с расширением ассортимента выходить на средний ценовой сегмент, где потребители проявляют меньшую чувствительность к цене, а также снижается

риск ухода клиента. Также необходимо задействовать дополнительные каналы продаж, помимо личных и партнерских.

SWOT-анализ показал, что ивент-агентство ООО «Малик Спейс Челябинск» обладает сильным рыночным положением, обладает уникальным торговым предложением и экспертным имиджем. Агентство имеет все шансы повысить конкурентоспособность в ближайшей перспективе, если примет меры по развитию и укреплению собственного положения.

2 СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ

2.1 Сущность системы продаж и ее особенности

Основной задачей организаций, действующих на рынке образовательных услуг в современных высоко динамичных условиях, является обеспечение устойчивого развития посредством формирования конкурентных преимуществ.

В решении этой задачи одно из доминирующих положений занимают продажи, а именно, правильное построение системы продаж, важнейшими элементами которой являются отдел продаж, а также маркетинговые инструменты, рассчитанные на привлечение внимания и установления контакта с целевой аудиторией.

Роль системы продаж и элементов в нее входящих, в успешном развитии компании обусловлена тем, что они представляют собой механизм, который показывает, насколько деятельность компании в целом соответствует условиям рынка, каким образом необходимо обеспечить это соответствие.

Прежде чем мы начнем проводить анализ системы продаж ООО «Малик Спейс», необходимо разобраться в вопросах: «Что такое система продаж и какие основные функции она в себя включает?»

Система продаж – это многопрофильный процесс организации текущей работы всего коммерческого подразделения, направленный на достижение положительного финансового результата компании, а именно, увеличение объема продаж.

Формирование системы продаж необходимо лишь для одной глобальной и очевидной цели – увеличение объема продаж организации, а также для того, чтобы сделать бизнес более прозрачным и управляемым для его собственников, путем найма целевых сотрудников, их обучения и адаптации, создания финансовой и других мотиваций.

Система продаж – это не только многопрофильный процесс, который включает в себя элемент многозадачности, но и подразумевает под собой: упорядоченность, целостность, наличие закономерностей построения, функционирования, а также своего дальнейшего развития [10].

Как правило, в современных организациях без правильного формирования и дальнейшего развития системы продаж, а также использования в ее числе маркетинговых инструментов, деятельность организации маловероятна. Сейчас как на российском, так и на международных рынках существуют множество методик по формированию системы продаж, ее дальнейшему развитию.

Многие зарубежные компании давно используют технологии по совершенствованию систем и методик продаж, преследуя лишь одну простую и глобальную цель – увеличение объемов продаж.

Основными составляющими любой системы продаж выступают следующие ее элементы:

1. Организованная работа отдела продаж;
2. Наличие высококвалифицированных специалистов по продажам;
3. Наличие высококвалифицированного руководителя отдела продаж;
4. Использование результативных маркетинговых инструментов;
5. Наличие и функционирование воронки продаж, отражающей все действия специалистов отдела продаж и маркетинга, а также путь первичной заинтересованности конечного потребителя в продукте до приобретения его им;
6. Устойчивая система мотивации и адаптации сотрудников;
7. Результативная система подбора специалистов [10].

Говоря об основных функциях системы продаж, следует сказать о таких функциях как:

1. Привлечение внимания целевой аудитории;
2. Повышения лояльности к бренду организации;
3. Реализация продукции и услуг;
4. Ведение клиентов по этапам сделки;

5. Слаженная организация работы отдела продаж и отдела маркетинга, а также бухгалтерии;

6. Получение прибыли от продажи продукции и услуг конечному покупателю.

Именно эти функции и включает в себя система продаж, чтобы обеспечивать свое качественное функционирование.

К основным участникам системы продаж относятся:

1. Отдел маркетинга;
2. Отдел продаж;
3. Бухгалтерия.

Важно отметить, что правильное функционирование подразделений организации обеспечивает финальный результат, то есть поступление денежных средств в организацию [10].

2.2 Принцип подбора менеджеров отдела продаж

Подбор специалистов – комплексный процесс, направленный на привлечение, изучение и оценку кандидатов на вакантную должность с целью отбора наиболее компетентных сотрудников, соответствующих требованиям к конкретной работе [11].

Следует отметить тот факт, что процесс подбора специалистов на вакантную должность один из важнейших процессов в системе структуры предприятия и его функционирования. При построении системы продаж данный процесс оказывает одну из решающих ролей, поскольку именно корректно подобранные нами сотрудники в дальнейшем и будут осуществлять деятельность по привлечению денежных средств в организацию, то есть генерировать выручку.

Для того чтобы в дальнейшем осуществлять деятельность по подбору персонала в отдел продаж, нам потребуется определить основной перечень критериев, требуемых при подборе к специалистам.

Основные критерии подбора специалистов в отдел продаж.

Специалист – человек, который в совершенстве обладает профессиональными компетенциями в своей предметной области, а также с легкостью находит практическое применение своим профессиональным и личностным способностям в ходе рабочего процесса.

Говоря об основных критериях подбора специалистов в отдел продаж, необходимо учитывать несколько, а именно 2 критерия, подразделяющиеся на профессиональные и личностные компетенции, которые представляют собой следующее:

Профессиональные компетенции – это профессиональные навыки, а также способности сотрудника, способствующие решению вопросов и задач в доверенной ему предметной области. В нашем случае, предметной областью является область продаж и переговоров [11].

Для того чтобы более детально разобраться в вопросе подбора специалистов в отдел продаж с необходимыми нам профессиональными и личностными компетенциями, необходимо выявить перечень тех самых требований, основываясь на которых мы сможем осуществлять деятельность по найму персонала.

К перечню профессиональных компетенций менеджера по продажам следует отнести:

1. Уровень энергии продавца.

В большинстве случаев, успех продажи зависит не только от умения менеджера по продажам корректно применять технологии продаж, но и от его способности использовать свои энергетические характеристики. Необходимо осознавать, что человек, продающий товар или услугу по телефону, не важно, будь-то холодные или входящие звонки, должен обладать высоким уровнем энергии, необходимой для захвата внимания потенциального покупателя, то есть способностью привязать и внедрить его в свое энергетическое поле, тем самым, закрыть на сделку, совершив продажу.

При подборе персонала в отдел продаж, на собеседовании необходимо обращать внимание и на активность жестикуляции потенциального кандидата, поскольку вербальные показатели также оказывают немалое влияние на успешность закрытия сделок, их количества и временной цикл.

Основываясь на нашем многочисленном опыте при подборе персонала, менеджеры, обладающие высоким уровнем энергии, имеют конверсию на 8-10% больше, чем менеджеры с низким или средним уровнем, что позволяет достичь более высокого результата в количестве закрываемых ими сделок [11].

2. Коммуникативные навыки.

Коммуникативные навыки – умение человека взаимодействовать с другими людьми, корректно излагать свои мысли, а также полученную от других источников информацию, донося ее до конечного собеседника.

Важно понимать, что у специалиста по продажам должна быть поставлена речь, в его лексиконе должно находиться достаточно большое количество профессионально-литературных слов, позволяющих ему легко донести ключевую мысль, а также полезность и выгодность продукта для покупателя, основываясь на потребности последнего. Данный фактор является действительно важным, поскольку способность менеджера спроектировать картину конечного результата в голове потенциального потребителя – очень важно, ведь в большинстве случаев без нее факт продажи практически невозможен.

Речь также идет о возможности менеджера суметь ответить на любой вопрос со стороны потенциального покупателя, при этом, не отдав инициативу в руки потребителя, а также возможность самостоятельно и беспрецедентно вести клиента по этапам сделки, о которых мы поговорим позже.

В данный пункт следует отнести и умение слушать, поскольку этот фактор является одним из ключевых в продажах. В мировом бестселлере Сергея Азимова «Продажи и переговоры», данная способность получила название как техника «КГБ», то есть - клиент говорит больше, которая позволяет узнать максимум необходимой информации о клиенте, задавая открытые вопросы, а также намного

глубже раскрыть его потребность в том, или ином продукте. Основная идея и суть данной техники будет рассмотрена нами более подробно в следующих главах.

3. Опыт работы в продажах, профессионализм.

Профессионализм – знание человеком всех тонкостей и нюансов своей специализации, а также абсолютная способность в их практическом применении.

Специалист, пришедший на собеседование в отдел продаж, должен обладать не только теоретическими познаниями в области продаж и переговоров, но и иметь абсолютно четкое представление о том, каким образом на деле применима та или иная технология, а главное, какой результат она способна оказать в ходе своего применения.

Также очень важно элементарное понимание этапов продаж, без последовательного соблюдения которых, ни одна потенциально-значимая сделка, не способна оказаться успешно-реализованной. Стоит упомянуть о том, что знание и понимание, а главное, умение практического применения техник и этапов продаж – одни из немногих требований, которые предъявляются к потенциальному специалисту. На самом деле, область продаж – обширна и включает в себя достаточно много нюансов, которые необходимо учитывать в работе с потенциальными покупателями.

4. Знание потребительского рынка.

Потребительский рынок – это система взаимоотношений между его участниками насчет купли-продажи потребительских товаров и услуг.

Речь идет о понимании менеджера того, кем являются потенциальные покупатели организации, какие основные потребности у них существуют, а также о том, какие продукцию или услуги предоставляет организация.

Говоря о целевой аудитории, следует сказать и о том, что менеджер по продажам должен уметь квалифицировать клиентов. После их квалификации, как правило, проще понять, что следует предлагать тому, или иному покупателю, исходя из его потребности, а также занимаемой им должности, не тратя время презентацию не интересующих потребителя товаров и услуг [11].

Знание потребительского рынка, как правило, формируется у специалиста уже в ходе организации его текущей деятельности, поскольку сфера продаж достаточно обширна, существуют разные типы потребителей, с разными ключевыми запросами. Именно поэтому, специалисту необходимо пройти обучающий курс ввода в должность, ознакомившись с потребительским рынком организации.

5. Навык ориентации на клиента. Клиентоориентированность.

Клиентоориентированность – умение выявить потребности клиента и удовлетворить их, предугадав ход его дальнейших действий, с целью повышения уровня его лояльности к организации.

Данный аспект является важным, поскольку менеджер по продажам напрямую взаимодействует с покупателями, приобретение продукции которыми и формируют бюджет организации. От того, насколько корректными складываются отношения и взаимосвязь продавца и покупателя будет зависеть их дальнейшее сотрудничество.

Как правило, высокий уровень клиентоориентированности зависит не только лишь от самого продавца, но и от возможностей организации в целом, поскольку один человек не может предоставить весь спектр необходимых клиенту услуг. Именно поэтому, в целях повышения лояльности клиентов к организации, очень важна командная работа всех сотрудников организации, в том числе и правильное построение, и функционирование системы продаж.

В маркетинге и не только, существует такой термин как LTV.

LTV - аббревиатура, переводимая как "жизненный цикл клиента". Этот показатель демонстрирует, сколько каждый покупатель приносит денег компании за все время сотрудничества с ней [12].

6. Высокая скорость обучения.

Говоря о такой критерии как скорость обучения, следует иметь в виду скорость, с которой специалист готов воспринимать большой поток необходимой для осуществления рабочего процесса информации и в дальнейшем искать

применение ему на практике. Как правило, сотрудники, которые в кратчайшие сроки усваивают информационный поток, показывают высокие результаты уже на начальном этапе, чем те, чья скорость обучения занимает чуть больше времени. Данный показатель влияет на промежуточные результаты сотрудника, ведь чем раньше необходимый материал будет усвоен, тем раньше будет осуществляться рабочий процесс.

Как правило, если речь идет о продажах, то сотруднику необходимо в первую очередь освоить основные преимущества продаваемой им продукции, чтобы иметь четкое представление о том, чем продукт или услуга могут быть полезны конечному потребителю.

Также знание и понимание преимуществ продукта оказывает немаловажную роль при работе с возможными возражениями клиента, которые могут возникать в процессе диалога.

На скорость обучения влияют не только природные данные специалиста, но и приобретенные им в ходе практической деятельности способности. В современной теории менеджмента существует великое множество методов по формированию и дальнейшему развитию у себя таковых способностей.

Выше нами были представлены основные профессиональные компетенции менеджера по продажам, необходимые для приема специалиста в действующий отдел продаж. Данные немногочисленные факторы, перечисленные нами выше, действительно являются важными, поскольку напрямую влияют не только на финансовые показатели организации, но и на конверсионные показатели специалиста, а в дальнейшем на уровень его заработной платы [11].

После рассмотрения нами детального перечня профессиональных компетенций, следует перейти к другому типу компетенций, именующимся как личностные.

Личностные компетенции – это умение сотрудника слажено работать в имеющемся рабочем коллективе, находя с ним общую связь, а также способность

применять свои природные данные в работе с ключевыми клиентами организации.

К личностным компетенциям относится ряд других факторов, которые по определению также влияют на формирование и развитие профессиональных компетенций [10].

К таким компетенциям следует отнести:

1. Уверенность в себе.

Уверенность в себе менеджера по продажам является действительно одним из ключевых аспектов, поскольку успех продажи зависит не только от энергетики продавца и применяемых им техник продаж, но и от уверенности, от него исходящей.

Уверенность в себе заключается в полной уверенности в своих профессиональных способностях и суждениях как специалиста, уверенности в предоставляемых услугах, их эффективности, конечного результата от их приобретения и дальнейшего практического применения.

Уверенность может быть выражена также в несении ответственности за проблемы и неудачи как своих, так и чужих. Уверенность проявляется в умении открыто задавать вопросы по теме разговора; способности придерживаться своего мнения, столкнувшись с противоположной точкой зрения или неудачей на начальном этапе; а также в способности делать что-то, что на первый взгляд кажется рискованным.

Именно такую личностную компетенцию как уверенность, следует поставить на первый план, поскольку именно она играет немаловажную роль при выполнении процессных задач и организации сотрудником своего рабочего процесса.

2. Стрессоустойчивость.

Поскольку процесс продаж включает в себя постоянную коммуникацию с людьми, которые не всегда являются потенциальными клиентами организации, возникает множество споров, вопросов и недопонимания с обеих сторон.

Следует обозначить тот факт, что не всегда все зависит от профессиональных или личностных компетенций специалиста по продажам, поскольку при возникновении всевозможного рода разногласий, зачастую влияние оказывает и сам потребитель.

За настрой потребителя в тот или иной момент отвечают множество внешних факторов, о которых мы не будем говорить. Важно лишь сказать о том, что независимо от того, в какой ситуации оказался специалист по продажам, он должен максимально лояльно отнестись к покупателю. В профессиональной литературе, существует такой термин, как «уйти, не хлопнув дверь», который подразумевает под собой то, что менеджеру в любом случае необходимо на позитивной ноте попрощаться с потребителем, надеясь на возможность дальнейшего сотрудничества.

Стрессоустойчивость, как правило, возникает и в ситуации многозадачности и тот специалист, который способен преодолеть данное состояние, в действительности обладает таковой личностной компетенцией.

Стрессоустойчивость к состоянию многозадачности проявляется:

- В умении быстро переключаться с задачи на задачу;
- В самостоятельном расставлении приоритетов выполнения задач;
- В соблюдении сроков выполнения задач;
- В умении делегировать не свойственные себе задачи или поиске ресурсов для их выполнения;
- В поиске способов сокращения временных и прочих видов затрат.

3. Ответственность.

Под ответственностью подразумевается способность и готовность специалиста брать ситуацию под свой контроль даже тогда, когда она выходит из под него.

Ответственность у специалиста проявляется следующим образом:

- Говорит «нет» в случае необходимости, либо невозможности решения;
- Отвечает за данные обещания, выполнения их в срок с требуемым качеством;

- Берет ответственность за проблемы в ходе выполнения задач;
- Идет на жертвы или тратит усилия, чтобы выполнить работу;
- Энергично берется за дело, возможно, не свойственное себе.

Данный фактор является действительно важным, поскольку ответственность одного специалиста или члена организации напрямую влияет на показатели других сотрудников и предприятия в целом.

Подбор специалистов в отдел продаж компании ООО «Малик Спейс Челябинск» осуществляется на основе приведенных нами выше профессиональных и личностных компетенций. Безусловно, необходимо сказать о том, что нами был приведен не весь перечень требуемых к специалисту требований, ведь на самом деле, он включает в себя применение многочисленных комплексных методик.

Важно понимать, что подбор специалистов – не только оценка их профессиональных и личностных компетенций. Процесс подбора должен происходить также при использовании сложных комплексных методик, которые позволяют проверить состояние или реакцию потенциального сотрудника в той или иной возможной рабочей ситуации [13].

Мы решили обозначить список основных методик, которые используются при оценке соискателей на вакантные должности, в виде таблицы 2.1, к таковым относятся:

Таблица 2.1 – Методики оценки потенциального сотрудника

Методика	Описание методики
Интервью	Метод с низкой надежностью из-за субъективного восприятия интервьюера и влияния эмоциональных факторов. Теоретически, интервью может пройти работник, который не обладает нужными профессиональными качествами, зато уверен в диалоге и умеет выгодно подать себя.
Изучение рекомендаций с прошлого места работы	Метод хорош только как вспомогательный в дополнение к другим способам оценки. Точность такого метода до 30%

Окончание Таблицы 2.1

Методика	Описание методики
Изучение рекомендаций с прошлого места работы	Метод хорош только как вспомогательный в дополнение к другим способам оценки. Точность такого метода до 30%
Тестирование	Распространенный метод, в 30-40% случаев позволяющий сделать верные выводы о профессионализме кандидатов
Интервью по компетенциям	Метод, направленный на оценку реального опыта человека. Вопросы обычно имеют следующий вид: «Расскажите, как вы» или «Вспомните случай, когда вы». Интервью должны проводить эксперты, однако точность результата превышает 60%
Ассесмент-центр	Наиболее дорогой и сложный метод. Он позволяет оценить успешность потенциального сотрудника на основе того, как он поведет себя в смоделированных ситуациях. Точность результатов превышает 70%
Brainteaser-интервью	В ходе интервью кандидату вдруг предлагают ответить на вопрос, который не имеет отношения к теме беседы, проверяя тем самым нестандартность мышления
Физиогномика	Изучение черт лица и мимики, попытка определить склонность кандидата к размышлениям и анализу
Шоковое интервью	Использование методов, призванных «вывести из равновесия»: потеря резюме, подпиленная ножка стула
Изучение отпечатков пальцев	Некоторые специалисты усматривают связь между отпечатками и коэффициентом интеллекта. Главным итогом всех действий и оценок должно стать формирование эффективной команды отдела продаж

Нами были рассмотрены основные профессиональные и личностные компетенции, которым необходимо обладать специалисту по продажам. На самом деле, в научной литературе наблюдается великое множество требований к специалистам по продажам, которые трактуются абсолютно по-разному.

Мы выделили лишь основные из них, поскольку именно наличие изложенных нами выше компетенций, оказывает огромное влияние на функционирование организации и росту сотрудников в ней находящихся.

Важно понимать, что правильный подбор сотрудников в отдел продаж и его дальнейшее формирование – одни из ключевых аспектов функционирования всей системы продаж организации. Ведь если специалисты отдела маркетинга будут снабжать отдел продаж заявками, но вторые в свою очередь не смогут правильно ими распорядиться, деятельность всей компании будет носить убыточный характер.

Именно поэтому правильный подбор специалистов в отдел продаж – один из ключевых элементов при формировании и функционировании всей системы продаж организации.

2.3 Принцип работы воронки продаж

Говоря о структуре системы продаж, мы говорим о структуре самой воронки продаж, каким образом она выстраивается и функционирует в дальнейшем, давая при этом конечный положительный результат для организации, отражающей все действия специалистов отдела продаж и маркетинга.

Для начала, нам необходимо разобраться в том, что представляет собой воронка продаж и каким образом она может быть построена, чтобы эффективно функционировать в дальнейшем.

Воронка продаж – путь, который проходит среднестатистический покупатель с момента заинтересованности им в продукте или услуге до момента приобретения данного товара.

Воронка продаж – инструмент, необходимый для организации контроля продаж, дающий возможность наглядности текущей конверсии, а также инструмент прогнозирования и контроля деятельности менеджеров [14].

В настоящее время, как на российском, так и на международных рынках с каждым годом все сложнее привлекать внимание потенциальных покупателей. Это связано с тем, что предложение, очевидно, превышает спрос.

Именно поэтому грамотное построение и применение воронки продаж, а также ее постоянный анализ способствуют воздействию на потенциальных покупателей ненавязчивым образом, незаметно для них самих, подстраиваясь под потребности.

В современной структуре организации воронка продаж необходима для того чтобы увеличить непосредственно прибыль самой организации, а также для грамотного построения системы продаж в целом.

Говоря об основных задачах и функциях воронки продаж, необходимо выделить следующие:

1. Привлечение внимания потенциальных покупателей с помощью маркетинговых инструментов с целью продажи им продукта или услуги организации, основываясь на их потребности.

2. Построение правильного организационного процесса по привлечению будущих клиентов компании, с целью расширения базы потенциальных покупателей. Имеющаяся база потенциальных покупателей, то есть людей, которые ранее уже приобретали продукт или отказывались от него, может значительно повысить шансы на реализацию данного продукта в дальнейшем.

3. Наглядное демонстрирование конверсии по каждому этапу воронки продаж. Помогает контролировать факт заполнения непосредственно самой воронки продаж и четко определять эффективность каналов продвижения.

4. Возможность прогнозирования.

Позволяет прогнозировать, каким образом будет заполнен тот или иной этап через определенный период времени.

На основе данных прогнозов, как правило, составляются планы. Позволяет предсказывать возможные объемы продаж как по одному менеджеру, так и по всей организации в целом.

5. Управление менеджерами отдела продаж.

Воронка - отличный инструмент для анализа эффективности каждого сотрудника отдела продаж, поскольку дает возможность детально разбирать каждую продажу, а также деятельность отдела в целом [15].

Именно эти функции воронки продаж в совокупности и помогают в дальнейшем организовать всю систему продаж, благодаря которой будет обеспечено функционирование организации.

Впервые концепция воронки продаж, описывающая психологию клиента, была предложена американским адвокатом Элиасом Льюисом в 1898 году.

Три десятилетия спустя данное понятие было удачно совмещено с другой известной концепцией торговли под названием AIDA:

- Внимание (attention);
- Интерес (interest);
- Желание (desire);
- Действие (action).

С тех пор понятие воронки продаж в маркетинге стало одним из базовых.

Это значит, что самой продаже предшествует 4 стадии готовности клиента, основываясь на которых и функционирует воронка продаж:

- Захват внимания потенциального покупателя (например, маркетинговыми инструментами);
- Возникновение потенциального интереса к продукту или услуге (информацию о продукте, как правило, содержит в себе рекламное объявление);
- Возникновение желания у потенциального потребителя воспользоваться предложением;

- Начало действия (звонок в компанию, заполнение формы заявки на сайте, заход на сайт или в магазин) [16].

По большому счету, основываясь на приведенных нами выше функциях и стадиях воронки продаж, мы сможем наглядно представить принцип ее работы, а также разобрать принцип функционирования отдельных ее элементов, представленных на рисунке 2.2 [16].



Рисунок 2.2 – Структура воронки продаж

На рисунке 2.2 изображен один из возможных вариантов построения воронки продаж. Следует отметить, что воронка продаж может быть выстроена абсолютно по-разному, в зависимости от продукта или услуги, которые предоставляет организация, а также от самих методов продаж. Как правило, продажи могут осуществляться прямым путем, то есть через непосредственно живую встречу с клиентом или через телефонный звонок. Один из возможных вариантов – продажи напрямую через сайт или любой другой информационный источник, не требующий непосредственного контакта с покупателем, где он сможет самостоятельно выбрать и приобрести желаемый продукт [16].

Теперь необходимо более детально разобрать структуру воронки продаж, представленной на рисунке 2.2

Из рисунка 2.2 видно, что первым этапом данной воронки продаж является «количество посетителей сайта». Следует отметить, что существует множество инструментов, позволяющих привести потенциальных покупателей на сайт организации.

В действительности, инструментов по привлечению посетителей на сайт великое множество, мы приведем и опишем методы их функционирования и эффективного внедрения в ООО «Малик Спейс» в третьей главе выпускной квалификационной работы.

Вторым этапом, представленной на рисунке 2.2 воронки продаж, является «количество обратившихся в компанию потенциальных клиентов». Как правило, число обратившихся в организацию людей, будет значительно меньше, чем число тех, кто изначально зашел на сайт компании.

Следует понимать, что пользователи, обратившиеся в организацию, как правило, должны связаться с сотрудником организации через общий номер телефона, который прикреплен на сайте или оставить заявку, чтобы менеджер смог напрямую связаться с заинтересованным клиентом, совершив факт продажи продукта или услуги.

Третьим этапом данной воронки является «намерение клиента приобрести товар или услугу». Этот этап означает, что менеджеру по продажам во время непосредственного контакта с клиентом следует осуществлять факт продажи, то есть с этого момента фактически и начинается сама продажа. Важно помнить о том, что не весь поток входящих звонков от потенциальных клиентов и не все заявки, которые они оставляют, являются «теплыми», то есть если клиент позвонил в организацию, проявив интерес к тому или иному товару, не факт того, что он со стопроцентной вероятностью готов его приобрести. На данном этапе специалисту по продажам необходимо использовать весь спектр своих

профессиональных и личностных компетенций, чтобы закрыть покупателя на сделку.

Четвертым этапом является «обсуждение стоимости товара и условий покупки». Данный этап очень схож с предыдущим, поскольку включает в себя элементы договоренностей относительно приобретения продукта и его дальнейшего использования. Этап «обсуждение стоимости товара и условий покупки», как правило, включает в себя элементы работы с возникающими в ходе диалога возражениями со стороны потребителя. Работу с возможными возражениями необходимо осуществлять непосредственно менеджеру, ведь от того насколько корректной с точки зрения продаж получится беседа, в плане соблюдения всех этапов продаж и будет зависеть конечный результат, а именно, факт продажи [16].

2.4 Определение международного рынка и его особенностей

В настоящее время, все больше и больше компаний стремятся выйти на глобальный рынок, тем самым подтверждая позицию лидерства в отрасли.

Международный рынок - рынок покупателей за рубежом страны, включающий: зарубежных потребителей; зарубежных производителей; зарубежных промежуточных продавцов; и зарубежные государственные учреждения [18].

Можно выделить следующие причины выхода компаний на внешние рынки:

1. Привлечение новых клиентов.

В ситуациях перенасыщения внутреннего рынка, компаниям необходимо находить новые рынки сбыта для увеличения своей прибыли и обеспечения долгосрочного роста компании.

2. Сокращение издержек и повышение конкурентоспособности.

В виду ограниченного масштаба внутреннего рынка, компании не могут максимально получить выгоду за счет эффекта масштаба и эффекта обучаемости.

Как следствие, организации находят путь к экспорту своей продукции на зарубежные рынки.

3. Преимущества за счет ключевой компетенции.

Ключевая компетенция представляет собой специфический фактор, который бизнес рассматривает как центральный и значимый при развитии и расширении. Под ключевой компетенцией компании может подразумеваться разное. От владения уникальной технологией, ноу-хау, до прочных и надежных отношений с клиентом.

4. Снижение странового риска за счет диверсификации.

Компании, оперирующие на рынках разных стран, могут получить итоговую выгоду, в части компенсации убытков, возникающих из-за экономического спада в одной стране за счет продаж в другой стране.

5. Увеличение рыночной капитализации компании.

6. Удовлетворение требований акционеров по расширению деятельности компаний на глобальном уровне [17].

Критерием классификации стратегий выхода на новый рынок на международный уровень может выступать степень риска управления, которой подвергается компания.

Можно выделить три вида риска:

1. Риск потери контроля над основными функциями, такими как производство, маркетинг;

2. Риск несоответствия реализации оперативной стратегии по сравнению с головной компанией. Данный риск связан с тем, что транснациональные компании могут придерживаться стратегии перелива прибыли, полученной в одной стране, на другой рынок в иной стране для поддержания нужного уровня конкурентоспособности. Конфликт интересов может возникать в случае, если созданная структура компании на зарубежном рынке будет оперировать в противоречие с общей стратегии компании, мотивируя свои действия отказом от убыточной деятельности;

3. Риск потери контроля над ноу-хау, что составляет главное конкурентное преимущество компании [17].

Выводы по разделу два

В данном разделе мы рассмотрели сущность понятия системы продаж, а также ее основные особенности, рассмотрели всех участников системы и их основные функции.

Рассмотрели принцип работы воронки продаж, поэтапно разобрали каждый из них, выяснили, что воронка не способна работать без какого-либо своего сегмента.

Также нами был проведен анализ профессиональных и личностных компетенций менеджеров отдела продаж, необходимых компании при подборе специалистов, были рассмотрены основные методики, необходимы для аттестации специалистов и оценке и компетенций.

Выяснили основные преимущества и недостатки работы на международном рынке, а также сущность понятия международного рынка.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ ООО «МАЛИК СПЕЙС»

3.1 Определение бизнес-целей ивент-агенства

Система продаж компании «Малик Спейс» на текущий момент состоит из нескольких элементов – рисунок 3.1.

1. Маркетинг;
2. Персонал;
3. Технология продаж.

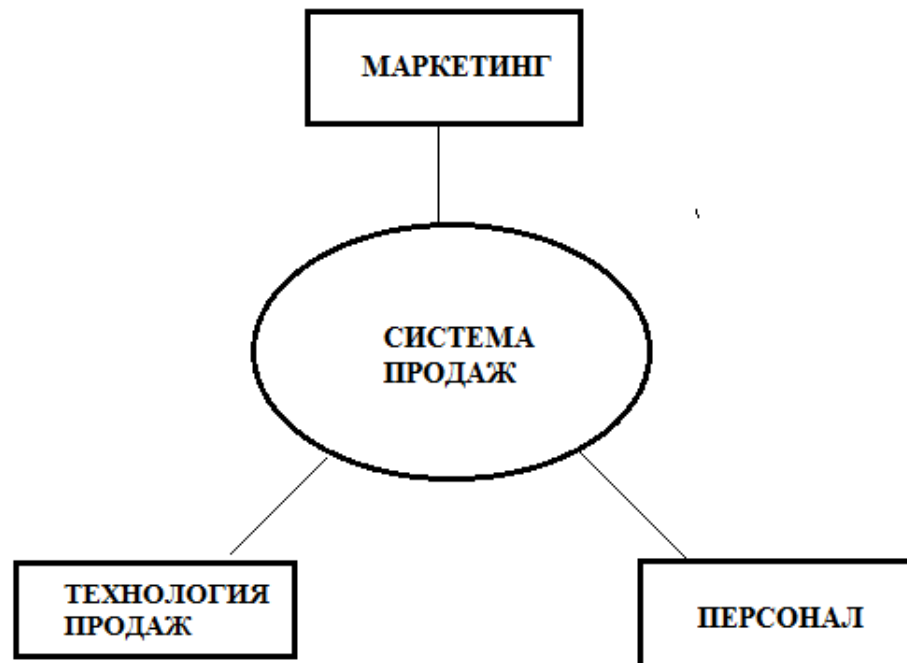


Рисунок 3.1 - Система продаж компании «Малик Спейс»

Описание элементов системы продаж компании.

Маркетинг включает в себя: управление продуктом, ценообразованием, каналами дистрибуции и продвижением. Результатом проработки данного элемента является продукт, который полностью удовлетворяет потребности целевой аудитории и является конкурентоспособным на рынке.

Персонал включает в себя: подбор руководителей и менеджеров по продажам, планирование их деятельности, организацию, мотивацию, контроль и обучение.

Технологии продаж включают в себя: технологии взаимодействия с клиентом, скрипты продаж, работа с этапами продаж и системами учета.

На текущий момент компания ставит перед собой цель повышения конкурентоспособности на международном рынке с помощью совершенствования системы продаж.

На текущий момент показатели компании следующие:

1. Среднее значение выручки – 1 160 250 руб./мес.;
2. Значение среднего чека – 29 750 руб.;
3. Среднее объем продаж - 39 шт./мес.

Компания ставит перед собой цель – выйти на средний показатель выручки равный 1 731 814 руб./мес. до 31 декабря 2019 года. Для достижения цели необходимо определить целевые значения среднего чека, объема продаж и выручки и составить прогноз продаж на планируемый период, прогноз которых представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прогноз продаж до 31 декабря 2019 года

Показатель/Месяц	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Средний чек, руб.	29 750	31 000	32 700	35 900	34 900	39 000	39 500
Объем продаж, шт.	40	42	48	52	47	56	60
Выручка, руб.	1190000	1302000	1569600	1866800	1640300	2184000	2370000
Значение среднего чека за период, руб.	34 679						
Средний объем продаж за период, шт.	49						
Средний объем выручки за период, руб.	1 731 814						

Для выхода на объем выручки, равный 1 731 814 руб./мес., до 31 декабря 2019 года, необходимо стремиться к следующим показателям:

1. Среднее значение выручки за период – 1 731 814 руб./мес.;
2. Значение среднего чека за период – 34 679 руб.;
3. Среднее объем продаж за период - 49 шт./мес.

Этапы воронки продаж:

1. Потенциальный клиент видит рекламное сообщение;
2. Переходит по рекламному объявлению;
3. Оставляет заявку на звонок;
4. Заключает сотрудничество.

Средние конверсии по этапам воронки продаж:

- а) С первого на второй этап – 1%;
- б) Со второго на третий этап – 12%;
- в) С третьего на четвертый этап – 10%.

При сохранении текущих показателей конверсии воронки, для выхода на объем выручки, равный 1 731 814 руб./мес., до 31 декабря 2019 г., необходимо стремиться к следующим показателям:

- а) Средний объем продаж – 49 клиента/мес.;
- б) Значение среднего чека за период – 34 679 руб.;
- б) Среднее количество заявок на звонок – 490 шт/мес.;
- в) Среднее количество переходов по рекламному сообщению – 4 083 шт/мес.;
- г) Средний охват рекламных сообщений – 408 300 потенциальных клиентов в месяц.

3.2 Определение маркетинговых целей и задач ивент-агенства

Цель маркетинга заключается в успешном продвижении товаров и услуг на рынке и получении максимальной прибыли, при этом для ее достижения могут использоваться самые различные инструменты. Поэтому правильное определение целей маркетинга позволит любой фирме намного быстрее и с меньшими финансовыми затратами достичь успеха [18].

Таким образом, основной маркетинговой целью, которая стоит перед агентством является – выйти на показатель объема продаж равный 49 клиентов в месяц и значение среднего чека равное 34 679 руб., до 31 декабря 2019 г.

Для этого необходимо охватывать 408 300 потенциальных клиентов в месяц.

В качестве маркетинговых задач компании выделены:

- Привлечение потребителей целевых групп;
- Формирование уверенности потребителей в возможности решения их проблем и их полного удовлетворения полученными услугами и взаимодействием;
- Удержание потребителей в качестве постоянных клиентов;
- Формирование у клиентов побуждения к добровольной дистрибуции услуг компании;
- Создание у целевой аудитории благоприятного мнения о компании.

Необходимо увеличивать лояльность текущих и создавать доверие потенциальных потребителей, что увеличит количество повторных сделок, а также привлечет внимание потенциальных клиентов.

Задачей, выполнение которой будет способствовать привлечению клиентов и повышению лояльности к агентству, является – формирование экспертного имиджа среди целевой аудитории.

Развитие Интернета приводит к тому, что потенциальные клиенты, прежде чем обращаться в ту или иную компанию, ищут ответы на возникающие вопросы в поисковых системах [18].

Очень часто мнение потенциального клиента о ивент-агентстве в сегменте бизнес-образования формируется на основе отзывов и публикаций о конкретной фирме. Безусловно, разработка и содержание сайта компании, актуализация представленной на нем информации, наличие онлайн сервисов становится необходимым условием взаимодействия агентства со своими потенциальными клиентами в сети Интернет [19].

Результатами маркетинговой деятельности агентства можно считать следующие:

- Установлен и постоянно поддерживается диалог с потенциальными клиентами;
- Поддерживается или растет лояльность существующих клиентов;
- Увеличивается количество повторных обращений. Растет количество обращений «по рекомендациям»;
- В портфеле проектов компании преобладают высокодоходные проекты, увеличивается вознаграждение за услуги;
- Осуществляются перекрестные продажи услуг, вводятся новые услуги;
- Растет лояльность существующих и потенциальных сотрудников;
- Повышается партнерская лояльность, растет узнаваемость компании на рынке [20].

3.3 Определение инструментов и стоимости мероприятий

Рекомендации по технологии взаимодействия с потребителями.

Для того чтобы совершить продажу, менеджерам требуется следовать этапам продаж. На самом деле, рекомендованные нами этапы продаж являются общепринятыми, мы лишь дополнили их использованием возможных техник продаж, которые применяются ведущими бизнес-тренерами в области продаж и переговоров, а также специалистами в нейролингвистическом программировании для повышения конверсии продавцов на текущий момент.

1. Подготовка к звонку.

Перед тем как совершить звонок потенциальному покупателю, оставившему заявку на сайте организации на приобретение образовательных услуг, специалисту по продажам необходимо подготовиться к предстоящему диалогу.

Данный этап под наименованием «подготовка к звонку» означает следующее: менеджеру необходимо понять, откуда пришел клиент, то есть в какой

социальной сети или из какого другого информационного источника он узнал о предстоящем мероприятии. Как правило, менеджер может узнать эту информацию, обратив свое внимание на UTM-метку, которая автоматически отображается в CRM-системе вместе с остальной необходимой для звонка информацией. UTM-метка (Urchin Tracking Module) - переменная, которая добавляется в URL-адрес рекламируемой страницы, и позволяет системе веб-аналитики получить дополнительную информацию об источнике перехода по ссылке [21].

Именно UTM-метки позволяют понять специалисту по продажам из какого источника поступила заявка, а специалистам отдела маркетинга проанализировать какие каналы привлечения клиентского трафика являются эффективными, а какие, наоборот, не приносят должного результата.

Также в CRM-системе значительную роль для осуществления звонка играют и другие возможные поля о клиенте, например: имя, фамилия, номер телефона, электронная почта. Также в карточке клиента может быть указан целевой запрос, который отображает его текущую потребность, например: купить билет, узнать цену, скачать книгу, получить бесплатные материалы для ознакомления и другие.

Ориентируясь на эту информацию в карточке клиента, специалист отдела продаж может с легкостью осуществлять телефонные звонки с целью продажи услуг организации. Как правило, при учете всех параметров, указанных в карточке клиента, менеджеру гораздо легче понять потребность клиента и ряд возможных возражений с его стороны, тем самым повысить свою личную конверсии [21].

2. Приветствие.

Вторым этапом продаж является этап под наименование «Приветствие», который означает, что менеджеру необходимо поприветствовать потенциального покупателя, оставившего заявку на сайте организации, после чего переходить на следующий этап сделки под названием «Установление контакта».

Как правило, этап «Приветствие» характеризуется малым количеством времени на его осуществление, поскольку не содержит в себе каких-либо техник продаж. Следует лишь сказать о том, что «Приветствие» должно быть простым и понятным клиенту. Опытные менеджеры, как правило, используют различные нестандартные подходы на данном этапе, чтобы привязать клиента к себе уже на начальном этапе и не показаться специалистом, читающим текст с бумажного листа. Пример: «Имя клиента, добрый день. Давайте с вами знакомиться, это Андрей вам звонит компания Malik Space очень приятно».

Многие специалисты в области продаж и переговоров, в том числе и спикеры, с которыми работает ООО «Малик Спейс», утверждают, что данный этап «приветствие» входит в этап «установление контакта», или является его непосредственным началом. Тем не менее, нами было принято решение выделить данный этап в отдельности, поскольку зачастую он несет в себе решающую роль.

3. Установление контакта.

На этапе «Установление контакта» специалисту по продажам необходимо четко и ясно обозначить цель своего звонка, с которой он позвонил потенциальному покупателю, дав при этом понимание клиенту, что специалист по продажам не предоставляет для него никакой опасности.

Как правило, для эффективного осуществления данного этапа, существует техника продаж под названием «Вбитие крюка». Техника «Вбитие крюка» означает – получение принципиального согласия со стороны клиента на осуществление предстоящего диалога. Данная техника необходима для того чтобы дать понять клиенту, что менеджер не собирается ему что-либо продавать, его цель заключается лишь в том, чтобы проинформировать обо всех возможностях и достоинствах продукта/услуги с возможным их приобретением в дальнейшем. Пример: «Имя клиента, звоню вам, поскольку оставили у меня заявку на участие в тренинге Сергея Азимова, все верно? Хотел бы пообщаться с вами по вопросу дальнейшего участия».

Также на данном этапе возможно и использование еще одной техники продаж под названием «Задавание программы» или «Программирование». Данная техника означает, что специалист по продажам должен озвучить возможный план ведения диалога, который позволит выявить потребность и необходимость клиента в заинтересовавшем его продукте, а также основываясь на потребности последнего сделать целевую презентацию, сняв при этом возможные возражения. Техника «Задавание программы» позволяет не только снять возможные возражения со стороны клиента, но и запрограммировать его на дальнейший диалог, в ходе которого поэтапно будет осуществляться продажа с положительным исходом. Пример: «Предлагаю поступить следующим образом, расскажу о программе мероприятия, сориентирую по стоимости, по датам проведения, чтобы лучше понимать ваш запрос задам вам пару вопросов, если все понравится, забронируем место, поговорим о возможных вариантах оплаты, хорошо?».

Таким образом, используя данную технику продаж, у клиента снимаются возможные опасения, возражения, и он полностью переходит в стадию готовности к разговору. Важно понимать, если клиенту неудобно в данный момент осуществлять разговор, лучше оставить его и перенести звонок на некоторый промежуток времени.

4. Выявление потребности.

На этапе «выявление потребности» менеджеру необходимо выявить потребность клиента в приобретении услуги, чтобы в дальнейшем сделать целевую презентацию, ориентированную на запрос потребителя. Эффективно осуществлять данный этап можно с помощью нескольких техник продаж, одной из которых является «Задавание открытых вопросов».

В настоящее время, вопросы подразделяются на «открытые» и «закрытые» вопросы. «Открытые вопросы» - вопросы, ответом на которые следует развернутое предложение со стороны покупателя. Пример: «Сориентируйте, пожалуйста, какие цели и задачи стоят перед вами по формированию отдела

продаж на текущий момент?» «Закрытые вопросы» - вопросы, ответом на которые следует краткий ответ со стороны покупателя, по типу «да» или «нет». Пример: «Сориентируйте, пожалуйста, вы уже приняли решение об участии, или вам потребуется какая-либо информация для принятия решения?»

Менеджеры, которые задают «открытые вопросы», как правило, владеют инициативой в разговоре и занимают ведущую позицию, а менеджеры, которые во время диалога используют в своем большинстве «закрытые вопросы», наоборот, занимают ведомую позицию.

На данном этапе вопросы могут формулироваться по-разному в зависимости от необходимости в их использовании.

Также вопросы могут быть:

- Ситуационные – открытые вопросы, направленные на выяснение общей ситуации клиента, косвенно связанной с коммерческим предложением;
- Уточняющие (углубляющие) – вопросы, использование которых необходимо для углубления и расширения ответа клиента. В случае если короткого ответа менеджеру недостаточно, для того, чтобы двигаться дальше по этапам сделки;
- Уточняющие о важности – вопросы, отвечая на которые клиент рассказывает о своей ситуации или запросу менеджеру и в первую очередь самому себе, тем самым подчеркивая значимость и необходимость в приобретении продукта;
- Проблемные – вопросы, уточняющие проблемы клиента в текущей ситуации, ответ на решение которых он сможет в дальнейшем найти;
- Извлекающие – вопросы, помогающие сфокусироваться на проблеме, связанной с коммерческим предложением;
- Направляющие – вопросы, сфокусированные на решение проблемы посредством принятия решения со стороны менеджера;
- Технические – вопросы, необходимые для выявления технических деталей, характеристик [22].

Следует отметить, что этап «выявление потребности» является ключевым, поскольку без его корректного осуществления менеджеру будет сложно сделать целевую презентацию для потенциального покупателя и в дальнейшем столкнуться с потоком возражений.

5. Презентация.

На этапе «Презентация» менеджеру необходимо сделать целевую презентацию продукта, подстроенную под текущие потребности клиента. Данный этап является достаточно простым, поскольку клиентом уже был озвучен его запрос или задача на предстоящее мероприятие. В ходе презентации не рекомендуется озвучивать лишнюю информацию, которая не является целевой для покупателя, чтобы его не перегрузить ею. Многие начинающие менеджеры начинают излагать весь поток информации о продукте, которым они обладают, таким образом, в ходе диалога у покупателя возникает ряд вопросов и возражений, с которыми в дальнейшем необходимо работать. Еще раз отметим, что презентация продукта/услуги должна быть исключительно целевой, подстроенной под потребность и цель клиента.

На этапе «Презентация» также рекомендуется задавать «закрытые» вопросы. Пример: «Это то, что вам нужно?» или «Можем продолжать идти по программе мероприятия дальше?» Важно получать постоянную обратную связь от покупателя, поскольку именно он может дать понимание менеджеру, что стоит остановиться и переходить к этапу «закрытие».

6. Завершение сделки. Закрытие.

Этап «Закрытие» является заключительным этапом сделки, поскольку именно на данном этапе, менеджеру необходимо совершить продажу, забронировав место за покупателем на мероприятии и выставить ему счет.

Главная особенность данного этапа заключается в том, что менеджеру не стоит ставить клиента перед выбором приобретать или не приобретать товар, главная задача – увести его в обсуждение: «Как именно осуществить оплату» или «Какое количество место за ним забронировать». В данном случае, мы

рекомендуем использовать технику «Выбор без выбора», которая широко применяется в нейролингвистическом программировании. Суть данной техники заключается в том, чтобы не спрашивать разрешения у клиента о совершении дальнейшего действия с нашей или его стороны. Задача менеджера по продажам в момент применения данной техники – поставить покупателя перед выбором. Пример: «Каким способом комфортнее оплачивать, как физическое лицо или как юридическое лицо?» или «В таком случае, когда вам все нравится, предлагаю забронировать место, у нас свободны места на третьем и четвертом рядах, предлагаю посадить вас поближе, комфортно?» Следует отметить, что техника «Выбор без выбора» носит исключительно манипулятивный характер, зато дает положительный результат, а именно, совершение факта продажи, а также повышение конверсии продавца.

7. Работа с возражениями.

В классической теории продаж, этап «Работа с возражениями» стоит пятым по счету сразу после этапа «Презентация», однако, нами было принято решение выделить его в отдельный (последний) этап, поскольку возражения со стороны клиента могут возникать и на этапе «Установление контакта», а также на любом другом. Мы решили составить список частых возражений со стороны потенциальных покупателей услуг ООО «Малик Спейс», объединив их в таблицу 3.3. В таблице 3.3 представлены частые возражения со стороны покупателей, а также возможные варианты работы с ними [23].

Таблица 3.3 – Возражения клиентов и работа с ними

Возражение	Вариант работы с возражением
Дорого	- На самом деле, «дорого» - нормальная ситуация, все зависит оттого, какие цели и задачи вы ставите перед собой на мероприятие. В случае если текущие задачи требуют выполнения прямо сейчас, предлагаю поговорить о возможных вариантах оплаты.

Продолжение Таблицы 3.3

Возражение	Вариант работы с возражением
Дорого	<p>- Нам необходимо рассматривать стоимость участия, как инвестицию в развитие вашего бизнеса, в ходе которого вы получите гарантированный финансовый результат, вам ведь нужен результат, верно? (Уводящий вопрос).</p> <p>- Важно помнить, что стоимость участия это инвестиция. Вы ни в коем случае не инвестируете в меня, вы инвестируете исключительно в себя, в свой результат, ведь он вам нужен, верно? (Уводящий вопрос).</p> <p>- Уверен, что в ходе приобретения подобных программ, вопрос о стоимости, как правило, вопрос десятый. Сейчас важно понимание того, насколько вам будет полезно текущее мероприятие, тем более что речь идет о повышении квалификации. (Уводящий вопрос).</p> <p>- Дорого? Вы первый, кто мне об этом говорит.</p>
Не актуально (не интересно)	<p>- Конечно, то, что интересно – это деньги, которые вы сэкономите, используя наши методики. (Уводящий вопрос).</p> <p>- У вас, наверняка, были такие ситуации, когда предложения, на первый взгляд, казалось неинтересным, зато потом вы на нем заработали. Все, что я предлагаю – пообщаться по вопросу вашего участия и убедиться, что мероприятие действительно стоящее. (Уводящий вопрос).</p>
Дайте скидку	<p>- Конечно, я бы дал вам скидку, если бы мы накручивали 200% сверху, но поскольку мы этого не делаем, предлагаю остановиться на фиксированной стоимости.</p> <p>- Если бы вас попросили сделать скидку, а вы не могли этого сделать, как бы вы поступили?</p>
Я подумаю (всегда является «ложным»)	<p>- Как правило, участники говорят «я подумаю», когда им: недостаточно информации для принятия решения, необходимо выделить бюджет или стоит</p>

Окончание Таблицы 3.3

Возражение	Вариант работы с возражением
Я подумаю (всегда является «ложным»)	выбор между другим тренингом, а у вас что?
Перехват инициативы клиентом	Для того чтобы перехватить инициативу, необходимо: - Развернуто ответить на вопрос клиента, не делая пауз, задать встречный, открытый вопрос; - Отвечать коротко; - В случае хорошего установления контакта перехватить инициативу ответом вопросом на вопрос.

Следует отметить, что при работе с возражениями очень важно уметь их квалифицировать. Зачастую возражения со стороны покупателя подразделяются на «истинные» и «ложные» возражения. «Истинное возражение» - возражение, которое носит исключительно правдивый характер, который можно проверить, задав «закрытый вопрос». «Ложное возражение» - возражение, которое носит ложный характер и также проверяется с помощью «закрытого вопроса» со стороны менеджера.

Не факт, что собеседник сразу озвучит продавцу настоящую причину отказа, зато в большинстве случаев поможет определить, насколько истинным является его возражение. Пример выявления истинности возражения: «Я правильно понимаю, что вопрос времени – это единственный момент, который останавливает вас от принятия решения по участию, и если мы решим его, вас больше ничего не будет останавливать, верно?» Задав такой вопрос, менеджер сразу сможет понять насколько «истинным» или «ложным» является возражение со стороны покупателя.

Возражение «Я подумаю», которое приведено в таблице 3.3 – всегда является «ложным», поскольку не несет в себе абсолютно никакой информационно-фактической составляющей. Как правило, данное возражение означает – нежелание клиента продолжать общение с менеджером, поскольку озвученная специалистом информация не является целевой для покупателя [23].

Последний инструмент в области продаж, который используют многие международные компании для повышения конверсии менеджеров, а именно организация «Jordan Belfort Training», так называемая «Прямолинейная система продаж».

Впервые данная технология была введена и использована Джорданом Белфортом – основателем компании «Jordan Belfort Training» в 1996 году [24].

Именно использование данного инструмента и позволит компании ООО «Малик Спейс» поддерживать достаточно высокий уровень для обеспечения конкуренции на международном рынке.

Основная задача данного инструмента заключается в том, что в момент, когда покупатель задает параллельные вопросы в ходе диалога с менеджером, тем самым перехватывая инициативу, менеджер развернуто отвечает на вопрос со стороны клиента, но при этом не забывает о соблюдении следующего этапа продаж. Таким образом, и достигается сам факт продажи, когда все этапы поочередно соблюдены. Принцип работы «Прямолинейной системы продаж» изображен на рисунке 3.4 [25].

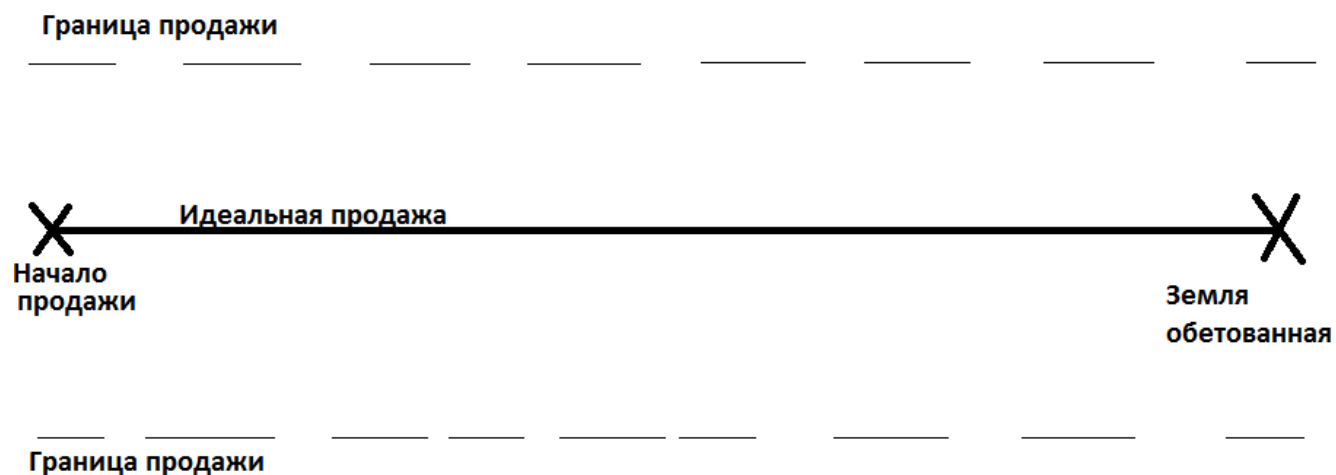


Рисунок 3.4 – Прямолинейная система продаж

Важно отметить, что в совокупности система продаж не будет работать без таких факторов как:

- Технологии продаж;
- Соблюдение этапов продаж;
- Умение работать с возражениями.

Именно соблюдение этих факторов, в конечном счете, и ведет в покупке клиентом товара.

Для того чтобы лучше понимать рекомендованную нами структуру продажи услуг ООО «Малик Спейс», было принято решение изобразить ее в форме таблицы 3.5. В таблице 3.5 прописана поочередность соблюдения ключевых этапов продаж, другими словами, скрипт продаж.

Скрипт – пошагово разработанный сценарий диалога с потребителем, с момента первого взаимодействия и до последнего, ведущий к конечному этапу сделки, то есть продаже.

Таблица 3.5 – Скрипт продаж

Этап	Рекомендации
Приветствие	- Имя клиента, добрый день. Давайте с вами знакомиться, это Андрей вам звонит – компания Malik Space.
Установление контакта	- Звоню вам, поскольку оставили у меня заявку на участие в тренинге Сергея Азимова «Продажи и переговоры», все верно? - Хотел бы пообщаться с вами по вопросу вашего участия прямо сейчас, предлагаю преступать, удобно? - В таком случае подскажите, вы уже приняли решение об участии или потребуется какая-либо информация для принятия решения? - Для того чтобы экономить время, предлагаю поступить следующим образом: сориентирую вас по программе, стоимости и другим моментам, но для того чтобы лучше понимать вашу необходимость участия в данном тренинге, задам пару вопросов.
Выявление потребности	- Имя клиента, сориентируйте, пожалуйста,

Окончание Таблицы 3.5

Этап	Рекомендации
Выявление потребности	<p>какие цели и задачи ставите перед собой на мероприятие относительно формирования отдела продаж?</p> <p>- Напомните, какую должность занимаете в компании, а также объем штата сотрудников отдела продаж?</p> <p>- На что в первую очередь обращаете внимание при подборе образовательных программ для себя?</p>
Презентация	Целевая презентация, исходя из озвученной клиентом потребности
Закрытие	<p>- Правильно понимаю, что все то, о чем мы сейчас говорили, вас устраивает, остался лишь вопрос способа оплаты, верно?</p> <p>- Уверен мы поняли друг друга, вам каким способом удобнее оплачивать с банковской карты или с расчетного счета организации?</p> <p>- Рад, что вам все нравится, люблю, когда участники так говорят, смотрите, у меня есть свободные места на втором ряду, сюда вас и посадим, удобно?</p>
Фиксация соглашений	- Таким образом, за вами забронировано одиннадцатое место на четвертом ряду, способ оплаты – банковская карта, сумма внесения 35 900 руб. Напомню, что ссылка на оплату активна до конца текущего дня. Как только поступит оплата, пришлю вам билет на почту.
Завершение	- Рад был с вами пообщаться, до встречи

В ходе составления текущего скрипта, было принято решение дополнить несколько этапов. Следует отметить, что дополненные нами этапы, по факту являются частью этапа «Закрытие», но для полноты скрипта, они были прописаны отдельно. Такими этапами являются: «Фиксация соглашений» и «Завершение».

Этап «Фиксация соглашений» - означает, что все, о чем мы ранее договорились с клиентом, необходимо еще раз проговорить, чтобы не возникло

возможных недопониманий уже после завершения диалога с ним. Таким образом, при использовании данного этапа, у клиента все складывается воедино, а также повышается уровень ответственности перед менеджером за соблюдение договоренностей и оплаты в срок.

Этап «Завершение» - означает, что мы ни в коем случае не расстаемся с клиентом, нашей задачей является его дальнейшее сопровождение даже после приобретения услуг. Таким образом, у клиента повышается уровень лояльности к организации, а также к специалистам в ней работающим.

Это означает, что мы сможем набрать клиенту при проведении нами последующих мероприятий, предложив новые курсы бизнес-образования, сэкономив деньги на привлечение его снова [25].

Система учета.

На текущий момент в ООО «Малик Спейс» существует своя система учета клиентов – «MalikCRM». Было принято решение проанализировать имеющуюся систему учета клиентов, рассмотреть все преимущества и недостатки ее использования, а также рассмотреть возможное использование другой CRM-системы, которая не будет иметь те недостатки по сравнению с «MalikCRM».

Основные преимущества и недостатки «MalikCRM» представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Преимущества и недостатки «MalikCRM»

MalikCRM	
Преимущества	Недостатки
Свободное использование для компании	Низкая скорость загрузки данных
Возможность учета и ведения клиентов	Невозможность осуществления звонков
Возможность формирования воронки продаж	Невозможность отправки сообщений
Возможность ведения аналитики	Невозможность отправки билетов
Возможность внесения корректировок в этапы сделок	Отсутствие внутрикорпоративного чата
Возможность редактирования карточки клиента	Отсутствие аналитики пропущенных звонков
Возможность добавления схемы зала	Необходимость в обучении

Окончание Таблицы 3.6

MalikCRM	
Преимущества	Недостатки
проводимого мероприятия	

Как выяснили ранее, основными недостатками «MalikCRM» являются:

1. Низкая скорость загрузки данных;
2. Невозможность осуществления звонков;
3. Невозможность отправки сообщений;
4. Отсутствие внутрикорпоративного чата;
5. Отсутствие аналитики пропущенных звонков;

Исходя из данного анализа, можно сделать вывод о том, что для повышения конкурентоспособности на международном рынке, необходимо избавиться от всех недостатков имеющейся CRM-системы, сменив ее.

Нами был проведен анализ CRM-систем, которые удовлетворяют нашу цель повышения конкурентоспособности на международном рынке. Исходя из анализа, было принято решение остановиться на «amoCRM».

Те условия, которые предоставляет данная организация, подходят нам потому что:

1. Возможность заключения партнерских отношений;
2. Широкий спектр возможностей CRM-системы;
3. Техническая поддержка в любом регионе;
4. Возможность осуществления настройки CRM-системы под нужны компании, благодаря выездному специалисту.

Пункт «Возможность заключения партнерских отношений» играет одну из ключевых ролей при выборе нами именно этой CRM-системы, поскольку это никак не сказывается на затратах компании и позволяет использовать данную CRM-систему условно бесплатно. После общения со специалистом из организации, мы выяснили, для того чтобы стать официальным партнером «amoCRM», необходимо:

1. Пройти тестирование и получить сертификат официального партнера;
2. Продавать услуги организации на 35 000 руб./мес.;
3. Предоставлять доступ к клиентской базе.

Таблица 3.7 - Преимущества и недостатки «amoCRM»

amoCRM	
Преимущества перед MalikCRM	Недостатки
Высокая скорость загрузки данных	Необходимость заключения партнерства с «amoCRM», продаже их услуг
Возможность осуществления звонков	Проблемы с загрузкой шаблона письма
Возможность отправки сообщений	Предоставлять доступ к клиентской базе
Возможность отправки билетов	-
Наличие внутрикорпоративного чата	-
Наличие аналитики пропущенных звонков	-
Не требует обучения для использования	-

Из таблицы 3.7 видно, что основными преимуществами «amoCRM» являются:

1. Высокая скорость загрузки данных;
2. Возможность осуществления звонков;
3. Возможность отправки билетов;
4. Наличие внутрикорпоративного чата;
5. Наличие аналитики пропущенных звонков;
6. Не требует обучения для использования.

Таким образом, внедрив и используя «amoCRM», мы сможем конкурировать на международном рынке бизнес-образования, осуществляя постоянную и бесперебойную систему учета.

Мотивация торгового персонала.

Для того чтобы организации достигнуть поставленных бизнес-целей, необходимо разобрать текущую мотивацию специалистов отдела продаж и разработать новую, позволяющую в полном объеме использовать все профессиональные и личностные компетенции специалистов.

На текущий момент, мотивация специалистов отдела продаж ООО «Малик Спейс» складывается:

1. Окладная часть – 15 000 руб./мес.;
2. Процент с продаж при невыполнении плана на 50% - 0%;
3. Процент с продаж при выполнении плана на 50-75% - 2%;
4. Процент с продаж при выполнении плана на 95% - 3%;
5. Процент с продаж при выполнении плана на 95-100% - 4%;
6. Процент с продаж по базе 2ГИС – 10%.

Текущая мотивация отдела продаж ООО «Малик Спейс» выглядит именно так.

Следует отметить, что данная мотивация, в большей степени носит подавляющий характер для специалистов отдела продаж.

Из проведенных нами наблюдений, было выявлено, что менеджеры, в большинстве случаев, не справляются с поставленными им планами, что в дальнейшем приводит к их увольнению и поиску новой работы, а также росту текучести кадров, что сказывается на работе руководителя отдела продаж и на работе специалиста по персоналу.

Таким образом, используя текущую мотивацию менеджеров, компании для достижения своих бизнес-целей, необходимо ее изменить, чтобы уменьшить текучесть кадров, а также сэкономить время специалисту по подбору персонала на поиск и привлечение новых сотрудников и сэкономить время самому руководителю отдела продаж на обучение менеджеров.

Нами была разработана и предложена следующая мотивация, которая не носит подавляющий характер для менеджеров по продажам, что заставляет их оставаться длительное время в компании, а также экономит время руководителей на осуществления своей основной деятельности.

Мотивация для специалистов отдела продаж:

1. Окладная часть – 15 000 руб./мес.;
2. Процент с продаж – 4%;
3. Премия за выполнение плана минут (2 520 мин./мес.) – 3 000 руб./мес.;

4. Премия за выполнение плана конверсии (не менее 15%) – 3 000 руб./мес.;
5. Премия за корректное ведение сделок в CRM-системе – 3 000 руб./мес.;
6. Процент с продаж по базе 2ГИС - 10% .

Предложенная нами мотивация позволит:

1. Сэкономить время специалиста по подбору персонала на поиск и привлечение новых сотрудников;
2. Сэкономит время руководителя отдела продаж на обучение сотрудников;
3. Повысит лояльность менеджеров к организации;
4. Уменьшит или избавит совсем от текучести кадров;
5. Сэкономит временные и финансовые ресурсы компании на поиск и обучение новых специалистов.

Нами было принято решение убрать процентное соотношение выполнение плана продаж и процента, который получает менеджер.

Также было принято решение ввести премиальные составляющие в виде: премия за выполнение плана минут, премия за выполнение плана конверсии, премия за корректное ведение сделок в CRM-системе.

Следует отметить, что для получения премии за выполнение плана минут, менеджеру необходимо выговаривать ровно 2 520 мин./мес. Данный расчет был взят из того что ежедневно менеджеру нужно выговаривать 120 мин./д. на протяжении 21 рабочего дня. При невыполнении плана минут 2 520 мин./мес. менеджер не получает премию, поскольку план не был им выполнен полностью.

Премия за выполнение плана конверсии. Нами было принято решение взять в расчет среднюю конверсию по менеджерам отдела продаж 8-10%. Мы решили повысить среднюю конверсию до 15%, тем самым мотивировав менеджеров совершать большее количество звонков и подходить к каждому разговору более ответственно. При невыполнении плана конверсии 15%, менеджер не получает премию, поскольку план не был им выполнен.

Премия за корректное ведение сделок в CRM-системе. Данный фактор является для компании очень важным, поскольку при корректном заполнении

карточки клиента, руководители и собственники компании, а также будущие сотрудники смогут иметь представление о том, кто и чем занимается клиент, а также то, какие услуги компании могут быть ему полезны. Таким образом экономится время на обзвон уже имеющихся клиентов с целью выявить их текущие интересы в области бизнес образования, а также сократить затраты на маркетинговые кампании. Корректность ведения сделок в CRM-системе контролируется руководителем отдела продаж по завершению рабочего месяца.

Обучение торгового отдела.

На текущий момент, при входе нового сотрудника отдела продаж в должность обучение построено следующим образом:

1. Прохождение ознакомительной базы о деятельности компании;
2. Обучение продажам, корректировка уже имеющихся навыков, их подстройка под деятельность компании (ввод в должность);
3. Изучение продукта;
4. Изучение целевой аудитории, ее потребностей;
5. Изучение и сдача руководителю отдела продаж скрипта;
6. Изучение и правильное ведение CRM-системы;
7. Осуществление звонков по базе 2ГИС или базе клиентов, ранее посещавших мероприятия организации;
8. Осуществление звонков по входящим заявкам.

На этапе обучения сотрудников отдела продаж, мы решили ввести лишь одну корректировку, которая позволит повысить конверсию и результаты как новых, так уже имеющихся сотрудников. Необходимо ежедневно осуществлять тренировки в отделе продаж, то есть ежедневно прорабатывать знание скрипта и ориентировку в нем, внося в ход диалога возможные возражения со стороны потенциальных покупателей, на примере реальных ситуаций.

Принцип осуществления данной методики прост: необходимо разделиться по парам на два человека, один из менеджеров выполняет роль потребителя, второй

выполняет роль продавца. Таким образом, выполняя ежедневную проработку скрипта в парах на основе реальных ситуаций телефонных звонков, мы сможем повысить профессиональные способности специалистов отдела продаж, а также их текущую конверсию.

Еще одним возможным предложением по обучению специалистов торгового отдела может выступать – проведение тренингов по продажам внутри самой компании.

Необходимо, как минимум, раз в две недели собираться и проводить корпоративное обучение продажам, рассматривать текущие показатели каждого из менеджеров, а также показатели всего отдела продаж в целом и искать способы и методики возможного улучшения текущих показателей.

Еще одним способом повышения квалификации сотрудников торгового отдела может служить постоянный анализ звонков, которым необходимо заниматься руководителю отдела продаж, а после проведения самого анализа давать рекомендации сотрудникам. Нами была приведена таблица 3.8, в которой учтены все факторы, влияющие на результативность продажи.

Данная методика впервые была подробно описана и использована Екатериной Уколовой в ее книге «Шифр Уколовой». Суть данной методики состоит в том, чтобы подробно расписать все этапы продаж, а также техники, которые на них используются. После совершения менеджером звонка, осуществляется разбор его звонка, соблюдение последовательности этапов продаж и техник. После проведения анализа, как правило, дается обратная связь менеджеру от руководителя отдела продаж [23].

Таблица 3.8 – Анализ звонков

Номер	Критерии оценки звонка	Баллы	Оценка	Комментарии
Первостепенное	Установление контакта	2	2	Установил позитивной манерой разговора

Окончание Таблицы 3.8

Номер	Критерии оценки звонка	Баллы	Оценка	Комментарии
Первостепенное	Подстройка под клиента (тембр, темп)	2	2	Не было
Первостепенное	Вбитие крюка (апелляция к прецедентам, высшей выгоде)	2	0	Не было
Первостепенное	Выявление потребностей (задачи и цели клиента)	2	0	Не целевая
Первостепенное	Владение инициативой	2	0	Нет
Первостепенное	Презентация	2	0	Не целевая
Первостепенное	Создание ценности курса, обоснование цены	2	0	Нет
Первостепенное	Работа с возражениями	2	0	Проработать возражение дорого
Первостепенное	Продажа	2	0	Нет
Первостепенное	Договоренность об оплате (выставленному счету)	2	0	Нет
Первостепенное	Закрытие на следующий шаг (звонок)	2	1	Закрыл на звонок, но цель не проговорил
Первостепенное	Закрытие сделки	2	0	Нет
Первостепенное	Вы-подход (фокус на клиента)	2	0	Нет
Первостепенное	Обесценивание себя/партнера	-1	0	Нет
Второстепенное	Использование скидок/корпоративных предложений	1	1	Предложил рассрочку
Второстепенное	Слова паразиты	-1	0	Нет
Второстепенное	Апелляция к претендентам	1	0	Нет
Первостепенное	Присоединение к ценностям	2	0	Не было
Второстепенное	Комплимент	1	0	Нет

После проведения анализа, как правило, дается обратная связь менеджеру от руководителя отдела продаж.

Данный метод осуществления анализа звонков для повышения профессиональных компетенций и конверсии продавцов можно отнести к элементу контроля за исполнением и ведением корректной работы сотрудников торгового отдела.

Определение инструментов и стоимости мероприятий по привлечению клиентов.

В качестве инструментов в сети Интернет, позволяющих привлечь целевую аудиторию и сформировать экспертный имидж организации в среде бизнес-образования, были обозначены:

1. Проведение собственных образовательных онлайн-мероприятий, а также участие в образовательных мероприятиях партнеров.

Данный метод позволяет напрямую формировать сообщество потенциальных потребителей компании, осуществлять продажи в режиме онлайн. Как правило, проводятся специальные онлайн-мероприятия (вебинары) с заранее известной тематикой, на которых выступает спикер, а в конце призывает аудиторию к совершению необходимого целевого действия. Таким целевым действием со стороны спикера может быть: призыв к приобретению продукта в режиме онлайн, приобретение билета на предстоящее мероприятие, осуществление подписки на информационные источники организации с целью ознакомления с ее услугами. Метод эффективен, поскольку позволяет в короткий срок получить доверие со стороны потребителя и довести его до покупки.

Подобные мероприятия можно организовывать самостоятельно, а также участвовать в качестве спикеров на онлайн-мероприятиях партнеров.

В качестве темы онлайн-мероприятия должны быть выбрана тема, соответствующая запросам и интересам целевой аудитории.

В случае, самостоятельной организации, необходимо провести следующие мероприятия:

1. Разработка темы и плана вебинара;
2. Создание и упаковка лендинга;
3. Запуск рекламного трафика на лендинг;
4. Подключение к платформе вебинаров;
5. Подготовка к вебинару и проведение.

В таблице 3.9 представлен список мероприятий и их стоимость.

Таблица 3.9 – Стоимость мероприятий по организации вебинара

Название мероприятия	Стоимость услуг
Разработка темы и плана вебинара	Условно бесплатно (стоимость рабочего часа штатного специалиста)
Разработка и упаковка лендинга	Условно бесплатно (стоимость рабочего часа штатного специалиста)
Рекламный трафик (настройка + бюджет)	Настройка – условно бесплатно (стоимость рабочего часа штатного специалиста)
Подключение к платформе вебинаров	До 3 000 руб.
Подготовка к вебинару и проведение	Условно бесплатно (стоимость рабочего часа штатного специалиста)

2. Создание и развитие собственных сообществ и блога на сайте.

Метод является эффективным, поскольку позволяет аккумулировать аудиторию вокруг компании, создавая ядро максимально лояльных потребителей. Также позволяет получать условно бесплатный органический трафик из поисковых систем и с помощью вирусного распространения материалов.

Социальные сети предоставляют широкий функционал для публикации контента и взаимодействия с аудиторией. Для запуска и развития своих сообществ нам необходимы услуги копирайтера, дизайнера и комьюнити-менеджера [26].

Копирайтер – пишет и переводит материалы. Дизайнер – занимается оформлением сообщества. Комьюнити-менеджер – модерировать сообщества и

вовлекает аудиторию в диалог. В таблице 3.10 приведена стоимость услуг этих специалистов.

Таблица 3.10 – Стоимость услуг специалистов

Специалист	Стоимость услуг
Копирайтер (в штат)	15 000 руб./мес.
Дизайнер (удаленно)	4 000 руб./мес.
Комьюнити-менеджер (удаленно)	7 000 руб./мес.

Для развития блога быстрыми темпами необходимо покупать трафик в сообщество. Средняя стоимость привлеченного пользователя в сообщество социальной сети в бизнес-нише составляет 25 руб./чел.

Исходя из этих данных можно рассчитать размер необходимого бюджета для привлечения необходимого количества пользователей в сообщество – таблица 3.11.

Таблица 3.11 – Количество привлеченных пользователей и их стоимость

Количество привлеченных пользователей	Стоимость
1000	25 000 руб.
10000	250 000 руб.
20000	500 000 руб.

Если говорить о сайте, то в нем может быть разработан отдельный раздел «блог», где будут публиковаться авторские или переведенные с других языков материалы, отвечающие запросам целевой аудитории. Необходимо рассчитать стоимость разработки сайта и его поисковой оптимизации – таблица 3.12.

Таблица 3.12 – Мероприятия по разработке, продвижению сайта и их стоимость

Мероприятие	Стоимость
Разработка сайта: 1. Разработка прототипа и проработка смыслов; 2. Дизайн на основе прототипа; 3. Верстка сайта + адаптация;	Условно бесплатно (стоимость рабочего часа штатного специалиста)

Окончание Таблицы 3.12

Количество привлеченных пользователей	Стоимость
4. Посадка на CMS (система управления контентом); 5. Становка на хостинг, SSL сертификат.	
SEO-продвижение и оптимизация	10 000 руб.
Обслуживание (домен, хостинг и тд)	1 000 руб./год.

3. Запуск контекстной рекламы на сайт.

Контекстная реклама является инструментом привлечения максимально заинтересованных в услуге потребителей на сайт, за счет того, что позволяет показывать им рекламу по определенным запросам в поисковике.

В таблице 3.13 приведены мероприятия необходимые для запуска контекстной рекламы на сайт и их стоимость.

Таблица 3.13 – Мероприятия по запуску контекстной рекламы и их стоимость

Мероприятие	Стоимость
Настройка и проведение рекламной кампании в Яндекс Директ	Условно бесплатно (стоимость рабочего часа штатного специалиста) Рекламный бюджет – 20 000 руб.
Настройка и проведение рекламной кампании в Google Adwords	Условно бесплатно (стоимость рабочего часа штатного специалиста) Рекламный бюджет – 20 000 руб.

Примеры возможных объявлений Яндекс Директ и Google Adwords представлены на рисунке 3.14 [27].

Как правило, при поиске информации с поисковых системах, пользователи вводят максимально простой запрос, по типу «Бизнес-тренинг», после чего поисковая система выдает возможные варианты ответов.

Самыми популярными являются те поисковые запросы, которые стоят в начале поискового запроса, именно они являются работой маркетологов компании, которые используют такой инструмент, под названием SEO-оптимизация. Данный инструмент позволяет выводить в топ объявления компании.

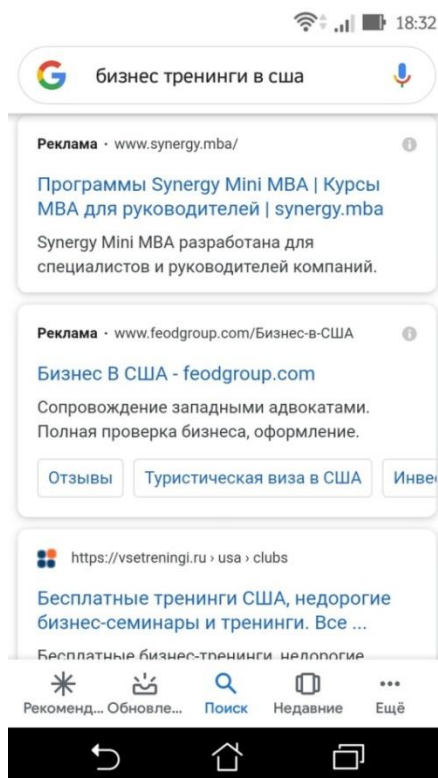


Рисунок 3.14 –Примеры объявлений контекстной рекламы агентства

В структуре сайта необходимо разработать посадочную страницу, на которую будут вести рекламные объявления. Разработана следующая структура, представленная на рисунке 3.15, которая включает в себя:

- Логотип и краткое описание компании;
- Контакты для быстрой связи;
- Фото, которое дает понять посетителю, куда он попал;
- Призыв оставить заявку или заказать звонок;
- Самые яркие и выгодные товарные предложения;
- Акции;
- Конкурентные преимущества и гарантии;
- Отзывы клиентов [28].

Образец прототипа посадочной страницы мы может видеть на рисунке 3.15. следует отметить, что существует множество вариантов прототипов, нами был рассмотрен один из возможных и наиболее популярных вариантов.

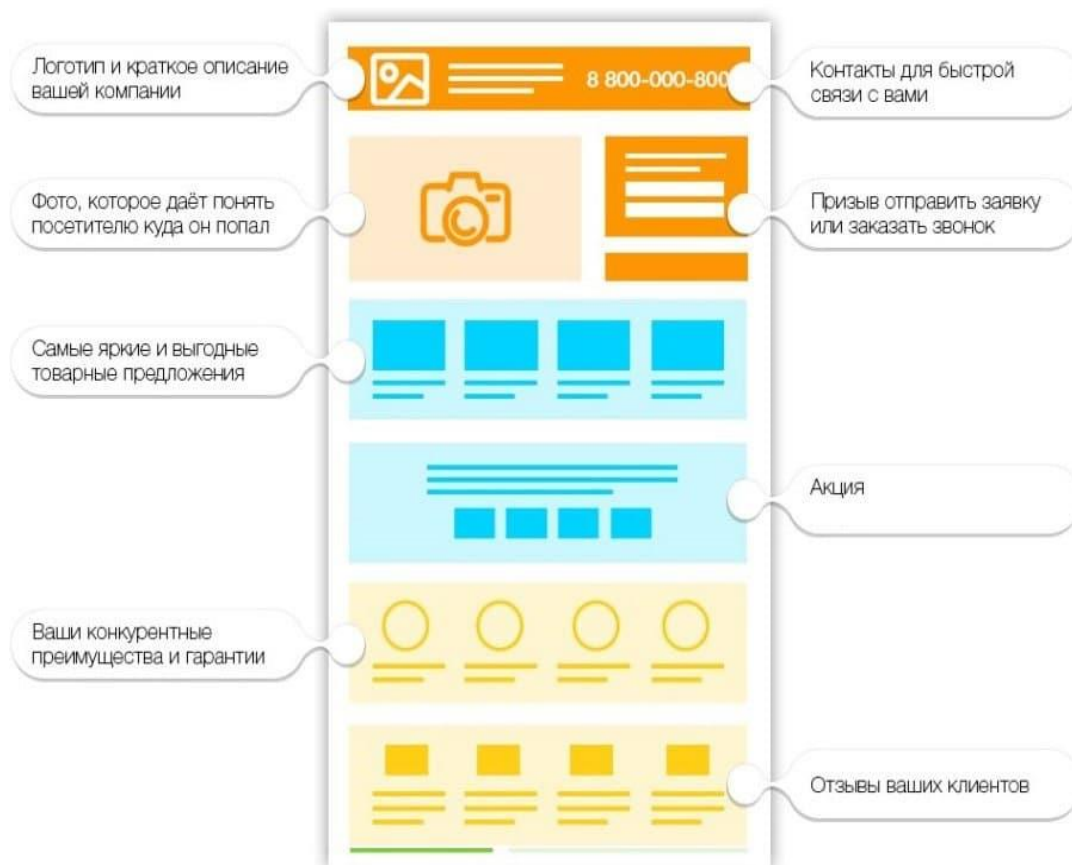


Рисунок 3.15 – Прототип-структура посадочной страницы

В качестве обобщающего элемента, составлена сводная таблица (Приложение А) маркетинговых мероприятий по привлечению клиентов в ивент-агентство посредством сети Интернет.

Исполнение составленного плана маркетинговых мероприятий позволит достичь установленных целей и задач компании.

Сроки рассчитаны таким образом, чтобы к сезонному пику продаж в ноябре–декабре компания имела сообщество лояльных потенциальных и текущих клиентов, публикации в авторитетных отраслевых изданиях, сертификации лидирующих рекламных площадок.

Выводы по разделу три

В разделе определена бизнес-цель ивент-агентства – выйти на объем выручки равный 1 731 814 руб./мес., до 31 декабря 2019 г., исходя из нее, выявлена маркетинговая цель – выйти на показатель объема продаж равный 49 клиентов в месяц и значение среднего чека равное 34 679 руб., до 31 декабря 2019 г.

Для этого необходимо охватывать 408 300 потенциальных клиентов в месяц.

Определены этапы воронки продаж и конверсии на каждом из этапов.

Рассчитано необходимое количество заявок на звонок, переходов по рекламному сообщению и рекламный охват. Также определены инструменты по привлечению целевой аудитории и их стоимость:

1. Проведение собственных образовательных онлайн-мероприятий, а также участие в образовательных мероприятиях партнеров;
2. Создание и развитие собственных сообществ и блога на сайте;
3. Запуск контекстной рекламы на сайт.

В заключении разработан план, составлена сводная таблица маркетинговых мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный объем мирового рынка бизнес-образования оценивается в 4,5-5,0 триллиона долларов США, а сохранение тенденций его уверенного роста позволяет сделать предположение о том, что в течение ближайших двух лет этот показатель может преодолеть значение в 6-7 триллиона долларов США. При этом доля онлайн-образования в общих показателях также будет уверенно расти и к 2020 году ее доля составит до 3%, что составит 165 миллиардов долларов США общего объема рынка. [17]

Анализ рынка российских и международных ивент-агентств показал, что на рынок находится в стадии активного роста, также на нем наблюдается высокий уровень конкуренции из-за низкого порога входа.

Анализ микросреды показал, что ивент-агентство незначительно уступает конкурентам.

Анализ внутренней среды показал, что агентству необходимо расширять ассортимент предоставляемых услуг в сторону комплексного подхода. Параллельно с расширением ассортимента выходить на средний ценовой сегмент, где потребители проявляют меньшую чувствительность к цене, а также расширять спектр использования маркетинговых инструментов для привлечения внимания целевой аудитории на международном рынке. Также необходимо задействовать дополнительные каналы продаж, помимо личных и партнерских.

SWOT-анализ показал, что ивент-агентство ООО «Малик Спейс Челябинск» обладает сильным рыночным положением, обладает уникальным торговым предложением и экспертным имиджем

Агентство имеет все шансы повысить конкурентоспособность в ближайшей перспективе, если примет меры по развитию и укреплению собственного положения.

Определена бизнес-цель агентства – выйти на объем выручки равный 1 731 814 руб./мес., до 31 декабря 2019 г., исходя из нее, выявлена маркетинговая цель –

выйти на показатель объема продаж равный 49 клиента в месяц и значение среднего чека равное 34 679 руб., до 31 декабря 2019 г.

Для этого необходимо охватывать 408 300 потенциальных клиентов в месяц.

Определены этапы воронки продаж и конверсии на каждом из этапов. Рассчитано необходимое количество заявок на звонок, переходов по рекламному сообщению и рекламный охват. Также определены инструменты по привлечению целевой аудитории и их стоимость:

1. Проведение собственных образовательных онлайн-мероприятий, а также участие в образовательных мероприятиях партнеров;
2. Создание и развитие собственных сообществ и блога на сайте;
3. Запуск контекстной рекламы на сайт.

Также разработан план, составлена сводная таблица маркетинговых и других мероприятий.

Разработанные мероприятия по привлечению клиентов к приобретению образовательных услуг компании ООО «Малик Спейс Челябинск» посредством сети Интернет, способствуют достижению бизнес-цели компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Компания Малик Спейс [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://maliktrip.malikspace.ru>
2. Особенности международного рынка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://mir-nauki.com>
3. Маврина, И.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И. Н. Маврина. – Екатеринбург: УрФУ, 2015. – 132 с.
4. Конкурентный анализ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://beseller.by/blog/>
5. Майкл Портер анализ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/>
6. Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>
7. Ценообразование международного рынка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://zillion.net/ru/blog/234/>
8. Воронка продаж [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://zillion.ru/blog/234.html>
9. SWOT-анализ, особенности [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://beseller.by/blog/>
10. Показатель LTV и его особенности [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://fb.ru/article/332423/>
11. Принцип подбора персонала в отдел продаж [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://studref.com/453537/menedzhment/>
12. Комплексное исследование агентского ивент-рынка России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ruward.ru/russia/>
13. Построение отдела продаж [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/html>

14. Сущность воронки продаж [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hiterbober.ru/business-terms.html>
15. Функции воронки продаж [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://zillion.net/ru/blog/234/>
16. Особенности воронки продаж [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hiterbober.ru/business-terms/>
17. Преимущества международного рынка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://mir-nauki.com/>
18. Инновационный маркетинг: учебник для бакалавриата и магистратуры / под общ.ред. С.В. Карповой. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 457 с. – Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс.
19. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход / Дж. Шонесси. - М.: Питер, 2017. - 864 с.
20. Сьюэлл, К. Клиенты на всю жизнь / К. Сьюэлл. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2015. – 255 с.
21. UTM-метки [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://beseller.by/blog/>
22. Азимов, С. А. Продажи и переговоры / С.А. Азимов // Продажи и переговоры. – 2016. – с. 72-98.
23. Уколова, Е. А. Методика формирования системы продаж / Е.А. Уколова // Шифр Уколовой. – 2018. – с. 76-106.
24. Джордан, Б. Маркетинговые инструменты в системе продаж / Б. Джордан // Метод волка с Уолл-стрит. Откровения лучшего продавца в мире. – 2016. – с. 95-121.
25. Статистика Инстаграм [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://zillion.ru/blog/234.html>
26. Кожушко, О.А. Интернет-маркетинг и digital-стратегии. Принципы эффективного использования. учеб. пособие. / О.А. Кожушко, Чуркин И., Агеев А. – Новосибирск: Новосиб. гос. ун-т, 2015. – 327 с.

27. Бизнес-тренинги в США [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<https://zillion.ru/blog/234.html>

28. Лендинг форма [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<https://zillion.ru/blog/234.html>