

## Внедрение технологии дополнительных продаж в дистанционной торговле

В настоящее время компании, использующие каналы дистанционной торговли, считают, что данный сектор находится в стадии стагнации и не только из-за неразвитости внешней инфраструктуры и законодательной среды, но также из-за снижения спроса на товары и уменьшения количества покупателей. Найти новые формы подачи информации, способные увеличить аудиторию потребителей (пользователей), в условиях жесткой конкуренции становится сложно. Реальность в сфере дистанционной торговли диктует новые требования и правила. Российские предприниматели для охвата потребителей используют все каналы дистанционной торговли, но большинство рекламы не окупается количеством заказанных товаров, поэтому требуются новые методы продаж. Возникают вопросы: как оживить спрос; повысить продажи в условиях ограниченных финансов; увеличить среднюю стоимость заказа и при этом сэкономить на рекламе? Специфика дистанционной торговли заключается в том, что покупка товара происходит удаленно – посредством Интернета, телефона, почты. Обращение клиента посредством телефона – идеальная возможность для осуществления дополнительной про-

дажи и увеличения средней стоимости заказа. Должна быть выработана специальная технология, которая поможет менеджерам, принимающим заказы, продать дополнительный товар клиенту. Задача такой технологии – создать инфраструктуру, которая в состоянии предоставить актуальные данные в момент поступления звонка от клиента, применить сегментацию, рассчитать стоимость, предоставить наилучшие рекомендации товара менеджеру по продажам в режиме реального времени.

Продажу дополнительных товаров к основному называют по-разному: перекрестные продажи, сопутствующие продажи, кросс-продажи и т.д. При этом преследуется одна цель – увеличение среднего чека покупки. Внедрение технологии дополнительных продаж предполагает определенный алгоритм (рис. 1).

Для каждого действия внедрения технологии дополнительных продаж требуется назначить ответственного и установить сроки внедрения, и здесь можно воспользоваться диаграммой Ганта [2].

Для определения текущего состояния продаж должен быть проведен аудит всех бизнес-процессов. Аудит бизнес-процессов – процедура, позволяющая выявить, локализовать и устранить про-



▶ **ХОМИЧ Ирина Николаевна**  
Аспирант кафедры экономики  
и управления народным хозяйством

**Волгоградский институт экономики,  
социологии и права  
400011, РФ, г. Волгоград,  
Университетский пр-т, 64  
Тел.: (8442) 46-68-52  
E-mail: irina.khomich@tvsale.ru**

### Ключевые слова

ДИСТАНЦИОННАЯ ТОРГОВЛЯ  
АЛГОРИТМ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ  
СКИДКА  
ОБУЧЕНИЕ  
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ  
АНАЛИТИКА

### Аннотация

В статье рассмотрены этапы внедрения дополнительных продаж при заказе товара в дистанционной торговле. Рассмотрены факторы и критерии, влияющие на состав заказа, отправляемого почтой. Отмечается особая роль обучения и стимулирования персонала при дополнительных продажах дистанционным способом.

### JEL classification

D83

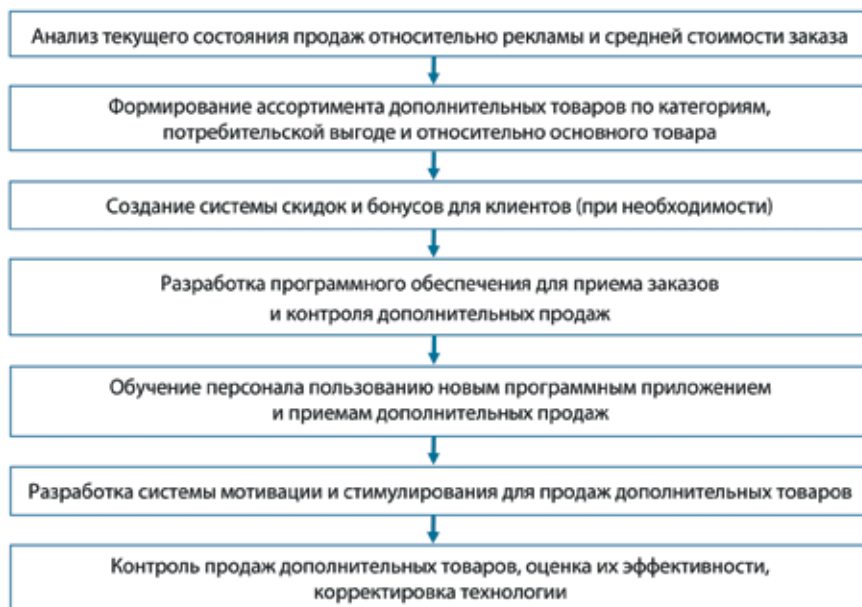


Рис. 1. Алгоритм технологии дополнительных продаж дистанционным способом

## Introducing the Technology of Additional Sales in Distance Selling

► **Irina N. KHOMICH**  
*Postgraduate of Economics  
 and Economy Management Dept.*

**Volgograd Institute of Economics,  
 Sociology and Law**  
**400011, RF, Volgograd,**  
**Universitetsky Ave., 64**  
**Phone: (8442) 46-68-52**  
**E-mail: irina.khomich@tvsale.ru**

### Key words

DISTANCE SELLING  
 ALGORITHM  
 ADDITIONAL SALES  
 DISCOUNT  
 TRAINING  
 REMUNERATION  
 ANALYTICS

### Summary

The paper looks at the stages of introducing the technology of additional sales in distance selling. The factors and criteria influencing order content sent by mail are considered. The special role of personnel training and encouragement in driving up additional sales in distance selling is emphasized.

### JEL classification

D83

Nowadays companies using the channels of distance selling opine that this sector is stagnating and not just because of underdeveloped external infrastructure and legal environment, but also due to decreasing demand for goods and declining number of buyers. In conditions of fierce competition it is becoming incredibly difficult to find new forms of information delivery to add to the audience of consumers. The reality of distance selling dictates new requirements and rules for trade. To cover as large audience as possible Russian entrepreneurs employ all channels of distance selling, but most of advertising does not pay off and help to increase the number of orders that is why new methods of sales are needed. Entrepreneurs face the questions: How to revive the demand? To spur sales in conditions of limited finances? To boost average order value? And to save on advertising. At this the specifics of distance selling implies that the product is purchased distantly via the Internet, by telephone and mail. A client contacting the company by phone presents a perfect opportunity to generate additional sales and raise an average order value. To take advantage of this opportunity a special technology should be developed that will help managers who take orders to sell an additional product to a client. The primary task of such technology is the creation of the infrastructure which

can provide relevant data at the moment of a customer call, apply segmentation, calculate the prices, and submit detailed recommendations to a sales manager in time.

Selling additional products to the main content of an order is called cross-selling. Cross-selling aims at boosting an average check. To introduce a technology of additional sales an algorithm is required (Fig. 1).

It is necessary to appoint a person responsible for every action of the additional sales technology introduction and set the terms of launching the technology. For this it is possible to apply the Gantt chart [1].

To understand the current state of affairs in sales the audit of all business processes should be carried out. Audit of business processes is a procedure that allows identifying, localizing and eliminating problems in company operation. The business processes are normally audited in the field, in a company office. This is neither an inspection nor a check of accounts, but collection of data, their processing and compilation of a report. It is the possibility to take a fresh look at the company performance what is always useful for business especially allowing for the specifics of distance selling [2].

Detailed understanding and regulation of business processes is a crucial factor in any company success. Permanent control over key points gives information about the

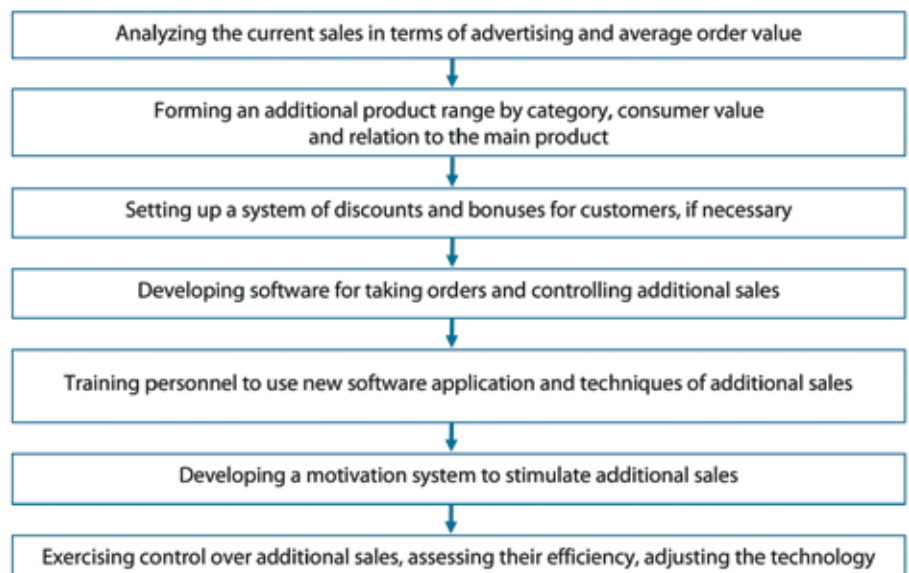


Fig. 1. The algorithm of the additional sales technology in distance selling

блемные участки в работе компании. Обычно работа по аудиту бизнес-процесса проводится на месте, в офисе компании. Это не ревизия и не проверка счетов, а, скорее, сбор данных, их обработка и составление отчета. Возможность оценить работу компании свежим взглядом, что всегда полезно бизнесу, особенно учитывая специфику дистанционной торговли [3].

Ключевым фактором успеха любого предприятия является представление и регламентация бизнес-процесса. Постоянный контроль ключевых точек дает информацию о работе каждого звена данного процесса, а это позволяет в кратчайшие сроки перестроить бизнес, если меняется рынок или выходят новые нормативные документы.

Одним из главных субъектов бизнес-процесса дистанционной торговли является отдел маркетинга и логистики (рис. 2). В его задачи входит не только прогнозирование сбыта, но и обеспечение наличия запасов рекламируемого товара, что особенно влияет на дальнейший ход дистанционной торговли.

Многие российские компании, давая рекламу товара, впоследствии не могут принять все заказы из-за отсутствия данного товара в наличии. Они заказывают еще партию, но она также расходуется, и ситуация с заказами повторяется. А пока компании ожидают следующую партию товара, аналогичным товаром уже торгуют конкуренты. Поэтому должна вестись постоянная статистика и планирование наличия товара. При внедрении технологии дополнительных продаж это один из важных факторов, иначе дополнительные продажи приведут к дополнительным проблемам.

Для анализа текущего состояния продаж требуются основные исходные данные:

- период (желательно последний год);
- количество рекламы по месяцам;
- сумма, потраченная на рекламу;
- количество заказов;
- общая сумма по заказам.

С помощью этих данных можно проанализировать тенденцию продаж, вычислить среднюю стоимость заказа [1].

$$\text{Средняя стоимость заказа} = \frac{\text{Общая сумма заказов}}{\text{Количество заказов}}$$

$$\text{Эффективность рекламы (\%)} = \frac{\text{Сумма, потраченная на рекламу}}{\text{Общая сумма по заказам}} \times 100$$

Полученные данные помогают определить, какова цель дополнительных продаж и что они могут дать.

Выяснив задачи дополнительных продаж, нужно определить все возможные комбинации товаров, учитывая при этом специфику дистанционной торговли – доставку товаров почтой.

На состав заказа, отправляемого почтой, влияют следующие факторы:

- совместимость по материалу (стеклянную вазу и чугунную сковороду не положить в одну посылку);
- совместимость по весу и габаритам;
- лимит стоимости посылки.

Основной задачей комбинации товара является четкое разграничение основного товара и дополнительного.

$$\text{Заказ} = \text{Основной товар} + \text{Дополнительный товар}$$

На первом этапе желательно дополнительные товары продавать со скидкой, либо их цена должна быть не больше 30% от стоимости основного товара. В дальнейшем показатели продаж могут выстроить ценовую линейку для дополнительных товаров по категориям (см. таблицу).

Накопительные бонусные скидки – один из инструментов стимулирования спроса. С помощью правильно организованной системы скидок можно стимулировать продажи плохо продающегося товара.

*Виды скидок*

1. По сумме:

- на всю сумму заказа;
- на отдельные наименования товаров.

2. По условию:

- безусловная скидка (распродажа в связи с ликвидацией товара);
- по сумме покупки (при покупке от 2000 р. – скидка 10% или бесплатная доставка);
- по количеству товаров (купи 2 упаковки – вторая в подарок).

3. По сроку:

- срочная скидка, стимулирующая покупателя совершить незапланированную покупку до определенного времени (до 1 января скидка на всю посуду 25%);
- бессрочная.

4. По лицу:

- персональная – предоставляемая определенному лицу;
- обезличенная – скидка для какого-либо круга лиц;
- накопительная – стимулирующая клиента к повторному заказу. Скидка может увеличиваться, если за определенный период клиент совершил покупки на определенную сумму.

5. По форме оплаты – скидка при предоплате или расчете электронными деньгами.

Размеры скидок могут выражаться в процентном отношении от суммы покупки, также скидки могут быть предоставлены в виде бонусов или купонов [4].



Рис. 2. Основные субъекты бизнес-процесса дистанционной торговли

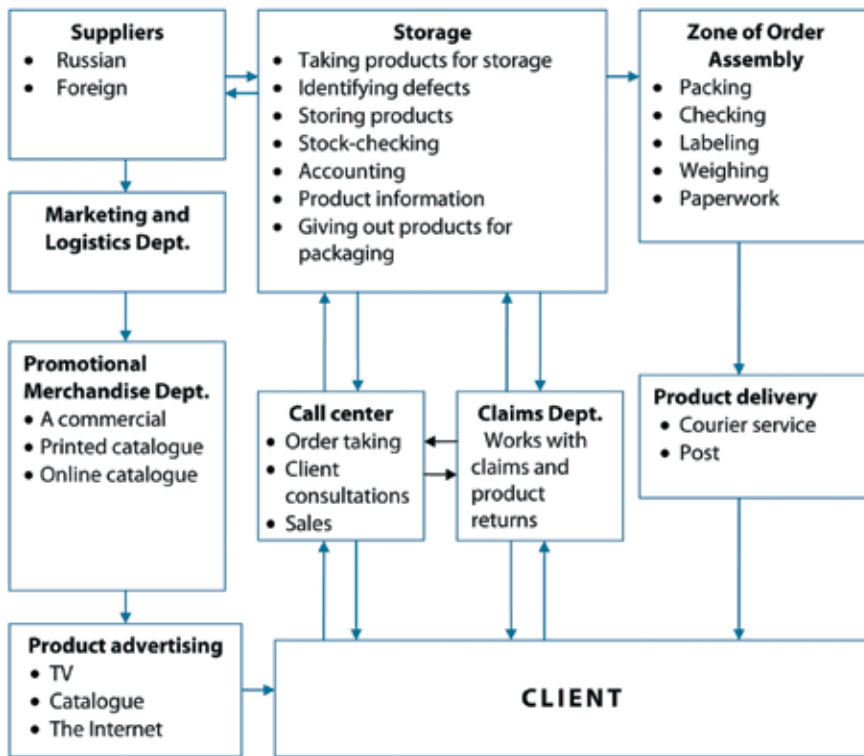


Рис. 2. Основные субъекты бизнес-процесса торговли дистанционным способом

work of every element and this enables in the shortest time possible to readjust the business if the market changes or new legal regulations arrive. Marketing and logistics department is one of the major actors in business processes in distance selling. Its tasks include not just forecasting sales, but also providing enough stock of the advertised goods what particularly influences further distance selling.

Having advertised a product many Russian companies afterwards cannot take all orders because they are short of the product. They arrange another consignment, but the goods are selling like hot cakes and situation with orders happens again, then the companies organize one more consignment, but by the time it arrives competitors have already started trading analogous goods. For this reason statistics and planning of goods should be kept on a regular basis as it is one of the most significant factors when launching the technology of additional sales, otherwise additional sales will just cause extra problems.

To analyze the current state of affairs in sales the following basic data are required:

- Period (desirably, one year);
- Amount of advertising by month;
- Sum spent on advertising;
- Number of orders;
- Total sum of orders.

Using the input it is possible to identify the trends in sales and calculate average order value [3].

Average order value = Total sum of orders / Number of orders.

Advertising efficiency (%) = Sum spent on advertising / Total sum of orders × 100.

The information obtained will help to formulate the objectives of additional sales and understand to what extent they will be useful.

Once the tasks are set, it is necessary to define all possible combinations of products at this taking in account the specifics of distance selling and conditions of the product delivery by post.

The factors influencing order content sent by mail:

- Compatibility of goods in terms of the materials they are made of (a glass vase and a cast-iron skillet will not be put into one parcel);
- Compatibility in terms of weight and dimensions;
- Limit put on the parcel price.

The major task of combining products is distinguishing clearly between main and additional products.

Order = main product + additional product.

It is desirable to initially sell additional products with a discount or the price should be limited to not more than 30% of the price of the main product. Then the indicators of sales will prompt the price range for additional products by category.

Progressive discounts and bonuses are another tool for stimulating demand. With a thoroughly designed system of discounts it is easy to spur sales of even bad-selling products.

Types of discounts:

1. According to a sum:

- On full order amount;
- On individual products.

2. According to a condition:

- Unconditional discount (clearance sale);

• Discount according to the purchase price (If it is more than 2000 rub. the customer is entitled to a 10% discount or free delivery);

- Discount according to the number of products (BOGOF).

3. According to time limits:

• Discounts with set time limits motivate consumers to make unplanned purchases during certain period (Until January, 1 all tableware is sold at a 25% discount);

- Permanent discount.

4. According to a person:

• Personal discount, i.e. the one that is received by a particular person;

• Depersonalized discount, i.e. a discount given to a group of people;

• Progressive discount, which encourages clients to place further orders. The discount may grow if during certain period a customer has purchased for a certain amount.

5. According to a mode of payment (A discount can be offered in case of paying in advance or by electronic money).

The size of a discount may be expressed in percentage of order amount or discounts can be given in the form of bonuses and vouchers [4].

Discounts should be calculated automatically by special software for taking orders.

The next stage is to develop software able to handle the following tasks:

- Take orders and distinguish between main and additional products;
- Provide information assistance to managers in offering additional products (consumer properties);
- Display products' characteristics and description;
- Display reliable information about availability of a product;
- Calculate order amount;
- Make automatic discounts;
- Track the sales of additional products.

Normally the companies have their own database for order-taking and many of them refuse to add something and optimize its functioning. Yet if such is the case a sales manager has to memorize the combinations of additional and main products what is not always feasible. At this the supervisor will not be able to control sales what mostly produce no results of additional sales.

The next important steps in introducing the technology of additional sales are personnel training and motivation. Managers can be trained with the help of passive and active methods. The passive method implies delivering lectures on the rules of additional



## Категории дополнительных товаров

Категория товара	Критерии
Основной товар	Данная категория формируется путем анализа предыдущих заказов, в которых содержалось несколько товаров. Частота появления таких товаров в заказах «многотоварниках» показывает, что данный товар можно предлагать как дополнительный
Расходные материалы	К расходным материалам относятся товары, помогающие функционировать основному товару: сменные фильтры, батарейки, лампочки, бумага для печати и т.д. У каждого типа расходного материала существует свой срок службы, который может исчисляться как временной, так и объемной характеристикой
Обслуживающие товары	Товары, предназначенные для ухода за основным товаром, не имеющие срока службы. Например, щетка для одежды, если основной товар одежда, ножечка – для ножей и т.д.
Упаковочный материал	Сумки, пакеты, упаковочная бумага могут быть предложены для хранения товара, а также для оригинальной упаковки товара, купленного в подарок
Дополнительный товар от производителя	Данный вид товара разрабатывается производителями и расширяет комплектацию товара. Например, дополнительные стаканы для блендера, стержни для усиления нагрузки на тренажер, подставка для ножей
Дополнительный товар из другой категории	Товары из разных категорий, но имеющие общее назначение или цель. Например, если клиент заказывает белье для похудения, дополнительно ему предлагается массажер или тренажер
Товары из рекламного ролика	Товары, которые использовались в ролике для рекламы основного товара. Например, при рекламе сквородок были использованы бамбуковые салфетки или посуда
Товары по акции	Как правило, товары, которые идут по акции со скидкой 50% или более – это остатки товара, который больше не будет производиться

Скидки должны рассчитываться автоматически, посредством программного обеспечения в базе для принятия заказов.

Следующий этап – разработка программного обеспечения, в задачи которого должно входить:

- оформление заказа с разграничением основного и дополнительного товара;
- информационная помощь менеджерам в предложении дополнительного товара (потребительские свойства);
- содержание характеристик и описания товара;
- предоставление актуальной информации о наличии товара;
- расчет стоимости заказа;
- автоматическая скидка;
- статистика по продажам дополнительного товара.

Обычно в компаниях есть своя база данных для приема заказов, и многие отказываются что-то дополнять или оптимизировать. Но в этом случае менеджер-консультант должен знать и помнить все дополнительные товары к основному,

что достаточно сложно. При этом руководитель не имеет возможности проконтролировать процесс, а это в большинстве случаев приводит к нулевому результату дополнительных продаж.

Последующими значимыми шагами во внедрении технологии дополнительных продаж является обучение и стимулирование персонала.

Обучение менеджеров проводится пассивными и активными методами. Пассивный метод предполагает чтение лекций о правилах дополнительных продаж и использование наглядных материалов, просмотр фильмов, в которых есть фрагменты продаж. В данной методике менеджеры пассивные слушатели, которым предоставляются тексты всех лекций [5].

Активный метод включает в себя совместную работу над сценарием дополнительных продаж. Проводятся тренинги с ролевыми играми по выявлению потребностей клиента и продаже дополнительных товаров. Составляются книги сценариев продаж с обсуждением конкретных ситуаций. Проводится обучение

на тестовой версии нового программного обеспечения для принятия заказа (с внедрением внутренних стандартов) и последующая аттестация сотрудников. Методика обучения должна опираться на творческий потенциал менеджера и помогать ему преодолевать проблемы при осуществлении дополнительных продаж. Одной из основных проблем при принятии заказов по телефону является боязнь потерять клиента из-за неполного предложения. Таких проблем можно избежать, если разработать форму разговора для принятия заказа и проводить индивидуальное обучение. Основные факторы, влияющие на подготовку менеджеров, – обратная связь и стимулирование.

Разработка материального стимулирования менеджеров по продажам должна основываться на целях проекта, т.е. учитывать задачи, решаемые при дополнительных продажах. Материальное вознаграждение должно состоять из постоянной и переменной частей. Специфика компаний, осуществляющих дистанционную торговлю, заключается в круглосуточном приеме заказов, поэтому в большинстве из них график работы менеджеров сменный. В таких компаниях используется почасовая оплата труда, которая является постоянной частью. Переменная часть должна отражать персональные достижения менеджера и коллективные показатели.

Вознаграждение рассчитывается как

$$\Sigma = C + X + X1 + Y + Z.$$

*Постоянная часть C = Количество отработанных часов × Стоимость одного рабочего часа.*

*Переменная X = Стоимость одной дополнительной продажи × Количество дополнительных продаж за отчетный период.*

*Переменная X1 = Стоимость одного выкупленного заказа × Количество выкупленных заказов за отчетный период.*

*Переменная Y = Фиксированное вознаграждение за выполнение плана по дополнительным продажам.*

*Переменная Z = Вознаграждение за выполнение плана отдела по дополнительным продажам.*

При такой системе вознаграждения менеджер заинтересован не только в оформлении дополнительной продажи, но и в выкупе заказа клиентом. План по дополнительным продажам устанавливает руководитель менеджеров, и этот

## Categories of additional products

Category of product	Criteria
Main product	This category is formed by analyzing previous orders that were made up of several products. The frequency of appearances of these goods in multi-product orders shows that these goods can be offered as additional ones
Consumables	Consumables include the products that maintain functioning of the main product: replacement filters, batteries, bulbs, printing paper etc. Every type of consumables has its own service life which may be expressed both by time and volume characteristics
Servicing product	The goods that are intended for care of the purchased product and that have unlimited service life. Examples of such goods include a brush for clothes if the main product is a piece of clothes or a knife-sharpener if it is a knife
Packaging	Bags, wrapping paper can be offered for storage of goods as well as for the original packaging of goods purchased as a gift
Additional product from a manufacturer	This category of product is developed by manufacturers and extends the original set, for instance, this could be additional glasses for a blender, load-increasing rods for fitness equipment, a knife block
Additional product from other category	These are products from different categories but that have common assignment or purpose. For example, a customer orders slimming underwear and a sales manager can offer them a massager or a kind of fitness equipment
Products from a commercial	Items that have been used in a commercial to advertise the main product. For example, a commercial advertising frying pans used bamboo napkins or utensils
Discounted items	Items that are offered with a 50% or larger discount, most of them are remnants of the goods or goods which no longer will be produced

sales, giving handouts, showing films with elements of sales. Here the managers are passive listeners who are provided with the texts of all lectures [5].

Active method means collaborative work on the scenarios of conversations for additional sales. The training is held to role-play identifying customer needs and selling additional products. The books with sales scenarios and discussion of typical cases are compiled. The training is arranged with the use of trial version of order-taking software and the introduction of internal standards and subsequent certification of employees. The training methodology should rely on the creative potential of a manager and facilitate his ability to overcome problems emerging during additional sales. One of the huge problems coming up in additional sales by phone is a fear of losing the client because of the additional offer. Such problems can be avoided if the model of conversation for order-taking is developed and individual training is given. The two main factors influencing managers' preparation include feedback and stimulation.

The design of the system of monetary motivation for sales managers should be based on the goals of the project, i.e. take into account the tasks of additional sales. Monetary remuneration should consist of

fixed and variable parts. The specifics of companies working in distance selling is that the orders are taken 24 hours that is why in most of the companies' managers work shifts. Such companies use wages as a fixed part of remuneration. A variable part of remuneration should reflect individual achievements of a manager and collective performance.

Remuneration is calculated as follows:

$$\Sigma = C + X + X1 + Y + Z.$$

Variable C does not change: C = number of hours worked \* wage rate per hour.

Variable X = value of an additional sale \* number of additional sales for the reported period

Variable X1 = value of one purchased order \* number of purchased orders

Variable Y = fixed remuneration for fulfilling the plan set for additional sales

Variable Z = remuneration for fulfilling the department's plan set for additional sales

In such remuneration system managers are interested in not just making additional sales, but in their actual buying out by customers. The plan for additional sales should be devised by the supervisor of sales managers, and it should not be the same for everyone. The plan for the next month is set allowing for fulfilling (failing to fulfil) the plan of the previous month.

Monetary remuneration of the supervisor should also comprise fixed and variable parts. The variable part is to reflect achievements of the sales department and should not be constant, because as soon as the supervisor attains the objective set they will become idle and the sales will not go up anymore. The practice shows that if the supervisor is paid a per cent of the amount of additional sales, the company goals coincide with the desires of the supervisor leading to overfulfillment of the initial plan and increased sales.

Additional sales should be controlled and analyzed at initial stages daily during a month:

- By type of products and their combinations;
- By profitability of sales;
- Analysis of orders;
- Performance of every sales manager;
- Analysis of clientele;
- Analysis of average check;
- Analysis of buying out the orders with additional product;
- Analysis of the refusals after the orders have already been registered.

As a result all elements of the additional sales are adjusted. It is especially important to pay particular attention to sales managers, because as the practice witnesses the employees have no incentive until they are paid the remuneration. So during the first month motivating events should be organized daily and weekly. The next thing to be focused on is the availability of products for additional sales, because their absence can completely inhibit the whole process. At any stage the introduction may encounter objective and subjective factors impeding the increase of additional sales. These are decreasing demand, competitors' activities, personnel negligence, that is why all elements of the sales process should be properly controlled. Then a quick way of boosting the profit through additional sales is not short-term and becomes permanent.

Additional sales mean additional revenue for business, hence, engender confidence in both entrepreneurs and managers concerning the company future development. Yet should only the approach to the introduction of the system of additional sales be balanced, integrating all above-mentioned stages into the personnel working standards, a company's revenue is guaranteed to show positive trend. And should additional sales approached systematically, as a business process, the customer loyalty is guaranteed to rise. ■

план не должен быть одинаков для всех. При этом план на каждый следующий месяц устанавливается с учетом выполнения (перевыполнения) плана предыдущего месяца.

Материальное вознаграждение руководителя по продажам также должно состоять из переменной и постоянной частей. Переменная составляющая должна отражать результаты работы отдела продаж и не быть фиксированной, так как при достижении установленной планки руководитель будет бездействовать, а продажи перестанут расти. Практика показывает: если руководителю платят процент от суммы дополнительных продаж, то цели компании совпадают с желаниями руководителя по продажам, а это ведет к перевыполнению плановых показателей и увеличению продаж.

На первых этапах контроль продаж дополнительных товаров проводится ежедневно в течение месяца:

- по видам продуктов и их сочетанию;
- по рентабельности продаж;
- аналитика по заказам;
- показатели продаж по менеджерам;
- аналитика по клиентам;
- аналитика по среднему чеку заказа;
- аналитика выкупа заказов с дополнительным товаром;
- аналитика отказов от заказов после их оформления.

По результатам анализа проводится корректировка всех звеньев процесса

продаж дополнительных товаров. Особенно внимательно надо отнестись к менеджерам по продажам, так как практика показывает, что пока сотрудники не получают вознаграждения, стимула у них нет. Поэтому первый месяц требуется проводить ежедневные или еженедельные стимулирующие мероприятия. Следующий акцент – это наличие товара для дополнительных продаж, так как отсутствие товара может полностью тормозить весь процесс. На всех этапах внедрения могут возникать объективные и субъективные факторы, мешающие увеличению дополнительных продаж, это и снижение спроса, и действия конкурентов, и халатность персонала. Постоянный контроль всех элементов процесса придает увеличению прибыли посредством дополнительных продаж не краткосрочный, а долговременный характер.

Дополнительные продажи – это дополнительный доход для бизнеса, а значит, они дают предпринимателям и менеджерам уверенность в будущем развитии. Но только при взвешенном подходе к внедрению системы дополнительных продаж, с интеграцией всех вышеизложенных этапов в стандарты работы персонала выручка предприятия гарантированно продемонстрирует позитивную динамику. А при системном подходе к дополнительным продажам как к бизнес-процессу также гарантированно будет увеличиваться лояльность со стороны клиентов. ■

## Источники

1. Анализ финансового состояния компании. URL: [www.uamconsult.com/book\\_708.html](http://www.uamconsult.com/book_708.html).
2. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М.: Эксмо-Пресс, 2003.
3. Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту. Риски и бизнес-процессы. М.: Альпина Паблишерз, 2013.
4. Липсиц И.В. Коммерческое ценообразование. М.: БЕК, 1999.
5. Пугачев В. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. М.: Аспект Пресс, 2000.

## References

1. Analysis of the financial condition of the company. [*Analiz finansovogo sostoyaniya kompanii*]. Available at: [http://www.uamconsult.com/book\\_708.html](http://www.uamconsult.com/book_708.html)
2. Gates B. Business at the speed of thought. [*Biznes so skorostyu mysly*]. Moscow, Eksmo, 2003.
3. Kryshkin O. Reference book of internal audit. Risks and business-processes. [*Nastolnaya kniga po vnutrennemu auditu. Risky i biznes-protsessy*]. Moscow, Alpina Publishers, 2003.
4. Lipsits I.V. Commercial pricing. [*Kommercheskoye tsenoobrazovaniye*]. Moscow, BEK, 1999.
5. Pugachev V. Tests, business games, trainings in HR management. [*Testy, delovye igry, treningi v upravlenii personalom*]. Moscow, Aspect-Pr., 2000.