

Петров К. Н.

УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ



Планирование

- Построение эффективной структуры отдела продаж
- Использование CRM-систем

Организация

- Прогнозирование продаж
- Подбор и мотивация торгового персонала

Контроль

- Контроль затрат
- Анализ результативности сотрудников



Издательский дом
"Вильямс"

От автора бестселлера КАК РАЗРАБОТАТЬ БИЗНЕС-ПЛАН

Константин Петров
Управление отделом продаж

«Диалектика-Вильямс»

2011

Петров К. Н.

Управление отделом продаж / К. Н. Петров — «Диалектика-Вильямс», 2011

ISBN 978-5-8459-1687-7

Ваши товары плохо продаются? Растут затраты? Падает прибыль? Все это – симптомы неправильной организации отдела продаж. Книга «Управление отделом продаж» научит вас спланировать структуру отдела продаж, организовать работу сотрудников, проконтролировать затраты отдела продаж. Первая часть книги посвящена процессам купли-продажи и методам прогнозирования продаж – эти знания помогут вам спланировать максимально эффективную структуру отдела продаж. Но никакая структура не может работать без людей. Фирмы тратят огромные средства на отбор, подготовку и обучение продавцов. Почему же эти вложения не всегда приводят к росту продаж? Вторая часть книги научит вас отбирать сотрудников, правильно обучать их и надлежащим образом мотивировать. Однако сама по себе структура сбыта и эффективные сотрудники никогда не обеспечат высокую прибыль, если не контролируются издержки. Анализ затрат и результативности работы отдела продаж посвящена третья часть книги. Прочитав книгу «Управление отделом продаж», вы получите все необходимые знания для создания максимально эффективной структуры отдела продаж, организации и контроля сбыта.

ISBN 978-5-8459-1687-7

© Петров К. Н., 2011
© Диалектика-Вильямс, 2011

Содержание

Благодарности	6
Предисловие	7
Часть I. Планирование продаж	8
Глава 1. Понимание процессов покупки и продажи	8
Принятие решения о покупке	8
Участники процесса покупки	9
Закупочный центр	10
Этапы процесса покупки	12
Организация повторных закупок	15
Продажа и связанные с ней виды деятельности	16
Этапы процесса продажи	18
Современные методы продаж	24
Глава 2. Построение взаимоотношений с клиентами	30
Деятельность организации в условиях рынка	30
Эволюция маркетинга и возникновение CRM	31
Концепция CRM	32
Разработка стратегии	35
Миссия и стратегические цели компании	35
Этапы разработки стратегии организации	35
Продажи в контексте CRM	37
Первая стадия – сбор и накопление информации	37
Вторая стадия – разведка	37
Третья стадия – расширение сотрудничества	38
Четвертая стадия – формирование взаимных обязательств сторон	39
Личные продажи в контексте CRM	40
Роль обратной связи в укреплении отношений с клиентами	44
Особенности обслуживания стратегических клиентов компании	44
Глава 3. Организационная структура отдела продаж	46
Цели и задачи отдела продаж	46
Горизонтальная структура организации сбыта	47
Аутсорсинг	48
Конец ознакомительного фрагмента.	51

Константин Николаевич Петров

Управление отделом продаж

Copyright © 2011 by WilliamsPublishing House.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

* * *

Благодарности

Автор выражает благодарность Вадиму Бондарю за многочисленные советы и рекомендации, Алексею Орловичу, Виктору Штонде, Елене Петриковец и Андрею Никифорову за дельную критику, Владимиру Павлютину за идеи по оформлению обложки, Антону Реве за помощь в продвижении книги в Интернете, а также редакторам Евгении Тимченко и Наталии Макаровой за безупречную работу над книгой.

Предисловие

Ваши товары плохо продаются?

Растут затраты?

Падает прибыль?

Все это – симптомы неправильной организации отдела продаж. Книга «Управление отделом продаж» научит спланировать структуру подразделения, организовать работу сотрудников и проконтролировать затраты отдела продаж.

Основная цель любого бизнеса – прибыль. Заработать прибыль невозможно без продаж. Ежегодно тратятся огромные деньги на тренинги и семинары по обучению различным техникам продаж. Издается множество книг по продажам. Авторы книг, тренеры и консультанты ищут ответ на сокровенный вопрос «как продать?» Однако значительно более важным вопросом остается «как наши клиенты покупают?» или «как убедить их купить наш товар?» В первой части книги «Управление отделом продаж» подробно объясняется, как происходят процессы покупки-продажи, кто и на каких этапах принимает в них участие. В этой части вы найдете всю необходимую информацию и примеры из практики для построения отдела продаж и организации его работы по таким принципам, как географический, по типу товара, по категориям клиентов и по функциям сбыта. Здесь же вы научитесь составлять прогнозы продаж с помощью целого ряда методов прогнозирования. Понимание процессов покупки-продажи, принципов построения отдела продаж и методов прогнозирования позволит вам спланировать максимально эффективную структуру отдела продаж, наиболее подходящую для ваших товаров.

Однако даже самая идеальная структура не может работать без сотрудников сбыта. Большинство руководителей продаж и владельцев бизнеса утверждают, что люди – самое ценное в отделе продаж. Поэтому они тратят огромные средства на подготовку и обучение своих продавцов, далеко не всегда добиваясь успеха. Почему немалые вложения в обучение, тренинги, курсы и т. д. не всегда приводят к росту результативности самого ценного актива компании? О том, как подобрать правильных сотрудников, обучить их продажам, построить работоспособную систему мотивации, оплаты труда и поощрения, вы узнаете из второй части книги.

Но и сама по себе структура сбыта и эффективные сотрудники никогда не обеспечат высокую прибыль, если не контролируются издержки. Анализ затрат и результативности работы отдела продаж посвящена третья часть книги. Здесь вы узнаете, как пользоваться различными методами анализа затрат, финансовыми коэффициентами, а также научитесь проводить анализ результативности торгового персонала.

Прочитав книгу «Управление отделом продаж», вы получите все необходимые знания для создания максимально эффективной структуры отдела продаж, организации и контроля сбыта.

Часть I. Планирование продаж

Глава 1. Понимание процессов покупки и продажи

В этой главе...

- *Этапы процесса покупки*
- *Продажа и связанные с ней виды деятельности*
- *Этапы процесса продажи*
- *Современные методы продаж*

Многим из нас в жизни не раз приходится выступать в роли как покупателя, так и продавца. Однако в сфере бизнеса процессы покупки и продажи выглядят не так, как на потребительских рынках. Чтобы эффективно организовать продажи своей продукции, нужно хорошо понимать процессы покупки и продажи – это позволит найти вариант, который принесет максимальную отдачу. В этой главе мы рассмотрим процесс покупки.

Не секрет, что иногда для заключения сделки может понадобиться немало времени и хорошая подготовка. Несмотря на то что и клиенты, и поставщики не прочь сократить цикл покупки-продажи, продавцам нередко приходится тратить недели и даже месяцы, чтобы получить заказ. Поэтому продажа товаров и услуг часто связана с активными действиями, цель которых – найти подход к покупателю. Собрав информацию о потенциальных клиентах, продавец делает выводы о том, кто из них заинтересован в приобретении товаров или услуг и кто из сотрудников фирмы-покупателя может повлиять на окончательное решение о покупке. Но на этом процесс не заканчивается: прежде чем сделка будет заключена, придется совершить несколько дополнительных визитов, провести презентацию продукции, а после заключения контракта – проконтролировать поставку товара, провести консультации по обучению персонала компании-покупателя и послепродажному обслуживанию.

Впрочем, далеко не каждая продажа затягивается на длительное время и требует от продавца тщательной подготовки. Однако для того, чтобы научиться эффективно управлять сбытом, ставить задачи перед продавцами и контролировать их деятельность, нужно сначала понять, как покупатели принимают решение о покупке. Другими словами, чтобы хорошо продавать, нужно знать кому и как продавать.

Поэтому самое главное, самый первый вопрос, который требует ответа, начинаете ли вы собственный небольшой бизнес или вступаете в должность CEO транснациональной корпорации, всегда звучит одинаково: *Как продать наш товар?* Этот вопрос тянет за собой цепочку других. Кто будет продавать? Что должны знать и уметь эти люди? Сколько их должно быть? Какие действия они должны выполнять, чтобы продукция компании эффективно продавалась? В какую сумму обойдется создание собственной системы сбыта? Что мы станем делать, если продажи окажутся ниже запланированного уровня?

Многие пытаются искать ответы на эти вопросы, ориентируясь на обыкновенный здравый смысл, – и порой безуспешно. Однако объективная оценка такого подхода (он весьма распространен в очень многих областях бизнеса) такова: *это всегда работает, но никогда не работает как следует*. Здравый смысл и творческий подход – это бесценные инструменты, но, к сожалению, они полезны только при наличии всех необходимых знаний и максимально полной информации по каждому конкретному случаю.

Принятие решения о покупке

Как потенциальные покупатели принимают решение о покупке нужных им товаров или услуг? Понимание этого процесса лежит в основе организации сбыта, так как все стратегии сбыта, приемы продаж, усилия менеджеров и вообще вся работа отделов продаж направлены на то, чтобы повлиять на этот процесс и извлечь из него коммерческую выгоду.

Приобретение товаров и услуг фирмами во многом похоже на то, как покупатель в супермаркете принимает решение о покупке макарон или оливок: сначала приходит осознание необходимости товара, потом взвешиваются определенные критерии (срочность покупки данного товара, его привлекательность, доступность по цене) и по истечении какого-то времени принимается решение о покупке.

В отличие от решения конечного потребителя, решение организации о покупке партии товаров, смене поставщика или разработке новой продукции связано с большими рисками, поэтому в этот процесс включаются разные специалисты и он может занять длительное время. В этой ситуации для фирмы-продавца порой жизненно важно знать, какие должностные лица компании-покупателя имеют право решающего голоса в вопросах приобретения той или иной продукции. Такая информация особенно важна при совершении личных продаж.

Участники процесса покупки

В крупных организациях на окончательное решение о покупке оказывают влияние достаточно много сотрудников – технические специалисты, менеджеры по работе с клиентами, сотрудники отдела закупок, руководители разных уровней и другие. Всех участников процесса можно условно разделить на семь категорий:

- инициаторы;
- пользователи;
- эксперты;
- цензоры;
- покупатели;
- лица, принимающие решения;
- контролеры.

Инициаторы покупки – это люди, которые выявляют проблему или видят возможность изменить к лучшему существующее положение дел и могут поставить перед руководством компании вопрос о приобретении товаров или услуг. В роли инициатора может выступить фактически любой сотрудник компании, который имеет возможность донести информацию до лиц, связанных с принятием соответствующего решения. В то же время довольно часто инициатива исходит непосредственно от руководства компании. Особенно это касается глобальных вопросов, например замены или обновления офисного оборудования или других элементов материально-технической базы организации.

Пользователи могут оказывать значительное влияние на решение о приобретении товаров и услуг, поскольку непосредственно применяют их в своей работе. Скажем, специалисты по техническому обслуживанию могут настоять на заключении контракта с конкретным поставщиком, поскольку качество его товара выше, благодаря чему увеличивается срок эксплуатации оборудования и/или сокращается время простоя. Пользователи также часто выступают в роли инициаторов покупки. Таким образом, одни и те же сотрудники компании могут выступать в нескольких ролях.

Цензоры – сотрудники, фильтрующие поток информации, который поступает к другим участникам процесса покупки. В их число могут входить сотрудники отдела закупок данной организации и представители поставщиков. Влияние цензоров определяется их контролем над типом и объемом информации, которая направляется от поставщиков к другим лицам, при-

нимающим решение о покупке. Следует помнить, что это влияние может быть как сугубо профессиональным и исходить из потребностей компании, так и личным, основанным на материальной заинтересованности цензора. В роли цензора может выступать, например, секретарь, решающий, кого соединять с руководством компании, а кого нет, и сотрудник отдела снабжения, собирающий предложения от разных поставщиков и отсеивающий ненужную информацию. Избирательность подачи информации, несомненно, оказывает влияние на принятие окончательного решения.

Контролеры – группа сотрудников, определяющих бюджет конкретной покупки. Иногда бюджет устанавливается независимо от конкретной покупки, например, головной офис компании составляет бюджет для региональных офисов на приобретение определенной продукции, скажем, расходных материалов или оргтехники. В таких случаях покупка или замена конкретного оборудования не должны превышать предусмотренного бюджета. Если ставится задача удержать себестоимость нового товара в пределах определенного суммы, то в роли контролера выступает его разработчик.

Покупатель – человек, который непосредственно контактирует с компанией-продавцом и отвечает за размещение заказа. В одних случаях покупатель наделяется правом вести переговоры о покупке и ему предоставляется определенная свобода действий, в других он не может выйти за рамки четких технических требований или других условий, установленными специалистами и руководством компании.

Эксперты предоставляют другим участникам процесса, имеющим непосредственное отношение к закупкам, информацию для анализа альтернативных вариантов. Нередко именно они формулируют критерии, которые потом используются для принятия решения о покупке. В роли экспертов могут выступать и пользователи, но обычно к этой категории относятся технические специалисты из разных подразделений компании.

Лица, принимающие решение. В этой роли обычно выступает представитель компании – покупатель или менеджер по закупкам, который наделен правом принимать окончательное решение о покупке. Однако чаще всего принятие решения о заключении контракта, скажем, на приобретение крупной дорогостоящей техники или оборудования относится исключительно к компетенции высшего руководства компании.

Следует помнить, что любое решение о покупке так или иначе почти всегда включает функции всех вышеперечисленных участников. В ряде случаев многие (если не большинство) таких функций могут осуществляться весьма ограниченным кругом людей, т. е. один человек может выполнять функции сразу нескольких участников процесса покупки. В крупных компаниях и при значительном бюджете покупки все роли участников процесса обычно переданы отдельным сотрудникам или даже целым подразделениям.

Следовательно, иногда успешность продаж напрямую зависит от того, удалось ли продавцу установить подлинное функциональное разделение всех участников процесса компании-покупателя. В подавляющем большинстве случаев такое разделение неочевидно.

Закупочный центр

Существует такое понятие, как *закупочный центр* – круг лиц, принимающих участие в приобретении определенной продукции. Количество участников закупочного центра на разных этапах принятия решения может колебаться от трех до 12 человек; степень их влияния также может быть различной. В простейшем случае закупочный центр – это просто отдел закупок или отдел снабжения компании, где в качестве экспертов выступают приглашенные сотрудники разных подразделений. Скажем, при разработке технических условий для нового товара наибольшее влияние оказывают сотрудники проектных и исследовательских подразделений, а при выборе поставщика решающим становится голос менеджеров по закупкам.

Приобретение товаров и услуг связано с риском, поэтому количественный и качественный состав закупочного центра *напрямую* зависит от величины этого риска. Если мнение менеджера по закупкам имеет решающее значение при размещении повторных заказов, то решение о приобретении абсолютного нового или рискованного товара обычно принимает весь закупочный центр. Риск возрастает в условиях дефицита времени на принятие решения и при наличии сомнений в качестве и эффективности приобретаемой продукции, поэтому в таких ситуациях количество лиц, участвующих в принятии решения, как правило, возрастает.

На практике около половины всех контактов в процессе закупки осуществляют группы из нескольких человек, причем чаще всего эти группы формируются из сотрудников разных подразделений. Интересно отметить, что в число членов закупочного центра часто входят представители поставщиков, т. е. лица, не являющиеся сотрудником компании-покупателя. Это означает, что у продавца зачастую нет возможности убедить клиента в целесообразности покупки соответствующего товара или услуги. Следовательно, для продавца очень важно использовать все свои шансы с максимальной эффективностью, например, прибегнуть к многоуровневым продажам, когда представители сбыта параллельно устанавливают контакты с сотрудниками компании-покупателя, которые могут повлиять на принятие решения о приобретении продукции.

Следует отметить, что на разных этапах принятия решения влияние участников закупочного центра меняется, поэтому в процессе продажи продавцу приходится планировать свои действия в зависимости от целого ряда факторов, в частности:

- от того, с какими лицами следует вступить в контакт;
- от того, на каком этапе принятия решения необходимо устанавливать такие контакты.
- от объема информации и тех аргументов, которые являются самыми эффективными и убедительными для каждого из участников процесса покупки.

Не существует однозначного и универсального плана действий. По этой причине информация, накопленная в клиентской базе в результате прежнего опыта общения с сотрудниками той или иной организации, а также полученная в процессе опросов и других маркетинговых исследований, существенно влияет на установление и/или поддержание контактов и сотрудничество с каждым отдельным клиентом.

Функции членов закупочных центров (отделов снабжения), в организациях одной отрасли достаточно однотипны. Это позволяет компании-продавцу разработать правила, которыми будут руководствоваться ее торговые представители. Например, в мелких фирмах строительной отрасли на всех стадиях процесса принятия решения влияние руководства намного выше, чем менеджеров по закупкам или инженеров-строителей. В крупных фирмах – наоборот, что говорит об усилении в них профессиональной специализации и децентрализации закупок. Следовательно, организация, продающая свои товары или услуги в этой сфере, должна использовать гибкую политику: при работе с мелкими фирмами менеджер по продажам должен добиваться встречи с высшим руководством, а при работе с крупными организациями – налаживать и укреплять контакты с сотрудниками отдела снабжения.

Так же обстоят дела и в закупочных центрах. Решение о покупке сравнительно простой и недорогой продукции принимает один человек или узкая группа лиц – для закупки, скажем, канцтоваров не требуется резолюция президента компании. Когда же речь заходит о приобретении уникального товара (например, системы электронного бухучета или складского учета), круг лиц, участвующих в принятии решения, расширяется. Поэтому продажа технически сложного оборудования требует создания системы сбыта или использования многоуровневых продаж. Сотрудники отдела сбыта устанавливают контакты с разными участниками закупочного центра компании-клиента, чтобы выйти на максимально широкий круг влиятельных

лиц. Каждому сотруднику, участвующему в процессе принятия решения, предоставляется та информация, которая должна показаться ему наиболее актуальной.

Однако разработанная компанией политика или структура сбыта не должна восприниматься как жесткий набор правил или инструкций. Периодически необходимо анализировать и пересматривать стратегию работы с закупочными центрами клиентов, проявлять в работе гибкость и творческий подход. Так, показателен пример одной из известных фирм, занимающейся продажей пленки для рентгеновских аппаратов. В течение многих лет ее политика сбыта была ориентирована на техников рентгеновских кабинетов. Компания слишком поздно обратила внимание на то, что в связи с сокращением расходов решение о закупке пленки принимается на более высоком уровне (т. е. происходит централизация принятия решения). После анализа ситуации компании в кратчайшие сроки изменила свою стратегию сбыта.

Что нужно помнить при работе с закупочными центрами (отделами снабжения) компаний-покупателей?

Несмотря на то что в работе с ними действительно не существует каких-либо жестких правил и инструкций, все они по существу устроены и работают *одинаково*. На практике подлинным назначением таких центров является не только и не столько совершение оптимальной покупки, сколько уменьшение рисков, связанных с приобретением неудачного товара. Поэтому очень часто продавцу при работе с компанией-покупателем достаточно правильно оценить структуру закупочного центра и понять его устройство. Это позволяет избежать грубых системных ошибок, связанных с неправильным пониманием работы отдела снабжения покупателя. В большинстве случаев такие ошибки происходят не из-за недостаточной квалификации представителей компании-продавца и не из-за отсутствия у них гибкости и творческого подхода, а из-за слепого следования инструкциям собственного руководства и банального игнорирования сигналов, сообщающих об истинной технологии принятия решения о покупке в отделе снабжения компании-покупателя.

Этапы процесса покупки

Поскольку каждый из членов закупочного центра на разных этапах процесса покупки оказывает влияние на решение о приобретении той или иной продукции, давайте рассмотрим эти этапы. Существует достаточно распространенная модель, показывающая, какие стадии проходит организация-покупатель, принимая решение о покупке.

- Осознание потребности или проблемы.
- Получение точной информации о количественных и качественных характеристиках товаров или услуг.
- Поиск и предварительная оценка потенциальных поставщиков.
- Сбор информации и анализ предложений от поставщиков.
- Оценка предложений и окончательный выбор поставщиков.
- Оценка выполнения заказа и обратная связь.

Рассмотрим особенности, присущие каждому из этапов.

Осознание проблемы или потребности

Большинство покупок обусловлены производственными потребностями организаций, складскими запасами комплектующих (товаров) и ежедневными техническими операциями. Следовательно, потребности компании в товарах (услугах) представляет собой *производный спрос*: они являются производными от потребностей ее клиентов в товарах и услугах, которые она производит или оказывает. Например, спрос на бутылочные этикетки является производным от спроса на потребление напитков в стеклянной таре. Эта особенность производного

спроса делает рынки предприятий весьма изменчивыми, потому что порой 5 %-ное снижение спроса на продукцию приводит к 30 %-ному сокращению продаж соответствующего оборудования и наоборот – повышение спроса на товары на 10 % приводит почти к двукратному росту потребности в оборудовании для ее производства. Если производный спрос отличается высокой изменчивостью, то потребность организации в тех или иных товарах или услугах резко колеблется.

На практике вопрос о приобретении товаров или услуг возникает под влиянием различных факторов. В одних случаях осознание такой потребности происходит почти автоматически (например, когда система управления складскими запасами сообщает об уменьшении количества деталей или товаров и необходимости их пополнения). В других случаях потребность в покупке может стать следствием появления более эффективных технологий. Новые потребности могут также возникнуть при переориентации производства (например, когда высшее руководство компании принимает решение о переходе к изготовлению новой линейки товаров). В таких ситуациях многие сотрудники фирмы, в том числе пользователи, специалисты по техническому обслуживанию, высшее руководство компании или менеджеры по закупкам могут заявить о наличии проблемы или потребности и инициировать процесс покупки.

Получение информации о характеристиках и количественная оценка товаров или услуг

Тип и количество продукции, подлежащих закупке, обычно определяются потребностями ежедневных операций, производственного процесса и спросом на конечную продукцию компании. Поэтому критерии, которые используются для составления перечня необходимых материалов и оборудования, должны быть технически точными. Максимально точно следует определить и количество (объем) нужной для закупки продукции. Во-первых, это позволит избежать излишков комплектующих, а во-вторых – простоев, вызванных отсутствием необходимых материалов. По этой причине на этой стадии, как правило, задействованы технические эксперты и пользователи, для которых предназначены закупаемые материалы или оборудование. Они должны предоставить другим членам закупочного центра и потенциальным поставщикам полную информацию о необходимых товарах или услугах, их объеме (количестве) и сроках, когда они понадобятся.

Поиск и предварительная оценка потенциальных поставщиков

После того как закупочный центр (отдел снабжения или менеджер по закупкам) компании четко определит тип и объем необходимой продукции, начинается поиск потенциальных поставщиков. Если организация закупает продукцию на постоянной основе, количество потенциальных продавцов может быть ограничено узким кругом поставщиков, хорошо зарекомендовавшими себя в прошлом, особенно если речь идет о стратегических партнерах. С точки зрения продавца одно из преимуществ стратегического партнерства заключается в том, что именно партнерам в первую очередь предоставляется возможность принять участие в поставках новых товаров (в таких случаях стадия поиска потенциальных поставщиков просто отсутствует). Если же речь идет о закупке новой, интегрированной или дорогостоящей продукции (иными словами, решение о закупке товара связано с определенной долей риска), ответственное лицо или группа специалистов компании-покупателя обычно подбирают нескольких потенциальных продавцов. Цель – найти поставщика, который предлагает качественную продукцию, приемлемые расценки и наиболее подходящие условия поставки товаров или оказания услуг.

Сбор информации и анализ предложений от поставщиков

Когда потенциальные поставщики определены, следует оценить их предложения. Если подобная продукция закупалась компанией ранее и/или она представляет собой стандартизированный или технически несложный продукт (например, фурнитура или расходные материалы для оргтехники), то процесс не представляет особых трудностей. Покупатель просматривает каталоги или прайс-листы потенциальных поставщиков и выясняет интересующие его вопросы. Собираясь приобрести уникальное оборудование, покупатель встречается с представителями поставщиков, знакомится с их продукцией, смотрит презентацию, получает всю техническую информацию, узнает о ценовой политике и послепродажном обслуживании.

Оценка предложений и окончательный выбор поставщиков

На этой стадии участники закупочного центра анализируют предложения потенциальных поставщиков, ведут переговоры о стоимости заказа, условиях предоставления кредита и графиках поставок. В конечном итоге покупатель останавливает свой выбор на одном или нескольких поставщиках и подписывает договор на поставку продукции.

Как правило, оценкой предложений и окончательным выбором поставщика занимаются сотрудники отдела снабжения. Однако технический и административный персонал организации-покупателя также может играть немаловажную роль в выборе конкретного поставщика, особенно когда необходимо заключение экспертов или решение принимается на высоком уровне.

Какими же критериями руководствуются члены закупочного центра при выборе поставщика? Так как закупка предполагает принятие рационального решения, считается, что на первое место выходят именно рациональные критерии, такие как качество закупаемого товара, его стоимость, послепродажное сопровождение или обслуживание. Но здесь нельзя сбрасывать со счетов социальные и эмоциональные факторы, которые могут повлиять на это решение. Например, слабая подготовка презентации или стиль ее проведения может произвести неблагоприятное впечатление на представителей компании-покупателя, и в итоге организация откажется от сотрудничества с перспективным поставщиком.

Важность тех или иных критериев при выборе поставщика зависит от сферы деятельности организации и категории закупаемых товаров и услуг. Как правило, при покупке высокотехнологических продуктов решающее значение имеет качество, тогда как при заказе типовых, стандартизированных изделий важную роль играет цена и уровень обслуживания. Критерии, используемые для принятия решений, да и сам процесс окончательного выбора могут зависеть от национальных особенностей, поскольку практика бизнеса разных стран зачастую связана с социально-культурными традициями, характерными для данной страны.

В целом можно сказать, что важность критериев выбора существенно изменилась; качество закупаемой продукции и уровень обслуживания клиентов часто доминируют над ценой. Качество и уровень обслуживания сказываются на совокупной стоимости владения товаром, поскольку возврат некачественной продукции и поиск новых поставщиков может повлиять на производственные процессы компании-покупателя.

Оценка выполнения заказа и обратная связь

После того как заказанная продукция будет доставлена компании-покупателю, та оценивает выполнение заказа и надежность компании-поставщика. При покупке инновационных товаров, как правило, производится их осмотр на предмет соответствия спецификациям, указанным в договоре на закупку. Затем вступают в действие пользователи, которые оценивают, соответствует ли закупленная продукция их ожиданиям. Оценка поставщику выносится на

основе таких критериев, как своевременность поставок, качество товара и послепродажное обслуживание. Во многих организациях этот этап представляет собой формальный процесс, включающий составление письменных отчетов пользователей и других лиц, имеющих отношение к данной покупке. Собранная информация хранится в отделе закупок и может быть использована для оценки предложений и выбора поставщиков в дальнейшем, когда возникнет необходимость следующей закупки.

Деятельность компании-продавца с точки зрения управления этапами совершения покупки будет эффективной при соблюдении нескольких простых правил.

- Продавец должен предвидеть проблемы или потребности потенциального покупателя задолго *до их появления*. Основанием для этого должны служить собственный анализ первичного и производного спроса, опыт работы с подобными организациями и, самое главное, постоянный контакт, сбор необходимой информации о текущем состоянии потенциального покупателя, прогнозирование его намерений и покупательских предпочтений. К сожалению, в обыденной коммерческой практике многие (если не большинство) компании-продавцы предпочитают следовать за покупателем вместо того, чтобы заранее подготовиться к его запросу.

- Технические эксперты и непосредственные пользователи продукции компании-продавца должны находиться в постоянном, системном и конструктивном контакте с соответствующими специалистами компании-продавца. Для этого эффективно использование различного вида узкопрофессиональных семинаров, конференций и презентаций. Помимо профессиональной информации, предоставляемой потенциальному покупателю, так сказать, заранее, такие мероприятия способствуют установлению неформальных контактов, которые могут оказаться весьма полезными к моменту возникновения реальной потребности в покупке.

- Если к моменту начала сбора покупателем предварительной информации о потенциальных поставщиках коммерческое предложение, соответствующая презентация и вся необходимая информация для анализа и принятия решения о покупке еще не находится в отделе снабжения компании-покупателя, то отдел продаж компании-продавца работает неправильно.

- В случае, если при выполнении всего вышеприведенного решение о покупке было принято не в пользу вашей компании-продавца, вы всегда должны знать, *почему* это произошло.

Организация повторных закупок

Этапы покупки, описанные выше, любая организация проходит при совершении *новых покупок*, когда впервые приобретает товар или услугу. Когда клиент повторно заказывает продукцию, которую ему уже неоднократно приходилось покупать (например, офисные принадлежности, партии товаров бытового назначения), имеет место *повторная закупка*. В отличие от закупки новой продукции, она представляет собой рутинную операцию, в которой участвует ограниченное количество лиц.

Как правило, повторные закупки без изменений осуществляются сотрудниками отдела закупок. При этом другие работники компании имеют минимальное влияние на этот процесс, причем некоторые из описанных выше этапов (поиск и оценка альтернативных поставщиков) просто не нужны. Обычно это происходит так: менеджер по закупкам выбирает продавца из числа проверенных, уже поставивших компании продукцию по приемлемым качествам, цене и срокам поставки. Следует отметить, что отделы закупок зачастую организованы по иерархическому принципу и новые сотрудники начинают свою деятельность как аналитики и помощники, занимаясь в основном размещением заказов на повторные закупки без изменений. Новые закупки и другие функции, требующие непосредственного контакта с поставщиком, осуществляются более опытными сотрудниками.

С точки зрения компании-продавца оказаться «в обойме» или получить статус «своего поставщика» означает серьезное конкурентное преимущество. Для этого необходимо разра-

ботать и реализовать политику и мероприятия, направленные на создание и укрепление благоприятных позиций в глазах своих клиентов. Именно поэтому многие фирмы разрабатывают специальные долгосрочные программы сотрудничества со своими ключевыми партнерами.

С этой целью компании-поставщики предлагают услуги по размещению у своих клиентов компьютеризированных систем оформления заказов и образуют с ними альянсы, повышающие эффективность повторных закупок, тем самым увеличивая вероятность того, что эти клиенты и в дальнейшем будут размещать свои заказы у того же поставщика. Например, розничные магазины ежедневно отсылают данные о своих объемах продаж в офис поставщика, что дает ему возможность своевременно отслеживать, производить и поставлять соответствующий ассортимент своих товаров в каждый магазин. При этом повторные поставки продукции осуществляются по мере необходимости. Такая система получила название системы эффективного реагирования на запросы потребителя.

Задачи сбыта для потенциальных поставщиков, не включенных в перечень надежных партнеров покупателя, сложнее. Задача стороннего поставщика заключается в том, чтобы убедить потенциального клиента отказаться от работы с постоянным поставщиком и подтолкнуть его к анализу нового коммерческого предложения и размещению заказа у этого нового поставщика. Покупатель пересматривает спецификации товара, цены и прочие условия, которые предоставляют ему другие поставщики, и – в идеале – выражает готовность сотрудничать с новыми поставщиками.

Так как инициатором сотрудничества с новым поставщиком может выступить любой сотрудник, принимающий участие в работе закупочного центра компании-покупателя, представителям стороннего поставщика целесообразно действовать в обход отдела снабжения потенциального клиента. Следует обращаться напрямую к пользователям или техническому персоналу, доказывая, что по каким-то критериям (например, конструктивное решение, качество, сроки поставки или цена) новые предложения имеют серьезные преимущества перед товарами или услугами поставщиков, с которыми потенциальный клиент работает в настоящее время. Выявить сотрудника, который мог бы выступить в роли инициатора, бывает нелегко, но шансы увеличиваются, если в организации-покупателе присутствует скрытая неудовлетворенность существующими товарами или поставщиками.

Компания, имеющая постоянных покупателей, получает не только видимые и существенные рыночные преимущества, но и часто подвергается соблазну успокоиться, т. е. переключить основное свое внимание на новых покупателей. Неожиданное вторжение нового (не обязательно более эффективного) продавца почти всегда воспринимается руководством компании как досадная неприятность, а не как результат принципиально неверно выстроенной работы с постоянным покупателем.

Продажа и связанные с ней виды деятельности

Учитывая сложность операций закупок во многих организациях, не удивительно, что сотрудники отдела сбыта тратят значительную часть своего времени на сбор информации о потенциальных клиентах, на планирование, координацию действий других подразделений компании и на обслуживание существующих клиентов. Трудно дать полный перечень функций, которые выполняют представители отдела продаж, поскольку эти функции во многом зависят от сферы деятельности конкретной компании и от задач, стоящих перед отдельным работником.

Функции сотрудников отдела сбыта не ограничиваются лишь установлением контактов с клиентами, проведению презентаций и приему заказов, а включают в себя широкий спектр видов деятельности. Обратите внимание, что непосредственное отношение к сбыту имеют функции продажи и работа с заказами. Обслуживание и работа с клиентами связаны с обслу-

живанием клиентов уже после совершения продажи. Подготовка и отправка необходимой информации, участие в конференциях и выставках, работа с кадрами включают в себя выполнение административных обязанностей, в том числе сбор и передачу информации о клиентах руководителям отделов сбыта и маркетинга, участие в различных мероприятиях и помощь при найме и обучении новых торговых представителей. Наконец, на сотрудников отдела иногда возлагают функции формирования каналов сбыта и оказания поддержки дистрибьюторам.

Вместе с тем этот перечень не окончательный, деятельность торговых представителей и сотрудников сбыта включает в себя все больше функций. Большая их часть ориентирована на использование новых коммуникационных технологий (использование электронной почты, Интернета, ноутбуков, голосовой почты, факса, виртуального офиса, мобильного телефона и портативных компьютеров), а также на виды деятельности, осуществляемых в процессе продажи и не связанных с применением новых технологий (адаптивные продажи, юридическое сопровождение, продажу услуг с добавленной стоимостью, ориентация на ключевых клиентов, консультативная продажа и др.).

Исходя из вышеизложенного, можно сделать несколько выводов. Во-первых, объем функций сотрудников сбыта значительно увеличился. В то же время повышение эффективности труда в результате использования достижений техники позволило частично снизить ту дополнительную нагрузку, которая ложится на их плечи. Во-вторых, что касается технологических аспектов, то руководители отделов сбыта должны позаботиться о том, чтобы их сотрудники прошли надлежащую подготовку и имели возможность эффективно использовать коммуникационные технологии в своей работе. Наконец, необходимо идти в ногу со временем и своевременно модернизировать системы стимулирования (поощрения, вознаграждения и т. п.), чтобы они соответствовали результатам работы каждого сотрудника и выполняемым ими функциям. В противном случае мотивация сотрудников будет базироваться на устаревших моделях оценки их служебных обязанностей и возложенной на них ответственности.

Выполнение административных функций и расширение видов деятельности, не связанных непосредственно с продажей, приводят к тому, что на фактическую продажу у сотрудников сбытовых подразделений уходит лишь незначительная часть рабочего времени. Оказалось, что на непосредственное общение с клиентами (собственно продажу или обслуживание) сотрудники в среднем тратят меньше половины своего рабочего времени. В организациях, которые занимаются поставками высокотехнологичной продукции или систем обслуживания, доля времени, затрачиваемого непосредственно на продажу, может оказаться еще ниже.

Следует отметить, что расширение функциональных обязанностей, не связанных непосредственно с продажей, влечет за собой неуклонный рост средней величины *затрат на коммерческий визит*. При чем, как показывает практика, если для заключения повторных контрактов необходимо в среднем около трех визитов, то для подписания контрактов на закупку с новым клиентом это количество может увеличиваться до семи. Соответственно возрастают и расходы на одну продажу в целом. Анализ затрат посвящена одна из глав этой книги.

Такая ситуация объясняет, почему в последние годы все актуальнее становится поиск новых способов повышения эффективности работы сбытовых подразделений. Применение в работе передовых технологий, переориентация усилий торговых представителей на удержание уже существующих клиентов и исключение из перечня служебных обязанностей задач, не имеющих непосредственного отношения к продаже, – вот лишь некоторые из подходов, которые используются компаниями в целях сокращения затрат на продажу и повышения эффективности работы своих сбытовых подразделений.

Далеко не каждый сотрудник сбыта выполняет все функции, перечисленные выше, и к тому же работники затрачивает разное количество времени на выполнение одних и тех же обязанностей. Из разнообразия видов деятельности в сфере сбыта вытекают различия в функциях и служебных обязанностях сотрудников, что требует соответствующей подготовки и навыков и,

следовательно, разных подходов к материальной компенсации сотрудников и их продвижению по карьерной лестнице. Мотивации торгового персонала будет посвящена отдельная глава.

Для повседневной работы отделов продаж компаний важно помнить следующее.

- Чем сложнее (крупнее) продажа, тем большего объема обслуживания и сопровождения она требует.

- Любой объем обслуживания продажи, превышающий необходимый, служит косвенным свидетельством рыночной слабости компании и в конечном итоге *ухудшает* продажи. Отслеживать этот фактор – прямая обязанность руководства сбытовых подразделений компании.

- Функциональные обязанности и требования к квалификации сотрудников отделов сбыта существенно возросли за последнее десятилетие, они расширяются и усложняются с каждым годом. Но не стоит забывать, что работники сбыта – это прежде всего продавцы, и независимо от других функций, которые им приходится выполнять, главная их цель – эффективные продажи.

Этапы процесса продажи

Служебные обязанности сотрудника сбытового подразделения могут включать достаточно широкий круг аналитических и административных функций. Однако к числу основных относится непосредственное взаимодействие с уже существующими или потенциальными клиентами компании. Выполнение задач, поставленных перед отделом сбыта, в значительной степени зависит от типа деятельности (например, крупные оптовые поставки или розничная торговля), а также и от общей стратегии сбыта и работы с клиентами, принятой в данной компании. Следовательно, программа продаж должна включать политику компании в отношении клиентов, которой мог бы руководствоваться каждый ее торговый представитель, и учитывать общую стратегию компании. Более подробно логическое обоснование и содержание политики управления клиентами мы рассмотрим в следующей главе. Процесс продажи можно условно разложить на несколько этапов.

- Поиск потенциальных клиентов.
- Установление отношений с клиентами.
- Классификация потенциального клиента.
- Презентация продукции и работа с возражениями.
- Завершение продажи.
- Послепродажное обслуживание клиента.

После знакомства с этапами процесса покупки логично перейти к рассмотрению процесса продажи и выделить типичные для него этапы и задачи, стоящие на каждом из них перед отделом сбыта, а также особенности политики компании в отношении клиентов, которыми могут руководствоваться в своей деятельности торговые представители компании.

Поиск потенциальных клиентов

В сбыте выявление потенциальных клиентов является одним из основных видов деятельности. Начинаящим сотрудникам бывает сложно вести поиск новых клиентов, потому что на первых порах они нередко сталкиваются с негативной реакцией и шансы на получение немедленного результата минимальны. Умение быстро находить потенциальных клиентов свидетельствует о профессионализме опытных работников сбыта и о большом опыте в сфере продаж.

В некоторых сферах бизнеса, связанных с продажей потребительских товаров, выявление потенциальных клиентов происходит с помощью простейшей схемы – массовой рассылки рекламной продукции: от визиток до полноценных каталогов. Но в большинстве случаев целевой рынок обычно довольно узок, и торговому представителю приходится искать потенциаль-

ных клиентов лишь внутри четкого целевого сегмента. Для поиска потенциальных клиентов используются различные источники информации: каталоги фирм, справочники, выпускаемые торговыми ассоциациями, специализированные отраслевые издания, многочисленные каталоги предприятий и организаций в Интернете, собственные сайты компаний – потенциальных покупателей, рекламные материалы с выставок и конференций, сведения, полученные от коллег, клиентов, поставщиков, сотрудников других подразделений компании, а также личные социальные и профессиональные контакты.

Телемаркетинг был и остается одним из актуальных методов выявления потенциальных клиентов. Телемаркетинг бывает исходящим и входящим, или, как еще говорят, активным и пассивным. *Исходящий*, или *активный*, телемаркетинг призван привести к увеличению продаж либо к сбору определенной информации (например, к созданию баз данных о потенциальных клиентах). Полученные сведения используются в дальнейшем для установления отношений и нанесения коммерческих визитов. Задача *входящего (пассивного)* телемаркетинга – принять и качественно обработать максимальное количество входящих звонков, выявить и классифицировать потенциальных клиентов. В разговоре оператор предоставляет покупателю нужную информацию, отвечает на вопросы, стараясь при этом выяснить степень его заинтересованности и определить, соответствует ли он критериям потенциального клиента для данной компании. В случае положительного ответа контактная информация передается соответствующему торговому представителю или в региональный офис компании.

Бурное развитие Интернета открыло и перед продавцами, и перед покупателями новые возможности поиска партнеров. Многие компании предоставляют своим клиентам возможность размещать заказы непосредственно на своих сайтах или отправить по электронной почте. На начальной странице или в специальном разделе сайта, предназначенном для покупателей, можно загрузить технические данные, ценовые предложения и другую информацию, которая может заинтересовать как потенциальных, так и существующих клиентов. Компании, заинтересованные в поиске новых клиентов, передают информацию о зарегистрированных пользователях региональным представительствам и требуют, чтобы дальше те действовали традиционным способом, т. е. договаривались об организации коммерческого визита.

Политика компании в отношении клиентов должна строиться с учетом ответа на вопрос, неизбежно возникающий у торговых представителей компании: *каким должно быть соотношение* таких направлений, как поиск потенциальных клиентов и обслуживание уже имеющихся? Оптимальная для фирмы политика зависит от избранной ею стратегии продаж и отношений с клиентами, особенностей бизнеса, а также от того, кто именно является клиентами этой фирмы. Если продукция находится лишь на начальной стадии своего жизненного цикла и относится к категории нечасто покупаемых товаров с длительным сроком службы или не требует послепродажного обслуживания, политика компании фокусируется на выявлении новых потенциальных клиентов. Это касается в первую очередь таких отраслей, как страхование и жилищное строительство, где система мотивации направлена в первую очередь на поощрение продаж новым клиентам, и лишь затем – на обслуживание имеющихся.

Еще один немаловажный вопрос касается обслуживания клиентов. Принцип Парето применительно к бизнесу звучит так: 20 % клиентов приносят компании 80 % прибыли. Значит, этим 20 % клиентов нужно обеспечить лучшее обслуживание. Компания, которая стремится поддерживать со своими крупнейшими клиентами отношения стратегического партнерства, назначает для работы с каждым из них отдельного представителя. Так поступают компании, которым принадлежит значительная доля рынка или их продукция относится к категории часто покупаемых товаров с непродолжительным сроком службы или к категориям товаров, требующих серьезного послепродажного обслуживания (чтобы гарантировать высокую степень удовлетворенности клиентов). В таком случае основное внимание уделяется обслуживанию существующих клиентов. К этой категории относятся производители продуктов питания, про-

дающие свою продукцию сетям супермаркетов, и компании, выпускающие отдельные узлы или комплектующие для других предприятий. В подобных обстоятельствах, когда для работы с некоторыми очень крупными потребителями выделяется отдельный представитель, организация стремится к высокой специализации каждого из своих сотрудников. При этом часть торговых представителей фирмы занимается обслуживанием только имеющихся клиентов, а другие заняты исключительно поиском и установлением отношений с новыми клиентами.

Установление отношений с клиентами

После того, как выявлен круг потенциальных клиентов, следующий шаг – *установление отношений* с ними. Для этого торговому представителю необходимо:

- определить, кто именно в данной организации обладает наибольшим влиянием и/или авторитетом, чтобы инициировать процесс покупки, и кто имеет право решающего голоса или полномочия на заключение контракта;
- пробудить у влиятельных лиц интерес к новой информации (это делается для того, чтобы перевести потенциального клиента в категорию перспективного).

Закупочный центр организации-покупателя нередко включает в себя несколько сотрудников, оказывающих различное влияние на принятие решения о покупке. Поэтому очень важно, чтобы на первом этапе торговый представитель выявил ключевые фигуры, отвечающие за принятие решения, определил их интересы и степень их влияния.

На этапе установления отношений с потенциальными клиентами торговые представители руководствуются стратегиями, выработанными в соответствии с политикой компании. Если выпускаемая фирмой продукция имеет невысокую стоимость и закупается клиентами в обычном порядке, торговые представители общаются непосредственно с менеджерами отдела закупок. Когда дело касается новых, уникальных и дорогостоящих товаров, представителям сбыта рекомендуется выявить круг влиятельных лиц, принимающих решения (в разных функциональных подразделениях и на разных управленческих уровнях) и договориться о личной встрече с ними. Когда решение о покупке проходит сложный этап согласования и предполагает участие многих сотрудников организации-клиента, фирма-продавец может взять на вооружение политику многоуровневой или командной продажи.

Нет ничего более ценного для компании, чем первые выявленные ее клиенты. Как правило, первые реальные контакты с выявленными клиентами служат своеобразным «учебным материалом» и позволяют оптимизировать (иногда весьма существенно) как текущую деятельность компании, так и ее долгосрочную стратегию.

Следует учитывать, что выявление потенциальных клиентов никогда не прекращается и возобновляется всякий раз при изменениях на рынке. Инструментарий выявления потенциальных клиентов и установления с ними отношений в достаточной степени изучен, испытан и достаточно полно изложен в настоящем разделе, но следует понимать, что эффективность разных инструментов непрерывно меняется со временем и нередко компании-продавцы в лучшем случае не замечают этих изменений, а в худшем – игнорируют их, не угадывая за ними негативных последствий для компании. Для поддержания эффективности выявления новых клиентов и установления с ними отношений компании следует время от времени возобновлять работу с инструментами, ранее показывавшими сравнительно низкую эффективность, и заново анализировать ее.

Классификация потенциальных покупателей

На первых этапах установления отношений торговому представителю предстоит *классифицировать потенциального клиента*, чтобы оценить перспективы работы с ним. Если потен-

циальный клиент не соответствует установленным компанией критериям, тратить на него время нецелесообразно.

Классификация представляет собой весьма непростую задачу. Нелегко «наступить на горло» радужным ожиданиям и вынести объективное суждение о перспективах выгодного сотрудничества с новым клиентом.

В целом классификация сводится к ответам на три основных вопроса.

1. Действительно ли этот потенциальный клиент нуждается в производимых компанией товарах или услугах?
2. Сможет ли представитель сбыта убедить людей, ответственных за закупки, в целесообразности приобретения продукции и заключении контракта с его компанией?
3. Будет ли эта сделка прибыльной для компании?

Чтобы ответить на эти вопросы, представителю сбыта необходимо располагать максимально точными сведениями об операциях потенциального клиента, выпускаемой им продукции и ожидаемом спросе на нее, а также о потребителях и прямых конкурентах. Кроме того, необходимо установить поставщиков потенциального клиента и выяснить, существуют ли между ними особые взаимоотношения, которые могут стать препятствием для заключения контракта. Наконец, не менее важно проверить финансовое состояние и платежеспособность потенциального клиента.

Когда для классификации потенциальных клиентов необходим большой объем информации, к этому процессу – особенно когда речь идет о крупных закупках – привлекаются и другие (не сбытовые) подразделения компании. В подобных ситуациях необходим анализ информации о потенциальном клиенте и составление отчета о перспективах работы с ним.

На практике компании обычно предъявляют определенные требования к ежегодному или минимальному разовому объему закупок (в количественном или денежном выражении) либо по количеству групп товаров, либо по объему потенциальных закупок. Это позволяет, во-первых, ориентироваться на крупных клиентов (приносящих больше прибыли), улучшая качество их обслуживания, во-вторых, снизить издержки на обработку заказов и поставку продукции.

Презентация товара и работа с возражениями

Презентация товара занимает в продажах центральное место, поэтому чрезвычайно важно провести ее так, чтобы представить и свою компанию, и ее товар в самом выгодном свете, завоевать потенциального клиента и принести компании прибыль.

Как обычно проходит презентация? Представитель компании-продавца демонстрирует продукцию, рассказывая о ее характеристиках, качестве и преимуществах перед конкурентами с целью убедить потенциального клиента стать покупателем. Проведение качественных презентаций – очень важный аспект работы продавца. К сожалению, не все представители сбыта уделяют этому виду деятельности должное внимание. Примерно в 40 % случаев менеджеры по закупкам оценивают презентации, на которых им доводилось присутствовать, как далеко не самые удачные. Можно выделить пять типичных недостатков, которые имеют место при проведении презентаций; их должны учесть представители сбыта и сотрудники, участвующие в подготовке презентаций.

- Плохо подготовленные презентации.
- Слабое знание особенностей бизнеса или структуры организации потенциального клиента.
- Чересчур агрессивный или резкий стиль проведения презентации.
- Слабое знание товаров или услуг конкурентов.
- Пренебрежительные высказывания о конкурентах.

При подготовке презентации для потенциального клиента необходимо учитывать количество сотрудников фирмы-покупателя, которые будут присутствовать на презентации. Поскольку решение о покупке принимается, как правило, определенным кругом ответственных лиц, иногда возникает вопрос, насколько целесообразно проведение презентации для всех этих людей одновременно. Ответ зависит от того, царит ли между членами закупочного центра согласие или имеет место конфликт интересов, и от их взглядов на решение существующих проблем. Возможно, стоит предложить серию презентаций для каждого из членов закупочного центра в отдельности.

Современный подход к продажам базируется на политике установления и поддержания отношений с клиентами. Учитывая, что со стороны организации-клиента на презентации может присутствовать значительное количество сотрудников, торговым представителям рекомендуется проводить презентации в более строгой и официальной манере. Например, представители фирмы-продавца могут проводить для своих клиентов ежеквартальные или ежегодные обзорные презентации. На них обычно присутствуют представители руководства каждой из сторон, а также отделов сбыта и закупки.

Зачастую лучший способ убедить потенциальных клиентов в преимуществах продукции – организовать демонстрацию товара. *Демонстрация* особенно актуальна, когда речь идет о технически сложном товаре. При подготовке эффективной демонстрации нужно следовать двум важным правилам.

- Демонстрация должна быть тщательно отрепетирована, чтобы исключить возможность даже незначительного сбоя в ходе общей презентации товара.
- Демонстрация должна быть построена таким образом, чтобы члены закупочного центра получили полное представление о практическом применении и/или преимуществах демонстрируемого товара.

Поэтому сбор предварительной информации, особенно о потребностях клиента, позволяет провести демонстрацию продукции с акцентом на выполнение именно тех задач, которые стоят перед потенциальным покупателем.

Методы продаж определяют способы проведения презентаций. Представителям сбыта, которые проводят встречи с клиентами в офисе или ведут переговоры по телефону, рекомендуется проводить единую, хорошо отработанную и энергичную презентацию перед каждым из потенциальных заказчиков. А вот торговый представитель, занимающийся продажей технических решений, может ограничиться упрощенным вариантом продажи, когда продавец выполняет роль источника информации, ненавязчиво «проталкивая» покупателям продукцию своей компании.

Практически всегда после презентации или перед заключением сделки покупатели высказывают свои возражения. Как правило, те носят психологический или логический характер. Психологическое сопротивление связано с неприятием постороннего вмешательства, предпочтением уже существующих поставщиков или марок товара, апатией, нежеланием уступать по каким-либо вопросам, неприятными ассоциациями в отношении торгового представителя, предубеждениями, нежеланием принимать решения и нестабильной финансовой ситуацией. Логическое сопротивление обусловлено недовольством ценой, условиями поставки или конкретными особенностями товара или компании. Чтобы преодолеть эти возражения и направить диалог в конструктивное русло, торговый представитель должен сохранить позитивную атмосферу, выяснить суть возражения, привести аргументы и подвести покупателя к тому, чтобы он переменял свою точку зрения. Однако для проведения таких переговоров торговому работнику необходимо основательное обучение, в которое входит психологическая подготовка, тренинг и развитие способностей к преодолению возражений.

Политика компании в отношении организации и проведения презентаций, а также работы с возражениями должна быть согласована с другими направлениями деятельности. Чтобы выбрать оптимальную схему презентации товаров потенциальным клиентам, торговый представитель должен знать об альтернативных методах презентаций, их преимуществах и недостатках. К сожалению, ограниченный объем данной главы не позволяет рассмотреть эти вопросы подробно. Читателям, которые интересуются этим вопросом, рекомендуем приобрести литературу, посвященную теме личных продаж. Как правило, в ней достаточно подробно обсуждаются и анализируются различные варианты проведения презентаций потенциальным покупателям, а также теория и практика работы с возражениями клиентов.

Заключение сделки

Этап, на котором происходит *заключение сделки*, начинается с получения окончательного согласия клиента на совершение покупки. Если клиент не подпишет контракт, вся предварительно проведенная работа продавца будет сведена к нулю, и многие продавцы терпят неудачу именно на этой стадии. Случается, что покупатели «тянут резину», пытаясь отсрочить принятие решения о покупке. Между тем увеличение срока, выделенного представителю компании на заключение сделки, служит тревожным сигналом. Ожидаемая от продажи прибыль сокращается, а риск того, что сделка не будет завершена, возрастает.

Следовательно, задача торгового представителя на данном этапе заключается в том, чтобы подтолкнуть клиента к принятию окончательного решения, и сделать это нужно как можно более естественно и ненавязчиво. Например, можно прямо предложить оформить заказ со словами: «Вот бланк для оформления заказа, вы заполните его сами или вам помочь?» или «К какому сроку должен быть выполнен ваш заказ?». Это типичный способ завершения продажи. Есть и другой подход: предложить клиенту выбрать между двумя альтернативными вариантами, например: «Какой способ оплаты вы предпочитаете – кредит или предоплату?» или «Какой цвет изделия вы хотите заказать – черный или красный?». Третий подход – подчеркнуть, что количество товара ограничено и специальная цена на продукцию действует непродолжительное время; можно также подсчитать потери покупателя в случае отказа от немедленного заключения сделки.

В то же время нужно помнить, что клиент хочет и имеет право принять решение самостоятельно. Если он почувствует, что продавец пытается им манипулировать, то не захочет иметь с ним дело. Опытный продавец предстает в образе не диктатора, а партнера. Именно поэтому профессиональные агенты и лица, ответственные за принятие решений, проходят серьезный курс обучения методам проведения операций по купле-продаже и без труда находят способы подтолкнуть покупателя к заключению сделки.

Послепродажное обслуживание

Заключение сделки и совершение продажи отнюдь не означает, что работа представителя сбыта с этим клиентом закончена. Клиента необходимо обеспечить последующим сервисным, информационным или иным видом обслуживанием, чтобы добиться высокой степени удовлетворенности и повысить вероятность поступления от него повторных заказов.

Качественное *послепродажное обслуживание* клиента – залог его лояльности. Это еще одна сфера, которой многие представители сбыта не уделяют должного внимания. Примерно в половине случаев клиенты отказываются от дальнейшей работы с поставщиком, потому что у них складывается неприятное впечатление о компании. Чаще всего это связано с тем, что после того как продажа состоялась, сотрудники сбыта компании-продавца полностью утрачивают интерес к покупателю и не прилагают усилий к поддержанию дальнейших отношений. Поэтому представители сбыта должны отслеживать выполнение заключенных ими кон-

трактов, соблюдение графика поставок и своевременность оплаты. Кроме того, сотрудники отдела сбыта нередко контролируют установку и монтаж поставляемого оборудования, обучение работников компании-клиента и надлежащее техобслуживание, чтобы устранить проблемы, способные вызвать у клиента чувство разочарования и неудовлетворенности.

Сервисное обслуживание нередко приносит значительные дивиденды как самому сотруднику, так и компании-продавцу. В первую очередь это выражается в том, что удовлетворенные клиенты обычно совершают повторные закупки в той же компании и демонстрируют ей свою лояльность. Кроме того, качественное послепродажное обслуживание нередко предполагает поставку сопутствующих товаров и услуг, которые могут представлять интерес для фирмы-покупателя. Например, по многим линиям капитального оборудования контракты на обслуживание – наряду с поставками запасных частей и расходных материалов – приносят доход от продаж (в денежном выражении) больше и имеют норму прибыли выше, чем продажа собственно базового оборудования. Виды гарантийного или сервисного обслуживания определяются политикой сбыта и работы с клиентами, принятых в данной компании.

Принимая во внимание всю информацию, изложенную в настоящей главе, принципиально важно также не забывать, что на всем протяжении контакта с потенциальным покупателем происходит не только классификация покупателя, презентация продукции и, собственно, заключение сделки, но и сбор и оценка покупателем информации о продавце, поиск сигналов его надежности и профессионализма, знания рынка и пригодности к долговременному сотрудничеству на уровне послепродажного обслуживания и сопровождения.

Число сделок, не состоявшихся по причине неудовлетворенности продавцом, на практике куда выше, чем число продаж, не удавшихся из-за проблем с товаром.

Современные методы продаж

Итак, вооружившись знаниями об участниках покупки и этапах продаж, перейдем к логическому продолжению этой темы – методам продаж. В процессе работы менеджерам по продажам приходится решать многие вопросы, в том числе разрабатывать политику работы с разными клиентами, принимать на работу новых сотрудников и обучать их эффективным приемам продажи, оценивать и корректировать их работу. Для этого необходимо знание разных методов сбыта, их преимущества и недостатки. Можно сказать, что сколько продавцов, столько и способов проведения презентаций. Тем не менее, все многообразие методов сбыта можно разбить на две большие группы, которые, в свою очередь, разделить на четыре базовых.

- Подход, ориентированный на продажу.
- Стимул-реакция.
- Изменение отношения клиента к покупке.
- Подход, ориентированный на клиента.
- Удовлетворение потребностей клиента.
- Решение насущных проблем.

Подход, ориентированный на продажу, использует стандартизированные высокоэффективные технологии проведения продаж. Он характеризуется эффектной подачей характеристик товара, критикой продукции конкурентов, использованием пышных презентаций и предложением скидки при условии немедленного заключения сделки. Этот подход предполагает определенное давление продавца на покупателя, подталкивающее его совершить покупку под влиянием яркой презентации и связанных с ней положительных эмоций.

Подход, ориентированный на клиента, предполагает, что торговый представитель помогает решить проблемы, с которыми сталкивается потребитель. Торговый представитель учится слушать и задавать уточняющие вопросы с тем, чтобы выяснить потребности покупателя и

предложить подходящее решение проблемы. Считается, что мастерство проведения презентаций второстепенно по сравнению с умением анализировать потребности. Данный подход предполагает, что у потребителя могут иметься неосознанные потребности, создающие коммерческие возможности, и что клиенты ценят конструктивные предложения и лояльно относятся к торговым представителям, которые не демонстрируют свои долгосрочные интересы и не стремятся заключить сделку любой ценой.

Стимул-реакция

В основе подхода *стимул-реакция* лежит общеизвестный факт, что любое воздействие на органы чувств человека порождает ответную реакцию. Начинающие продавцы должны выучить, какие действия или слова (т. е. воздействие на потребителя) какую реакцию чаще вызывают у клиента. В хорошей модели «стимул-реакция» большая часть негативных реакций покупателя известна заранее. Обычно эти реакции достаточно однотипны и прогнозируемы для большинства ситуаций. Их можно использовать при обучении новых сотрудников умению контролировать ситуации, возникающие в процессе продажи. Например, если потенциальный клиент говорит: «В данный момент у меня нет свободных средств на покупку этого товара», у представителя сбыта должен иметься наготове не один, а несколько возможных реакций, например, он может заявить: «Это не проблема. В нашей компании предусмотрена специальная система кредитования клиентов. Ее суть заключается в следующем...» Таким образом, акцент при обучении торговых представителей работы с моделью «стимул – реакция» необходимо делать на трех основных моментах: типовой презентации товара, наиболее вероятных реакциях потенциального клиента и дальнейших действиях сотрудника, которые позволят ему взять инициативу в свои руки.

У этого подхода есть очевидные преимущества. Хорошо отработанная («записанная на пленку») презентация гарантирует, что представитель сбыта изложит потенциальному клиенту в предельно четкой, полной и логически последовательной форме всю важную информацию о продукции или услугах компании и – главное – сумеет преодолеть его возражения. Повысить эффективность обучения можно с помощью ролевых игр в сочетании с видеозаписью и последующим ее просмотром и анализом. Кроме того, подход «стимул – реакция» позволяет фирме принимать на работу людей с небольшим опытом работы, затрачивая на их обучение и подготовку минимум времени.

В то же время подход «стимул – реакция» имеет ряд недостатков, которые ограничивают его применение при личных продажах. В частности, этот подход игнорирует различия в потребностях и интересах разных клиентов. Потенциальных покупателей интересует, как предлагаемая ему продукция сможет повлиять на их бизнес-процессы, поэтому каждый из них по-своему воспринимает и реагирует на типовую презентацию продукции. Кроме того, жесткая установленная схема проведения презентации мешает ведущему быстро перестроиться по ходу ее проведения и отреагировать на неожиданное поведение клиента. Поэтому иногда можно стать свидетелем такой картины: представитель компании упорно пытается провести презентацию до конца, несмотря на то, что клиент уже принял решение о покупке и едва ли не прямым текстом заявляет об этом своему собеседнику. Стандартные презентации широко и успешно применяются при массовых или телефонных продажах.

Торговым представителям, которые имеют большой опыт работы и умеют найти подход к клиенту уже в процессе проведения презентации, обычно предоставляют большую свободу действий. Им позволено изменять стиль презентации, манеру подачи материала, количество предоставляемой клиентам информации. При этом ведущий презентации придерживается общей схемы и рекомендаций, выработанных компанией для своих клиентов.

В силу своей жесткости подход «стимул – реакция» очень редко используется при продаже даже технически сложной продукции, когда потребности покупателей и варианты применения

товаров широко варьируют. На практике подход «стимул – реакция» обычно используется в сфере продаж относительно простых товаров, предназначенных для широкого потребителя. При этом предполагается, что реакция потенциальных клиентов на «стандартное обращение» будет положительной (например, продажа потребительских товаров на дому у покупателя или телефонные продажи).

Изменение отношения клиента к покупке

Подход к продаже, который можно условно назвать «изменение отношения к покупке», основывается на том, что отношение покупателя к покупке в процессе принятия решения проходит несколько последовательных этапов. Этот подход строится на модели *ВИЖД (AIDA)*. Согласно этой модели стимулирующие послания должны привлечь внимание (*attention*) потенциального клиента, вызвать его интерес (*interest*), породить у него желание (*desire*) и побудить его к действию (*action*), т. е. к совершению покупки. На протяжении всей презентации торговый представитель подчеркивает потребительские выгоды товара и привлекает внимание к его характеристикам, которые должны подтвердить преимущества продукции.

Презентация строится таким образом, чтобы по мере того, как клиент проходит описанные выше стадии внимания, интереса, желания и действия, представитель дает ему новую, соответствующую стадии информацию. Важное отличие этого подхода заключается в том, что торговый представитель может корректировать свои действия в соответствии с реакцией каждого отдельного клиента. Организаторы и ведущие презентаций должны уметь контролировать ход и направление диалога с представителями клиента, внимательно наблюдая за их реакцией. По мере необходимости ведущий корректирует ход презентации, чтобы сделать акцент на тех моментах, которые в настоящий момент актуальны для покупателя.

Недостаток этого метода, как и подхода «стимул – реакция», заключается в его ориентации скорее на продавца, нежели клиента. Последовательно проводя клиента по всем стадиям отношения к покупке, продавец занимает доминирующую позицию, отводя покупателю пассивную роль слушателя. При этом реальным потребностям и проблемам клиентов уделяется мало внимания. Для того, чтобы этот подход принес хороший результат, торговым представителям предстоит кропотливая работа на всех остальных этапах продажи, как до презентации, так и после нее.

Но у этого подхода есть и более серьезные недостатки. Во-первых, не все психологи согласны с представленной моделью поведения покупателей (внимание – интерес – желание – действие). Возникают споры как о количестве перечисленных выше стадий, так и о последовательности их прохождения разными клиентами. Во-вторых, не так-то просто научить продавцов на практике отличать одну стадию от другой, а тем более определять, на какой стадии находится клиент в определенный момент времени. К тому же торговому представителю в ходе презентации бывает трудно определить тот момент, когда следует завершить изложение одних аргументов и переходить к другим.

Удовлетворение потребности

Современная философия маркетинга делает основной акцент не столько на продажах, сколько на построении взаимоотношений с клиентами, поэтому подход к продаже, призванный *удовлетворить потребности* покупателя, как нельзя лучше отвечает маркетинговым целям. Задача сбыта заключается в том, чтобы понять потребности потенциального клиента, правильно сформулировать их и представить убедительные аргументы в пользу того, что данная продукция позволит оптимальным образом удовлетворить эти потребности.

Такой подход подчеркивает особое значение начальных стадий процесса продажи, таких как установление отношений с потенциальным клиентом и его классификация. Продавцу необ-

ходимо ознакомиться с деятельностью потенциального клиента, особенностями бизнес-процессов в его отрасли и даже с его клиентами и прямыми конкурентами, чтобы адаптировать презентацию к уникальным потребностям и проблемам данного клиента.

К преимуществам этого подхода можно отнести его гибкость и ориентацию в первую очередь на клиента, а не на продавца. Сто ронники этого подхода утверждают, что он закладывает основу для установления доброжелательных отношений и дальнейшего сотрудничества между покупателем и продавцом. Поскольку основная задача продавца заключается в выявлении потребностей потенциального клиента и разработке презентаций, которые покажут, как продукция компании может удовлетворить эти потребности, такой подход существенно снижает внутреннее сопротивление клиента. Со временем представители сбыта приобретают в глазах покупателя еще и статус надежного источника информации, и клиент начинает прислушиваться к их советам и рекомендациям.

В большинстве случаев достоинства подхода «удовлетворение потребности» перевешивают его недостатки, однако у него все же есть ряд практических ограничений. В частности, для его применения от продавца требуются хорошие аналитические способности, умение мыслить конструктивно, высокая квалификация, опыт работы в сбыте, знание особенностей потенциальных клиентов и умение приспособить методы продажи к потребностям и проблемам каждого отдельного клиента. Кроме того, этот подход связан со значительными затратами времени (в частности, на то, чтобы продавец мог ознакомиться с потребностями и проблемами каждого из своих клиентов). Действительные потребности покупателя определяются в ходе беседы, в которой его продавец побуждает клиента больше говорить, чем слушать. Следовательно, такой метод следует использовать лишь в тех случаях, когда прибыль от потенциальной продажи оправдывает издержки на его применение.

Решение проблемы

Продажа под лозунгом «мы знакомы с вашей проблемой и знаем, как ее решить» – это логическое продолжение подхода «удовлетворение потребности». Однако используя подход «решение проблемы», продавец выступает в роль специалиста, помогая потенциальному клиенту отыскать несколько альтернативных решений, проанализировать их достоинства и недостатки и выбрать оптимальный вариант. Представитель сбыта избегает предлагать товар напрямую, а предоставляет потенциальному клиенту квалифицированную консультацию. Основная цель сбыта – установить с потенциальным покупателем долгосрочные отношения, когда клиент рассматривает представителя компании как профессионала своего дела и заслуживающий доверия источник информации.

Подход «решение проблемы» иногда называют также *консультативной продажей*, предполагающей продажу готовых решений, а не простое устранение недостатков. Он включает несколько этапов консультативного общения с потенциальным покупателем.

- Постановка правильных вопросов, которые нужно задавать до и во время коммерческого визита; они позволят сформулировать предварительные схемы работы.
- Непосредственно во время визита детальное выяснение проблем и потребностей клиента, корректирование предварительных схем в соответствии с реальными потребностями.
- Взаимодействие с сотрудниками фирмы-покупателя с целью поиска наиболее приемлемого варианта решения проблемы.
- Обязательный повторный визит к клиенту после совершения продажи; он служит гарантией того, что предложенные и одобренные решения будут реализованы на практике.

Использование подходов, направленных на удовлетворение потребностей и решение проблем потенциальных клиентов, требуют от представителей сбыта высокой компетенции, серьезной подготовки и большого опыта работы. По причине консультативного характера этого

метода менеджеры по сбыту должны отлично знать особенности деятельности своей компании и выпускаемой ею продукции, знать своих клиентов и уделять общению с каждым из них достаточно своего времени. Поэтому этот подход также относится к категории дорогостоящих, хотя он и служит фундаментом для развития долгосрочных отношений с клиентами, повышению степени их удовлетворенности и лояльности компании-продавцу.

Адаптивный сбыт: как научиться продавать

Для организации успешного сбыта торговому представителю мало хорошо знать товары и политику компании, круг потенциальных покупателей и конкурентов. Все это нужно, но недостаточно. На хватавшийся информации новичок будет действовать, как начинающий игрок в шахматы, который знает, как ходят фигуры, но не понимает стратегии игры. Опытный шахматист способен правильно оценить ситуацию и строить свою игру в зависимости от конкретного положения фигур на доске, т. е. изменять стратегию в ходе игры. Главная задача при обучении продавцов – научить их адаптироваться к конкретным ситуациям. В главе 7 мы еще вернемся к теме обучения торговых представителей.

Основная цель программы обучения персонала заключается в том, чтобы за относительно короткий период времени научить торговых представителей навыкам и приемам, которыми в совершенстве владеют более опытные менеджеры по сбыту. *Адаптивный сбыт* – один из таких приемов. При отборе персонала необходимо учитывать опыт работы, умение работать с клиентами, навыки применения полученных знаний на практике, способность быстро и правильно реагировать на изменение ситуации, способности в сборе и анализе необходимой для работы информации. Опытные и квалифицированные сотрудники умеют вовремя сориентироваться в ситуации и изменить подход к покупателю. Например, если продавец видит, что клиент больше заинтересован в решении определенной проблемы, чем в установлении отношений, он перестроит ход беседы, чтобы показать, как продукция его компании может устранить трудности покупателя.

В процессе обучения новички учатся классифицировать потенциальных клиентов, определять наиболее эффективный подход к продаже в конкретных ситуациях и применять его на деле. В первую очередь начинающим сотрудникам следует уяснить, что изменение отношения покупателя к продукции или ожиданиям от нее влечет за собой и изменение подхода к продажам. Адаптивный сбыт – это подход, который учитывает различия не только между клиентами, но и между продавцами. Анализ стилей и методов работы опытных сотрудников позволяет использовать полученную информацию в программе обучения новичков. Исследования показывают, что в большинстве случаев (84 %) целью визита является сбор информации о потребностях клиента.

Тесное взаимодействие с опытными сотрудниками позволяет новичкам успешно моделировать их методы работы с клиентами, дает возможность наблюдать и применять на практике знания, используемые более опытными коллегами. Со временем у каждого начинающего продавца вырабатывается собственный стиль продаж, отражающий его индивидуальные черты и особенности поведения в каждой конкретной ситуации. Эффективного продавца отличают, прежде всего, понимание сути процесса продаж, умение быстро и правильно классифицировать потенциальных покупателей, выявить их индивидуальные особенности и сформировать у клиента положительное отношение к компании и выпускаемым ею товарам. Помимо этого, они могут вовремя оценить настрой и отношение клиента и повернуть ход беседы в выгодном направлении, чтобы добиться нужного результата, т. е. осуществить продажу.

В настоящем разделе приведена достаточно полная информация о существующих в настоящее время различных подходах к продажам.

Следует отдельно упомянуть, что знания эти бесспорно являются ключевыми при организации работы отдела продаж и в ходе подготовки и обучения его сотрудников, поскольку

именно продавцы непосредственно сталкиваются с той или иной реакцией покупателя или членов закупочного центра, и им жизненно необходимо правильно понимать происходящее и быстро решать, как следует действовать дальше. К сожалению, в повседневной практике продавцов обычно инструктируют ничего не значащей фразой «действуй по обстановке», что слишком часто приводит к негативному для компании результату.

Различные подходы к осуществлению продаж, как правило, существуют не изолированно друг от друга, напротив, эффективные продажи чаще всего осуществляются в результате некой комбинации отдельных приемов, позаимствованных из разных подходов, описанных выше.

Хорошая же новость состоит в том, что продажи каждого отдельного вида товара довольно хорошо алгоритмизируются, могут быть универсализированы, поэтому продавцов достаточно легко проинструктировать насчет того, как им следует действовать, чтобы продажи были успешными.

Легче всего это проиллюстрировать на примере, с которым каждый из читателей безусловно сталкивался в жизни множество раз, – покупке одежды в магазине. Рецепт успешной продажи чрезвычайно прост.

1. Не все покупатели знают, что примерка одежды – это предварительный, а не заключительный этап выбора, поэтому первое действие продавца – убедить покупателя примерить все приглянувшиеся ему товары.

2. Далее вся премудрость сводится к тому, чтобы уже в примерочной как можно больше раз применить к покупателю подход «стимул – реакция», тем самым одновременно создав у него ощущение больших усилий, потраченных на его обслуживание и повышенного к нему внимания.

3. В процессе множества примерок продавец все время фиксирует моменты неуверенности, сомнений покупателя и интенсивно использует приемы адаптивных продаж, высказывая свои, *необязательно только позитивные*, комментарии. Тем самым он создает у покупателя дополнительный элемент доверия. Множество покупателей склонны опрометчиво доверять мнению продавца (конечно, если оно не высказывается в навязчивой форме), полагая, что продавец является специалистом в области использования своего товара. И плох тот продавец, который не умеет этим правильно пользоваться.

Практика показывает, что использование этих весьма несложных приемов позволяет в несколько раз повысить продажи одежды по сравнению с продажами магазина, где эти приемы не используются или используются не в полной мере.

Глава 2. Построение взаимоотношений с клиентами

В этой главе...

- Эволюция маркетинга – от массового маркетинга к индивидуальному
- CRM – система управления взаимоотношениями с клиентами
- Миссия и цели отдела продаж
- Лояльность клиентов
- Личные продажи в контексте CRM
- Обратная связь как инструмент поддержания лояльности

Деятельность организации в условиях рынка

В литературе существует несколько сотен определений маркетинга. Основатель теории маркетинга Филипп Котлер утверждает, что маркетинг – это «искусство и наука правильно выбирать целевой рынок, привлекать, сохранять и наращивать количество потребителей посредством создания у покупателя уверенности, что он представляет собой высшую ценность для компании». Маркетинг и сбыт – отнюдь не синонимы. Маркетинг представляет собой комплексную систему планирования, ценообразования, продвижения и распространения идей, товаров и услуг для удовлетворения нужд, потребностей и желаний отдельных лиц и организаций; сбыт же является лишь одной из составляющих маркетинга.

В то же время роль торговых представителей в деятельности компании не ограничивается исключительно продажей ми, которые представляют собой один из элементов комплекса продвижения. Сотрудники сбыта не только способствуют выявлению потребностей покупателей и продвижению продукции на рынке, но и зачастую выступают представителями интересов клиента в разных подразделениях своей компании. Ориентация на потребности клиента – одна из важнейших составляющих рыночной ориентации. Компании, способные быстро реагировать на постоянно изменяющиеся нужды потребителей, укрепляют свои позиции и успешно конкурируют на рынке сбыта.

Организации – лидеры рынка отличаются двумя особенностями: во-первых, они *предугадывают потребности рынка* намного быстрее своих конкурентов, во-вторых, *формируют более прочные отношения* со своими клиентами и каналами распределения.

Построение прочных отношений с клиентами подразумевает не только прием и своевременное выполнение их заказов, но и общение с клиентами на разных уровнях. Например, конструкторский отдел компании-поставщика может учитывать требования клиентов при разработке новой продукции или улучшения выпускаемой, а производственный отдел – пожелания покупателей относительно сборки, комплектации или упаковки продукции; руководители компании могут организовывать совместные мероприятия с участием своих клиентов. Такие взаимоотношения обеспечивают более пристальное внимание к потребностям клиентов со стороны всех сотрудников компании-продавца, причем менеджеры по продажам обычно действуют как представители интересов клиентов. Кроме того, персонал сбыта зачастую первым, иногда с подачи своих лояльных клиентов, узнает о появлении новых конкурентов, их продукции и методах продажи, о чем, в свою очередь, информирует руководство и маркетинговый отдел. Поэтому политика компании должна учитывать тесную взаимосвязь своих внутренних процессов с потребностями клиентов, где сбыт оказывается важным связующим звеном.

Внешние процессы, связанные с деятельностью компании, и происходящие в ней внутренние процессы оказывают непосредственное влияние друга на друга через связующие операции. Например, анализ информации о конкурентах может повлиять на политику ценообразования, которая относится к сфере управления финансами. А кадровые перестановки влияют

на качество обслуживания клиентов и, следовательно, на отношения с ними. Чтобы внутренние процессы могли вносить свой вклад в повышение ценности, создаваемой по всей цепочке ее формирования, обязательно должны быть предусмотрены адекватные меры согласования.

Для эффективной деятельности компании необходима согласованность действий между всеми ее подразделениями или так называемое внутреннее партнерство. Дело в том, что нередко некоторые подразделения фирмы, обслуживающие так называемые «внутренние» и «внешние» процессы, вступают в конфликт друг с другом. Это объясняется тем, что они преследуют разные цели. Например, руководители отдела продаж ставят задачи расширения круга потенциальных клиентов и/или увеличения объема продаж, тогда как финансовый отдел выступает против поставок покупателям, которые задерживают платежи. Внутреннее партнерство позволяет согласовать деятельность подразделений компании в соответствии с общей политикой компании, условиями рынка и потребностями покупателей. Слаженная работа внутри компании создает основу для обеспечения других связующих мероприятий, таких как послепродажное обслуживание клиентов, разработка новых товаров и т. п. В результате на потребности рынка ориентируется не только отдел сбыта, но и все функциональные подразделения компании.

Удовлетворение потребностей клиента и ориентация на рыночные условия лежат в основе политики успешной компании. При этом компания должна иметь четко поставленные цели и знать пути их достижения, например, в текущем году ориентировать производственные мощности только на обслуживание уже существующих клиентов, а в следующем году расширить производство или выпустить новые товары и охватить другой сегмент рынка. На основе стратегического плана разрабатывается и реализуется маркетинговая политика фирмы, которой посвящен один из следующих разделов.

Эволюция маркетинга и возникновение CRM

Корни особого отношения к клиентам можно отыскать в развитии маркетинга. Схематически эту эволюцию можно изобразить так: от массового маркетинга к целевому маркетингу, клиентскому и наконец к индивидуальному маркетингом.

Массовый маркетинг возник в начале XX века и доминировал в сфере управления маркетингом и его стратегиях на протяжении нескольких десятков лет. Во второй половине XX века многие компании начали применять в своей деятельности принципы сегментации, т. е. перешли к *целевому маркетингу* и позиционированию для реализации политики и программ, ориентированных на разные группы потребителей. Перемена в образе мышления обусловила переход от целевого потребительского маркетинга (ориентированного на довольно крупные группы покупателей, характеризующиеся однотипностью поведения, склонностей и предпочтений) к *клиентскому маркетингу*, в котором акцент делается на формировании отношений с потребителями. Этот подход стал широко применяться в конце XX века. Клиентский маркетинг более сложен, потому что предполагает сбыт на основе личных продаж и стратегического партнерства (см. ниже в этой главе). В конечном итоге совершенство и многообразие современных технологий обусловили реальную возможность осуществления *индивидуального маркетинга*, поскольку в настоящее время многие фирмы способны адаптировать свою деятельность к потребностям отдельных клиентов.

Деятельность компании по управлению взаимоотношениями с клиентами (CRM, от англ. *Customer Relationship Management*) предполагает формализацию внутренних бизнес-процессов с учетом трех важнейших целей, которые преследует CRM.

1. *Удержание клиентов* – умение сохранить лояльных и прибыльных клиентов и повысить доходность бизнеса.

2. *Привлечение новых клиентов* – поиск и работа с перспективными клиентами (на основе четко сформулированных критериев), которые служат движущей силой развития бизнеса и его прибыльности.

3. *Обеспечение прибыльности клиентов* – повышение доходов, получаемых от отдельных клиентов, наряду со своевременным выпуском востребованной продукции.

Концепция CRM

CRM, или *управление взаимоотношениями с клиентами* – комплексная модель ведения бизнеса, ориентированная на потребности клиентов. Эта модель представляет собой совокупность стратегических, организационных и технических действий, в ходе которых компания стремится добиться более эффективного управления бизнесом с учетом поведения клиентов. Она предполагает использование полученной о клиентах информации в каждой из точек соприкосновения с ними для получения дополнительной прибыли и повышения эффективности работы компании. *Точками соприкосновения* считаются пересечения информационных каналов компании-продавца с клиентом (например, опросы потенциальных покупателей, послепродажное обслуживание, личные встречи клиента с представителем компании и пр.). По сути, точки соприкосновения – это области, где фирма-продавец тем или иным образом *пересекается* с покупателем, что позволяет ей собирать информацию о своих клиентах.

Сейчас для многих компаний стратегия CRM – неотъемлемая часть политики. Чтобы сфокусироваться на потребностях своих клиентов, фирмам приходится использовать профессиональные информационные системы, а иногда и реорганизовывать внешние и внутренние процессы. В этих обстоятельствах важнейшим фактором обеспечения успеха CRM становится маркетинг – в силу своей ориентации на потребителей.

Многие концепции, лежащие в основе CRM, не отличаются новизной. Открыв любой учебник по маркетингу, изданный несколько лет назад, можно найти обсуждение многих фундаментальных положений того, что в настоящее время принято называть CRM. Если что и изменилось в сфере ведения бизнеса, сделав возможным интегрированный подход к клиентам, так это *технологии*. Ключевым фактором, способствующим широкому внедрению CRM, стало использование более сложных и совершенных подходов к управлению данными. Тем не менее нельзя рассматривать эту систему всего лишь как совокупность компьютерных программ. По сути, многие фирмы испытывают серьезные проблемы с реализацией своих CRM-инициатив только потому, что, приобретя сложное программное обеспечение, они своевременно не позаботились о формировании соответствующей *культуры*, структуры сбыта, укрепления позиций и высокой квалификации персонала, без которых невозможна успешная практическая реализация новых подходов.

Модель CRM имеет ряд преимуществ перед традиционным маркетингом, опирающимся на средства массовой информации. В частности, CRM:

- в борьбе за потребителей ориентируется на уровень обслуживания, а не на ценообразование;
- позволяет укрепить отношения с клиентами, поскольку ориентируется на их потребности и обеспечивает максимальную эффективность каждого взаимодействия с ними;
- упрощает контроль за эффективностью каждой отдельной кампании по продвижению (мероприятия, направленного на установление маркетинговых связей с потребителями);
- способствует снижению затрат на рекламу;
- позволяет рационально распределить и использовать ресурсы: издержки на высоко прибыльных клиентов всегда выше затрат на мелких или малоприбыльных покупателей;
- позволяет сократить срок на разработку товара и маркетинговый цикл.

Большое значение в CRM играет концепция *пожизненной ценности клиента*, т. е. ценности клиента для компании на протяжении всего периода их взаимодействия. В публикациях можно найти немало свидетельств тому, что инвестиции в такую модель деятельности оправдывают себя экономически, способствуют укреплению отношений с клиентами, позволяют сократить затраты, увеличить доходы и прибыль, а также создать положительный образ компании.

Располагая достоверной оценкой предполагаемой финансовой отдачи от клиента, руководство сбыта получает в свое распоряжение очень важный стратегический инструмент. На основе такой оценки можно эффективно распределить ресурсы (финансовые, человеческие, информационные и пр.) в соответствии с потребностями каждого из клиентов компании. Подобный анализ не исключает и такой вариант, как «увольнение» клиента, т. е. разрыв отношений с клиентами, сотрудничество с которыми не приносит компании ожидаемого эффекта, и инвестирование высвободившихся ресурсов в более перспективных клиентов (разумеется, при наличии таковых).

CRM можно разбить на четыре этапа.

1. Сбор и накопление информации.
2. Планирование рынка.
3. Взаимодействие с клиентом.
4. Анализ и корректировка.

Первый этап, *накопление информации*, включает в себя анализ сведений о клиентах, полученных по обратной связи и показывающих их отношение к маркетинговым стратегиям и программам. Сюда относится информация обращений покупателей по номерам горячей линии; претензии и предложения клиентов, поступающие по телефону, обычной или электронной почте; отчеты сотрудников компании о проведенных презентациях и встречах; а также любые другие сведения о контактах представителей фирмы-продавца с клиентами. Таким образом в компании накапливаются данные о существующих и потенциальных клиентах. Такая база данных представляет собой обширное предметно-ориентированное информационное корпоративное хранилище информации, специально разработанное и предназначенное для обработки сведений о клиентах, для подготовки отчетов и анализа бизнес-процессов, на основе которого строится политика отношений с клиентами.

Накопленные на первом этапе сведения используются для разработки маркетинговых и клиентских стратегий и программ, призванных стимулировать сбыт, т. е. для *планирования рынка сбыта*.

Следующий этап – практическая реализация политики фирмы в отношении клиентов. Здесь подключаются все возможные *точки соприкосновения* с клиентами, от личных встреч и до разных каналов общения и взаимодействия с покупателями (каналы маркетинговых коммуникаций).

Наконец, на последнем этапе обычно происходит *анализ и корректировка* политики и программ компании, которые должны привести к повышению эффективности работы фирмы и к росту отдачи от вложенных инвестиций, что в конечном итоге обеспечит повышение прибыли на *инвестиции в клиента*.

С одной стороны CRM – это философия бизнеса, а с другой – процесс или инструмент, позволяющий нацелить деятельность компании на потребности клиента. Поэтому на первое место выходит укрепление долгосрочных и взаимовыгодных отношений между покупателем и продавцом. Для реализации этой модели на практике необходимо ответить на вопросы, которые можно сгруппировать по трем категориям: клиенты, отношения и управленческие решения.

Категория	Вопросы
Клиенты	◆ Кто является клиентами компании?
	◆ Каковы потребности клиентов и их ожидания от сотрудничества с компанией?
	◆ Какую ценность представляют клиенты для компании?
Отношения с клиентами	◆ Какие отношения хотелось бы иметь компании со своими клиентами?

Категория	Вопросы
Принятие управленческих решений	◆ Какие действия будут способствовать установлению и укреплению отношений между компанией и клиентами?
	◆ Как сохранить отношения и наладить эффективную обратную связь между представителями компании и клиентами?
	◆ Какие цели ставит перед собой компания?
	◆ Какая политика будет способствовать максимальному удовлетворению потребностей клиентов?
	◆ Какие критерии позволят оценить деятельность компании и какие меры способны повысить ее эффективность?
	◆ Какие меры необходимо принять для внедрения данной модели в деятельность компании?

Ответы на приведенные вопросы позволят оценить уже существующие взаимоотношения продавца с его клиентами, разработать политику дальнейшего сотрудничества и найти пути повышения эффективности работы в масштабах всей компании.

Нужно отметить, что CRM не может стать панацеей для компании и в мгновение ока вывести компанию в лидеры рынка. Очень часто внедрение систем CRM не приносит ожидаемого результата. Почему же это происходит? Назовем самые распространенные причины.

- Трудно разработать единую политику взаимодействия с клиентом в масштабах одного или нескольких направлений.
- Сложно скоординировать деятельность сотрудников различных подразделений.
- Не всегда имеется единая информационная база по клиентам и взаимодействию с ними.
- Отсутствуют стандартизированные процессы и схемы работы с клиентом.
- Недостаточно автоматизированы рутинные операции;
- Невозможно точно спрогнозировать возможные операции с клиентом.

Почему возможности CRM не всегда используются эффективно? Подчас причина кроется в некотором предубеждении руководителей и боязни инноваций. Однако иногда возникают конфликты в ситуациях, когда требования системы входят в противоречие с методами работы продавцов. Система правильно моделирует процесс, но игнорирует подходы людей, отвечающих за его практическую реализацию. Навязывая опытному продавцу чуждый ему стиль продажи, такая система, по сути, лишает его конкурентного преимущества. Поэтому опытные продавцы на словах выполняют требования CRM, а на деле продолжают работать по

старинке, полагая, что использование новой системы приведет к ухудшению их личных показателей.

Разработка стратегии

Стратегическое планирование – важная составляющая деятельности организации, определяющая ее цели и пути их достижения. Без стратегического планирования невозможно эффективное функционирование компании. Четкое определение миссии и целей организации является первым и самым важным шагом на пути к корпоративному планированию и определяет всю дальнейшую работу по разработке, оценке и корректировке деятельности компании. Эти планы разрабатываются в соответствии с миссией и основными целями организации и должны соответствовать им на всех уровнях. Вот почему недостаточно серьезная разработка миссии и целей предприятия может привести к стратегическим просчетам в деятельности компании.

Миссия и стратегические цели компании

Миссия служит одним из основных понятий стратегического управления. Существует множество толкований этого понятия. В широком смысле миссия организации рассматривается как философия и смысл существования данной организации, ее место в социуме. Правильно сформулированная миссия хотя и несет в себе общий философский смысл, но и отличает организацию, в которой она была создана, от других, ей подобных. Миссия задает общие ориентиры и направления деятельности компании. В отличие от рекламных слоганов, она не должна напоминать потребителям о товарах или услугах организации. Формулировка миссии зависит от того, как руководители воспринимают место и назначение своей компании в обществе.

Когда миссия организации сформулирована, наступает время установить *стратегические цели*, т. е. конкретные задачи, которые организация стремится решать в своей деятельности для удовлетворения потребностей своих клиентов и своего развития. Цели, в отличие от миссии, отражают конкретные направления деятельности организации и служат фундаментом для принятия управленческих решений.

Цели организации могут быть долгосрочными и краткосрочными. Долгосрочные цели обычно связаны с миссией и не носят четко выраженных характеристик, тогда как краткосрочные могут включать конкретные задачи для различных подразделений компании и сроки их реализации. Поэтому каждый сотрудник организации должен осознавать миссию и цели своей компании и вносить свой вклад в их достижение.

Для эффективной практической реализации стратегий они должны быть увязаны с маркетинговой политикой. Корректировка стратегии может вызвать необходимость пересмотра маркетинговых программ, каналов распределения, кадровой политики организации.

Этапы разработки стратегии организации

Разработка стратегии компании в соответствии с принятой миссией и стратегическими целями проходит шесть последовательных этапов.

- Анализ состояния рынка.
- Разработка стратегий.
- Выбор стратегии.
- Разработка маркетингового комплекса.
- Анализ и пересмотр стратегии.
- Проверка и корректировка стратегии.

Этап 1. *Анализ состояния рынка* проводится для того, чтобы обнаружить неудовлетворенную потребность в товарах или услугах, которая позволит компании занять свою нишу и успешно конкурировать на рынке. Для этого необходимо выявить внешние факторы, которые влияют на развитие рынка, оценить потенциал компании и сильные и слабые стороны конкурентов. После того как компания определила для себя нишу, согласующуюся с ее миссией и целями, выявила потребность в товарах и достаточное количество потенциальных клиентов и убедилась, что располагает необходимыми ресурсами, она может начинать разработку стратегий, которые позволяют ей занять и укрепить определенные позиции на рынке.

Этап 2. Стратегии деятельности компании должны описывать пути достижения поставленных целей с учетом имеющихся у компании ресурсов и возможностей. Если цель компании – расширение доли рынка, то для ее достижения она может разработать несколько вариантов стратегии: вывести на рынок новую продукцию и привлечь новых потребителей, или снизить издержки и изменить ценовую политику, или найти другие каналы распределения и обойти конкурентов. *Разработка вариантов стратегии* должна включать элемент творчества и генерирование максимального количества новаторских, пусть даже несколько фантастических идей, которые будут анализироваться, оцениваться и видоизменяться на последующих этапах. К разработке стратегий привлекаются не только высшие руководители, но и другие сотрудники компании. Их видение работы своего подразделения может дать толчок к разработке эффективного направления.

Этап 3. *Выбор стратегии* осуществляется на основе анализа и оценки предложенных вариантов. Главными критериями в этом процессе являются цели организации, оптимальные пути их достижения, наличие у компании необходимых ресурсов и другие важные факторы. Выбранная на данном этапе стратегия будет на протяжении длительного периода определять направления деятельности организации и влиять на принятие управленческих решений, поэтому оптимальный вариант должен обеспечить оптимальное соотношение сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз.

Этап 4. Для реализации выбранной стратегии *разрабатывается комплекс мероприятий*, который включает в себя элементы маркетинга. Эти мероприятия призваны обеспечить такое распределение финансовых и человеческих ресурсов, чтобы организация функционировала максимально эффективно и как можно скорее достигла поставленных целей. На этом этапе часто разрабатывается программа продаж, которой впоследствии руководствуются отделы продаж компании.

Этап 5. На практике может оказаться, что выбранная стратегия не в полной мере обеспечивает эффективную деятельность фирмы и вступает в конфликт с другими программами, например с финансовыми или производственными планами отдельных подразделений или компании в целом. В таких обстоятельствах необходимо *пересмотреть* программы каждого из подразделений компании и включить их в единый план стратегического направления деятельности фирмы.

Этап 6. Стратегия компании не может быть постоянной и неизменной. В условиях непрерывного развития рынка, изменения прежних потребностей и появления новых, повышения конкуренции и влияния других факторов компании необходимо *корректировать* свою стратегию. В ходе корректировки достигнутые компанией показатели – объемы продаж, темпы роста, производственные расходы и полученная прибыль – *сравнивают* с запланированными. Если наблюдается существенное расхождение, следует проанализировать причины и принять меры для исправления ситуации. К числу таких мер относятся повторный анализ рынка, разработка новой маркетинговой стратегии, корректировка элементов маркетингового комплекса.

Продажи в контексте CRM

Как было показано в начале этой главы, эволюция маркетинга привела к появлению нового направления, при котором деятельность компаний строится на основе долгосрочных отношений с клиентами, обеспечивая лояльность последних. От обычных операций рыночного обмена такие отношения отличает их ориентация на длительный срок, повышенное внимание к интересам сторон, высокая степень доверия и тесное взаимовыгодное сотрудничество.

Ориентация на удовлетворение потребностей клиентов и установление с ними прочных отношений повышает роль сотрудников сбыта в реализации клиент-ориентированной стратегии компании. Можно было бы ожидать, что в условиях бурного развития технологий, появления новых электронных каналов распределения и перехода многих товаров и услуг из категории узкого использования к массовому потреблению изменится и отношение к сбыту, особенно к личным продажам. Однако значение личных продаж не только не уменьшается, а напротив, растет. О том, какое место отводится продавцам в формировании благоприятных отношений с клиентами и какие недостатки встречаются в их работе, речь пойдет в следующих разделах.

Взаимодействие продавца и покупателя, направленное на формирование длительного, прочного и взаимовыгодного сотрудничества, проходит четыре стадии развития.

- Сбор и накопление информации.
- Разведка.
- Расширение сотрудничества.
- Формирование взаимных обязательств сторон.

Первая стадия – сбор и накопление информации

Эта не нуждается в подробном рассмотрении, хотя ее значение трудно переоценить. Основное внимание мы сосредоточим на трех последующих этапах.

Стадия сбора и накопления информации необходима не только для выявления и классификации потенциальных клиентов, чтобы потом выбрать наиболее перспективных с точки зрения сбыта. Глубоко изучив клиентские ожидания, продавец получает возможность обратиться к нужному лицу в нужное время и получить от него нужную реакцию, т. е. совершить продажу. (Более подробно поиск и классификация потенциальных клиентов, характеристики участников закупки и методы продаж рассматриваются в предыдущей главе.)

Вторая стадия – разведка

Первый опыт общения имеет большое значение для последующего развития отношений между продавцом и покупателем. На этой стадии стороны пытаются оценить потенциальную выгоду от сотрудничества. Например, покупатель оценивает своевременность предоставления продавцом необходимой информации или совершает пробную покупку, а затем сравнивает впечатления от качества продукции или полученной коммерческой выгоды со своими ожиданиями. Если покупатель доволен сотрудничеством с фирмой-продавцом, у него формируется благоприятное отношение к продавцу, и это способствует установлению доверия. Неудачный первый опыт может оттолкнуть покупателя и стать серьезным препятствием на пути построения долгосрочных отношений. Продавец со своей стороны оценивает покупательскую способность клиента, его платежеспособность и перспективы сотрудничества – ведь компании невыгодно поддерживать отношения со всеми потенциальными покупателями, принося в жертву свои финансовые интересы.

Чтобы заложить основу для развития отношений, торговый представитель должен выполнить следующее.

- *Сформировать у покупателя реалистичные ожидания.* Сотрудники сбыта должны руководствоваться правилом «меньше обещать, больше делать», т. е. ориентироваться на свои реальные возможности, но в то же время попытаться сделать для клиента больше, чем было обещано. Например, он может позвонить и сообщить клиенту о появлении новой или модернизированной продукции, о ходе выполнения заказа, появлении возможности первоочередной отгрузки товаров, об упрощении некоторых формальностей – хотя не обещал уведомлять об этом. Если продавец полностью удовлетворит ожидания клиента и даже превзойдет их, последний не станет искать других поставщиков и будет лоялен к продавцу.

- *Отслеживать выполнение заказов клиентов.* Кроме качества продукции, покупатель ожидает от продавца своевременной поставки. Соблюдение сроков и условий контракта повышает доверие клиента к поставщику и способствует укреплению отношений.

- *Обеспечить надлежащее использование продукции и послепродажное обслуживание.* Когда продавец поставляет клиентам сложную автоматизированную компьютерную или технологическую систему он должен убедиться, что персонал клиента умеет с ней обращаться. Для этого во многих компаниях существует отдел обслуживания клиентов, который также занимается обучением сотрудников покупателя правильному и эффективному использованию поставляемой продукции. Однако именно торговый представитель компании-продавца несет ответственность за то, чтобы клиент использовал приобретенную им продукцию с максимальной отдачей.

На любом этапе развития отношений у покупателя могут возникнуть претензии к продукции поставщика. Первыми об этом обычно узнают сотрудники отдела технического обслуживания или послепродажного сопровождения компании-продавца. Тесное общение сотрудников отдела продаж и отдела обслуживания поможет выявить и устранить проблемы еще до того, как они примут форму официальных претензий.

Таким образом, со временем отношения между продавцом и удовлетворенными клиентами приобретают более ясные очертания и переходят на новый этап развития.

Третья стадия – расширение сотрудничества

Этот этап формирования отношений заключается в расширении ассортимента предлагаемой покупателю продукции или повышении общего объема продаж. В общем случае расширение сотрудничества с клиентами достигается за счет трех основных форм продажи.

- Организация повторных заказов и продажа усовершенствованных товаров.
- Продажа клиентам полной товарной линейки продукции.
- Перекрестная продажа.

В первом случае задача сбыта состоит в выявлении и удовлетворении дополнительных потребностей клиента или обеспечении размещения *повторных заказов*. Организация повторных закупок требует от сотрудников сбыта знания особенностей производственных или закупочных операций клиента, поэтому не следует недооценивать первый этап – сбор и накопление информации. Если потребности клиента в той или иной продукции образуют четкий цикл, представители сбыта должны взять на вооружение тактику своевременного реагирования на эти потребности. Например, когда у клиента возникает необходимость в закупке комплектующих и он начинает рассматривать предложения поставщиков о закупке необходимых товаров, сотрудники сбыта должны своевременно представить свои предложения. При появлении новых или усовершенствованных товаров задача сбыта заключается в том, чтобы убедить покупателя опробовать новую продукцию. Обычно клиент положительно реагирует на такие предложения, особенно если новая или более качественная продукция лучше соответствует его требованиям.

Другой вариант расширения сотрудничества заключается в предложении покупателю *полной товарной линейки*. При этом совершенно недопустимо применять тактику навязывания, заключающуюся в том, что дистрибьюторов заставляют продавать весь ассортимент продукции в обмен на право продавать товар, пользующийся высоким устойчивым спросом. В отличие от навязывания, стратегия сбыта, использующая продажу полной товарной линейки, направлена на укрепление отношений с клиентами на базе взаимного доверия и взаимной выгоды. К некоторым аспектам тактики «проталкивания» продукции мы еще вернемся ниже в этой главе.

Перекрестная продажа – это предложение сопутствующей продукции, не относящейся к основной линейке. Здесь также на первое место выходят доверительные отношения между поставщиком и покупателем, поэтому не возникает особых трудностей при наличии у клиента потребности в организации такой схемы продажи. Однако необходимо учитывать то обстоятельство, что частичное или полное изменение состава закупочного центра (см. главу 1) покупателя приближает перекрестную продажу к первоначальной с соответствующими требованиями к ее проведению.

Четвертая стадия – формирование взаимных обязательств сторон

Расширение отношений между продавцом и покупателем создает прочный фундамент лояльности клиента. Лояльные клиенты отличаются не только тем, что совершают повторные покупки, но и тем, что неохотно меняют поставщиков. Такое поведение клиентов объясняется высоким уровнем доверия и удовлетворенности действиями торгового персонала, политикой компании-продавца и ее продукцией. Клиенты, которые по-настоящему лояльны к своему поставщику, как правило, сами стремятся поддерживать хорошие отношения с ним.

Когда обе стороны – и покупатель, и продавец – выражают желание и готовность развивать установившиеся между ними отношения сотрудничества и взаимной выгоды, можно говорить о том, что отношения между ними достигли стадии, когда они оба – явно или неявно – принимают на себя определенные обязательства по отношению друг к другу. Формально переход на эту стадию означает, что покупатель переводит своего надежного и заслужившего доверия поставщика в категорию стратегических партнеров. Несмотря на то что в это понятие обе стороны зачастую вкладывают разный смысл, оно дает поставщику первоочередное право на размещение заказов и относительно высокую долю закупок клиента. Однако при этом к компании-продавцу и ее продукции предъявляются достаточно жесткие требования, сводящиеся к неукоснительному соблюдению поставщиком тех же стандартов качества, которых придерживается клиент. Если у поставщика возникают серьезные проблемы с качеством продукции, соблюдением условий поставки и/или послепродажного обслуживания, его тут же исключают из списка стратегических партнеров.

Отличительная черта прочного делового партнерства – своевременное согласование работы всех функциональных подразделений и систем. Например, если у клиента возникли проблемы с оплатой счетов поставщика, сотрудники финансового отдела покупателя могут напрямую связаться со своими коллегами из компании-продавца и устранить недоразумения.

Несомненно, сбытовая деятельность определяется выбранной компанией политикой в отношениях со своими клиентами и от этапа развития этих отношений. Однако позиции компании на рынке и ее конкурентоспособность зависят от степени удовлетворенности клиентов и от лояльности. У каждого клиента существуют свои требования к продавцу и свое видение организации процесса продаж. Поэтому если компания стремится поддерживать и расширять отношения со своими клиентами, ей следует организовывать продажи с учетом потребностей каждого отдельного клиента. Методы адаптивного сбыта, описанные в предыдущей главе, способствуют развитию такого выгодного для обеих сторон сценария.

Личные продажи в контексте CRM

Мы убедились, что персоналу сбыта отводится одна из ключевых ролей в практической реализации избранной организацией стратегии взаимоотношений с клиентами. Весь комплекс мер, призванных донести сообщение компании о предлагаемых ею товарах и услугах до потенциальных потребителей, называется *стратегией интегрированных маркетинговых коммуникаций*. Такая стратегия затрагивает все аспекты деятельности организации: маркетинг, рекламу, продажи и обслуживание, и одним из элементов этого комплекса являются личные продажи.

Предпочтение подхода личных продаж прочим инструментам про движения определяется многими характеристиками маркетинговой стратегии, в том числе объемом и природой целевого рынка, особенностями продукции компании, требованиями к обслуживанию и другими элементами маркетингового комплекса.

Преимущество *личных продаж* как инструмента маркетинговых коммуникаций заключается в личном общении представителя сбыта с потенциальным клиентом. Живое и непосредственное обращение к покупателю зачастую оказывает более сильный эффект, чем реклама или публикации в СМИ. Еще одно преимущество личного контакта – возможность донесения до потенциального клиента большего объема сложной информации. Кроме того, продавец может лично продемонстрировать продукцию своей компании или воспользоваться наглядными моделями и тут же ответить на все вопросы покупателя. Поскольку техника личных продаж предполагает организацию нескольких визитов к потенциальному клиенту, торговый представитель получает возможность детально изучить особенности производственных и других процессов организации, связанные с ними потребности и проблемы. Такая информация позволяет тщательно подготовиться к презентации продукции, подробно проинформировать потенциального покупателя о ее характеристиках и сделать акцент на ее преимуществах перед аналогичными товарами конкурентов. Долгосрочные отношения, складывающиеся между продавцом и клиентом в ходе личных продаж, приобретают особое значение в тех случаях, когда предлагаемая продукция может быть адаптирована к потребностям данного клиента.

Главный недостаток личных продаж как одного из инструментов маркетинговых коммуникаций – незначительность охвата потенциальных клиентов и существенные затраты (времени и финансов) на их реализацию. Поэтому личная продажа является значительно более затратным инструментом продвижения в расчете на потенциального клиента. Размещение рекламного объявления в печатных СМИ может обойтись в незначительную сумму (в расчете на одного читателя) по сравнению с затратами на отбор и обучение сотрудников сбыта, а также на подготовительную работу проведение презентаций и поддержание отношений до заключения сделки.

Представитель сбыта в процессе общения с потенциальными клиентами должен решить следующие задачи.

1. Донести до потенциального покупателя большой объем информации о продукции фирмы.
2. Адаптировать предложения товаров и услуг и/или обратиться к уникальным потребностям и интересам каждого потенциального клиента.
3. Убедить каждого потенциального покупателя в превосходстве продукции фирмы над аналогичными предложениями конкурентов.

Поэтому логично будет подробно рассмотреть факторы, которые определяют эффективность организации сбыта в контексте построения взаимоотношений с клиентами:

- маркетинговые цели, стратегия и ресурсы организации;
- целевой рынок;

- характеристики продукции;
- методы распределения;
- ценовая политика фирмы.

Маркетинговые цели, стратегия и ресурсы организации

Использование личных продаж экономически оправдано в таких обстоятельствах:

- когда издержки на этот тип продажи существенно превышают расходы на проведение широкой рекламной кампании;
- когда политика компании нацелена на расширение каналов распределения или на захват доли рынка конкурентов.

Объем издержек на рекламную кампанию особенно значим для небольших компаний, ресурсы которых не позволяют организовать крупные мероприятия по стимулированию сбыта. Тогда личные продажи, дополняемые другими формами обращения к потенциальным потребителям, например информационной компанией в Интернете или участием в отраслевых выставках, становятся основным инструментом продвижения продукции.

Благодаря своей природе, в основе которой лежит высокая степень убедительности и личные взаимоотношения продавца и покупателя, личная продажа целесообразна в тех случаях, когда организация ставит целью расширить каналы распределения (за счет привлечения большого количества оптовых или розничных продавцов) или оттеснить конкурентов. Особенно это актуально в случаях сравнительно сложной промышленной продукции и потребительских товаров длительного пользования. Однако если компания преследует цель закрепить свои позиции на рынке хорошо известных и популярных товаров, то основная роль в ее комплексе продвижения отводится напоминающей рекламе.

Целевой рынок

Ввиду того что стоимость различных инструментов маркетинговых коммуникаций (в расчете на потенциального клиента) значительно различается, комплекс используемых компанией коммуникаций в целом зависит от двух факторов:

- количество потенциальных клиентов на целевом рынке;
- географическое местоположение клиентов.

Когда целевой рынок представлен относительно небольшим количеством клиентов, расходы на организацию личных продаж могут полностью оправдать себя. При этом среднестатистический клиент, как правило, размещает довольно крупный заказ, а все или большая часть потенциальных клиентов компактно располагаются на относительно небольшой территории. Личные продажи – главный инструмент продвижения для компаний, которые реализуют свои товары на промышленных рынках, имеют невысокий потенциал сбыта или ориентируются на немногочисленных оптовых посредников. Организации, поставляющие продукцию на крупные потребительские рынки, характеризующиеся распределением потенциальных клиентов по значительной территории, делают ставку на экономически более эффективные рекламные кампании и другие методы стимулирования сбыта.

Характеристики продукции

Как уже говорилось, в комплексе продвижения товаров на промышленном рынке ведущую роль играет личная продажа, на рынке потребительских товаров длительного пользования – сочетание личной продажи и рекламы; а на рынке товаров краткосрочного пользования – реклама и стимулирование сбыта. Это объясняется тем, что промышленные товары и

потребительские товары длительного пользования относятся к категории сложных, поэтому решение об их покупке принимается после тщательного изучения всех предложений на рынке. Еще одна причина связана с тем, что промышленные товары обычно можно адаптировать под потребности разных клиентов, а на рынке потребительских товаров длительного пользования (а также комплексных услуг, например, финансовых или страховых) главным является широта спектра предложений. В первом случае товары «подгоняют» под клиента, а во втором – покупатель делает выбор, руководствуясь своими потребностями и предпочтениями.

Несмотря на то что производители промышленных товаров обычно делают упор на личной продаже, это вовсе не мешает им проводить обширные рекламные и пиар-кампании с целью информирования потенциальных клиентов о своей компании и выпускаемой ею продукции, что должно облегчить доступ торговых представителей к потенциальным клиентам. Точно так же производитель продуктов питания может тратить значительные суммы на рекламу своей продукции в СМИ и мероприятия по стимулированию сбыта в торговой сети, но одновременно требовать от подразделения сбыта организации коммерческих визитов в компании розничной торговли и обеспечение поддержки реселлерам в каналах распределения.

Следует отметить, что появление Интернета и развитие электронной торговли ведет к стиранию различий между разными инструментами продвижения. Очень многие компании на своих веб-сайтах предоставляют потенциальным клиентам всю интересующую их информацию, собирают данные о потенциальных покупателях (для дальнейшей работы отдела продаж), позволяют заказывать товары непосредственно на сайте, без встречи с представителями сбыта.

Методы распределения

Метод личных продаж используется для организации дистрибьюторской сети и обеспечения поддержки реселлеров независимо от того, на каком рынке реализуется продукция – потребительском или промышленном. При этом функциональные обязанности торгового персонала зависят от того, какую стратегию продвижения избрала компания. В целом стратегии можно разделить на две общие категории.

- Стратегия привлечения.
- Стратегия проталкивания.

В первом случае компания стремится *привлечь потребителей*, т. е. сформировать устойчивый потребительский спрос на свою торговую марку и сосредоточивает свои усилия на мощной рекламной программе, ориентированной на конечных потребителей. Растущий спрос со стороны конечных потребителей побуждает оптовых и розничных продавцов закупать рекламируемую компанией продукцию. В этой ситуации персонал сбыта играет вспомогательную роль, в его задачи входит контроль за наличием продукции на точках конечной реализации, за ее надлежащим размещением и оформлением, а также за информированием конечных продавцов о ее составе или основных характеристиках.

Стратегия *проталкивания* означает непосредственное воздействие на потенциальных оптовых и розничных продавцов с целью побудить их закупить выпускаемые компанией товары. Для этого предназначен широкий набор стимулов, в том числе:

- программы размещения повторных заказов и своевременной поставки, позволяющие реселлерам сократить вложения в складские запасы и повысить их оборачиваемость;
- программы управления товарными категориями, когда производители сотрудничают с реселлерами для максимизации объемов продаж и прибыли по имеющимся у фирмы-продавца товарам;
- ценовые меры стимулирования сбыта;
- системы скидок при больших объемах продаж;
- системы мотивации торгового персонала фирмы-реселлера;

- программы обучения для реселлеров;
- совместные рекламные кампании;
- обеспечение точек продажи материалами, призванными стимулировать сбыт.

В реализации стратегии проталкивания (и этим она отличается от стратегии привлечения) сотрудникам компании-производителя отводится ключевая роль, потому что их работа заключается в поддержании тесных контактов с партнерами по каналу распределения. В функциональные обязанности отдела сбыта входят: поиск и установление контактов с потенциальными покупателями; полное и точное информирование их о свойствах и преимуществах предлагаемой продукции; убеждение клиентов в экономической целесообразности закупки и продвижения товаров данной компании; проведение агрессивной политики сбыта.

Ценовая политика

Не меньшее влияние на комплекс продвижения оказывает ценовая политика компании. Как уже не раз отмечалось выше, личные продажи составляют значительную долю от общих продаж при организации сбыта технически сложной или дорогостоящей продукции (например, товаров промышленной группы, потребительских товаров длительного пользования или изделий, имеющих художественную или эстетическую ценность). Потенциальные покупатели осознают риск, которому они подвергаются, принимая решение о приобретении той или иной продукции, поэтому хотят получить подтверждение правильности сделанного ими выбора. Торговый представитель компании, стремясь удовлетворить потребности потенциальных клиентов, представляет им исчерпывающую информацию о качестве, потребительских свойствах и технических характеристиках товаров, о гарантийном или послепродажном обслуживании.

Эффективность личных продаж возрастает в условиях, когда сбытовая политика компании предусматривает проведение переговоров между покупателем и продавцом об окончательной стоимости товаров или услуг. Обычно такая политика используется в сбыте промышленных товаров, тем не менее, к ней обращаются компании, занимающиеся продажей потребительских товаров длительного пользования, например автомобилей.

Создание альянсов и автоматизация размещения повторных заказов

В целях упрочнения отношений с основными клиентами крупные компании образуют с ними альянсы, позволяющие эффективно управлять товарно-материальными запасами и быстро реагировать на потребности конечных пользователей. Многие компании, особенно небольшие, формируют заказы, что называется, на глаз, и в результате получают либо хронический дефицит какого-либо товара (теряя из-за этого клиентов, не получивших вовремя требуемый продукт), либо переполнение склада запасами и замораживание в таких запасах немалых средств. К тому же если товар еще и скоропортящийся, например продукты питания, то проблема становится особенно острой: ведь просроченные запасы – это выброшенные на ветер деньги.

В основе альянсов поставщика и покупателя лежит использование совместных систем информации и повторного размещения заказов. Например, данные о проданной за определенный отчетный период (за смену, рабочий день или неделю) товаров поступает непосредственно в отдел сбыта поставщика, где автоматизированные системы учета следят за остатком продукции в местах продаж и автоматически формируют повторные заказы, включая их в график поставок. Такой подход позволяет оптимизировать запас продукции на складе покупателя или вовсе отказаться от складского учета. Однако практическая реализация такого вида сотрудничества требует от компаний-партнеров максимальной открытости, системного подхода и четкого выполнения взятых на себя обязательств.

Роль обратной связи в укреплении отношений с клиентами

Когда целевой рынок товаров компании переходит в стадию зрелости, рентабельность деятельности фирмы все сильнее зависит от лояльности ее самых важных и крупных клиентов. Лояльные клиенты не только склонны к увеличению объема закупок, но и способствуют формированию положительного образа компании и привлечению новых клиентов, которые нередко готовы платить больше за внимательное отношение и качественный сервис.

Очевидно, что в связи с этим необходимо регулярно опрашивать клиентов об их удовлетворенности уровнем обслуживания и работой представителей сбыта и компании в целом. Клиенты, недовольные опытом сотрудничества с компанией-продавцом, вряд ли останутся к ней лояльны. Однако следует учитывать и тот факт, что и удовлетворенные покупатели тоже не всегда лояльны. Как это ни странно, клиенты могут отказаться от работы с, казалось бы, надежным поставщиком и начать закупать товары у других продавцов – даже несмотря на то, что на словах их полностью устраивают условия сотрудничества. Поэтому опросы клиентов необходимо дополнять анализом их поведения, в частности, учитывать такие показатели, как ежегодный коэффициент удержания, частота покупок, а также доля покупок, совершенных клиентом у данной компании, в его совокупных закупках. Кроме того, нужно постоянно анализировать выгоды от сотрудничества с имеющимися клиентами.

Эффективная обратная связь с покупателями и анализ причин, приводящих к утечке клиентов, позволит компании оценить степень их удовлетворенности и обнаружить просчеты в действиях представителей сбыта или в организации работы с клиентами. Некоторые фирмы используют информацию, полученную по обратной связи, в качестве одного из показателей работы сотрудников, непосредственно взаимодействующих с клиентами. О том, как оценивать выполнение сотрудниками своих трудовых обязанностей и эффективность работы компании в целом, речь пойдет в главах 9 и 10, посвященных анализу и контролю деятельности отделов продаж.

Особенности обслуживания стратегических клиентов компании

Подчас клиенты – стратегические партнеры компании-продавца растут или расширяются столь стремительно, что продавцу в своем отделе сбыта приходится создавать специальное подразделение для обслуживания только этого одного покупателя или группы клиентов. В таких обстоятельствах компания обычно выбирает один из двух вариантов.

- Формирует отдельную команду сбыта.
- Переходит к продажам на уровне высшего руководства.

При создании сбытовой команды в ее состав включаются представители разных уровней управленческой иерархии. Однако на практике все чаще встречаются ситуации, когда вопросы обслуживания крупных стратегических партнеров фирмы занимают непосредственно руководители самого высокого уровня (вплоть до главного исполнительного директора). Существует легенда, что главный исполнительный директор IBM Лу Герстнер, вступив в должность, был потрясен, обнаружив, что руководители этой компании практически не знают своих клиентов. Герстнер внедрил политику, которая предусматривала тесное сотрудничество всех руководителей высшего уровня компании с руководством крупнейших стратегических партнеров, т. е. фактически перевел продажи на уровень высшего руководства. Считается, что именно этот подход в середине 1990-х годов позволил компании занять лидирующие позиции на рынке: ведь тесное взаимодействие с клиентами четко показало высшим руководителям, что конкретно надо изменить в работе компании, чтобы вернуть доверие клиентов.

Практическая реализация подобных масштабных программ взаимодействия с клиентами, в том числе командные продажи или продажи на уровне высшего руководства, может серьезно повлиять на планирование и организацию работы отдела продаж компании.

Глава 3. Организационная структура отдела продаж

В этой главе...

- *Цели, задачи и структура отдела продаж*
- *Горизонтальная и вертикальная структуры организации сбыта*
- *Аутсорсинг*
- *Телемаркетинг в сбыте*
- *Альянсы в маркетинге и логистике*

В условиях высокой конкуренции на динамично развивающихся рынках компания должна ставить перед собой четкие цели и определять пути их достижения. В основе задач отдела продаж лежит удовлетворение потребностей покупателей и успешная конкуренция на рынке. Планирование деятельности подразделения сбыта требует учета многих факторов, прежде всего особенностей рынка сбыта, количества и географического расположения потенциальных потребителей, доли рынка конкурентов, маркетинговой стратегии продвижения продукции и многих других.

Организация деятельности отдела продаж – важная составляющая планирования деятельности всей организации в целом. Несмотря на то что в крупных компаниях иногда речь идет не столько о создании отдела продаж, сколько о его реорганизации, однако и в первом, и во втором случае руководство компании должно выполнить следующее:

- сформулировать цели отдела продаж;
- разработать оптимальную организационную структуру;
- определить особенности работы с клиентами;
- установить критерии оценки деятельности отдела продаж.

Эта глава посвящена вопросам организации сбыта в компании, хотя мы коснемся также вопросов аутсорсинга, т. е. привлечения внешних подрядчиков.

Цели и задачи отдела продаж

Организационная структура любой компании – это способ управления деятельностью группы людей, объединенных общей целью, которая направлена на получение конечного результата. Цель создания организационной структуры состоит в таком распределении обязанностей и координации деятельности членов группы, чтобы при выполнении поставленных задач они действовали как одна команда. Когда речь идет о создании структуры сбыта, задачи соответствующего подразделения формулируются исходя из маркетинговых целей компании.

При создании организационной структуры сбыта необходимо помнить следующее:

- разделение труда и специализация сотрудников должны быть выгодным для компании;
- организация продаж должна обеспечивать стабильность и непрерывность продаж компании;
- организация продаж должна обеспечивать координацию разных видов сбытовой деятельности, выполняемых отдельными сотрудниками или подразделениями фирмы.

Еще два столетия назад Адам Смит подчеркивал, что специализация работников напрямую связана с производительностью труда. Разделение обязанностей и специализация приводит к повышению производительности, поскольку каждый сотрудник сосредоточивается на выполнении четкого круга своих должностных обязанностей. Однако такое утверждение не всегда справедливо в отношении личных продаж, когда у торгового представителя весьма широк круг функций – это может быть связано с особенностями сбыта производимых ком-

панией товаров или с необходимостью продавать полный товарный ассортимент либо обслуживать всех клиентов компании в определенном регионе. Правда, в некоторых компаниях сбыт носит достаточно сложный характер, и специализация труда может привести к существенному росту эффективности подразделения в целом. В этих обстоятельствах задача руководства заключается в том, чтобы создать организационную структуру с оптимальным распределением видов сбытовой деятельности, которая принесет компании максимальную выгоду.

Принято выделять две основные схемы организации сбыта, которые будут подробно рассмотрены ниже.

Горизонтальная структура отражает разделение целевой деятельности компании на отдельные задания и функции и их интеграцию в отдельные подразделения. Как будет показано ниже, в основе такой структура лежат четыре основных принципа, каждый со своими достоинствами и недостатками.

Вертикальная структура отражает иерархию организации. Чем больше уровней управления между высшим руководством и рядовыми сотрудниками, тем сложнее структура организации. По мере роста компании количество иерархических уровней в ней увеличивается, и соответственно больше усилий требуется для координации их деятельности.

Несмотря на то что многие компании закладывают в основу организации продаж принципы разделения труда и специализации торгового персонала, они часто игнорируют тот факт, что *организовывать нужно не людей, а виды деятельности*. Другими словами, виды деятельности – или функциональные обязанности торгового персонала – должны соответствовать определенным должностям, а не личным качествам тех или иных сотрудников. После разработки оптимальной для данной фирмы организационной структуры следует ее реализация на практике, т. е. набор персонала из числа собственных обученных сотрудников или приглашение специалистов со стороны. Со временем работники более низкого уровня, приобретая опыт и квалификацию, смогут продвигаться по карьерной лестнице, обеспечивая стабильность и непрерывность функционирования структуры.

Разделение и специализация труда сотрудников вызывают необходимость координации и интеграции их усилий, направленных на достижение целей организации. Чем больше организационных задач приходится решать разным специалистам, тем сложнее координировать их работу. Если сбыт осуществляется силами внешних агентов или посредников, трудности возрастают, поскольку менеджер не может напрямую руководить их работой и далеко не всегда может контролировать их действия.

Координация и интеграция деятельности сотрудников собственного отдела продаж организации должна строиться на следующих принципах:

- ориентация на потребности и интересы клиентов компании;
- взаимодействие с другими подразделениями компании (производством, конструкторским бюро, логистикой, финансовым отделом и др.);
- согласованность задач между специализированными группами, выполняющими различные функции, в рамках одного отдела продаж.

Горизонтальная структура организации сбыта

Организационная структура сбыта должна являть собой гибкий инструмент достижения стоящих перед компанией целей. Но структура может модифицироваться при изменении текущих задач, стратегий или внешних факторов, поэтому нельзя предложить идеальный вариант распределения функций каждого работника или группы работников отдела продаж. Однако первый вопрос, на который необходимо дать ответ, формулируется так: следует ли компании создавать собственную систему сбыта или имеет смысл обратиться к услугам сторонних сбытовых структур?

Аутсорсинг

Компании не всегда выгодно создавать собственную структуру сбыта, иногда целесообразно обратиться к услугам независимых фирм, специализирующихся на продажах соответствующих товаров. Передача организацией части бизнес-процессов или функций некой другой компании, специализирующейся в соответствующей области, называется *аутсорсинг ом*. Аутсорсинг позволяет компании сократить издержки и трудозатраты своих операций и сконцентрироваться на основных видах своей деятельности, не отвлекаясь на второстепенные. Это особенно актуально для фирм, которые работают в регионах с относительно небольшим количеством клиентов или невысоким потенциалом продаж, т. е. где содержание собственного отдела продаж финансово невыгодно. Нередко компании прибегают к комбинированному методу: создают собственный небольшой отдел продаж и привлекают независимых агентов.

Решение о том, создавать ли собственный отдел продаж или передавать сбыт в аутсорсинг, принимается с учетом многих факторов, но к числу самых значимых можно отнести следующие четыре:

- экономическая целесообразность;
- необходимость контроля и координации;
- транзакционные издержки;
- стратегическая гибкость.

Экономическая целесообразность

При выборе между созданием собственной системы сбыта и передачей этой функции в аутсорсинг полезно провести анализ и сравнение затрат, связанных с обоими вариантами. Результаты сравнения приводятся на рис. 3.1.

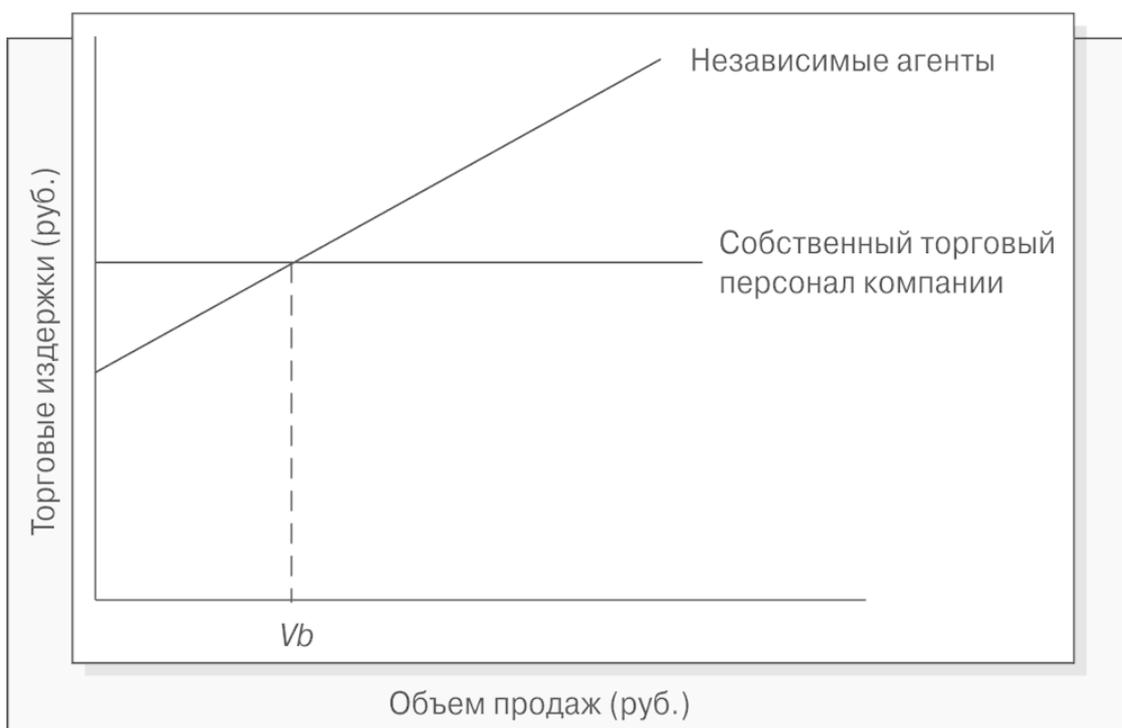


Рис. 3.1. Издержки на содержание собственного отдела продаж на аутсорсинг

На графике видно, что до определенного момента содержание штатного персонала сбыта обходится дороже, чем привлечение подрядчиков. Это объясняется низкими накладными расходами на сторонних агентов, отсутствием необходимости в фонде заработной платы и других затратах. Но издержки на услуги внешних подрядчиков растут с увеличением объемов продаж, поскольку агенты обычно получают большие комиссионные от заключенных сделок. Следовательно, существует точка (Vb на рис. 3.1), после достижения которой компании выгоднее сформировать собственную структуру сбыта. Это объясняет, почему аутсорсинг используют, как правило, либо крупные компании на небольших территориях, либо мелкие фирмы, у которых объемы продаж несколько малы, что создание собственного отдела продаж экономически необоснованно. Относительно низкие издержки на услуги независимых агентов по сбыту повышают привлекательность аутсорсинга при освоении компанией новых регионов или при выведении на рынок новой продукции. При этом расходы компании в случае неудачного исхода минимальны, поскольку аутсорсер (подрядчик) не получит вознаграждения до тех пор, пока не продаст товар.

С другой стороны, следует учесть, какой объем сбыта может обеспечить собственный отдел продаж компании и какой – фирма-аутсорсер. Нередко руководство полагает, что создание штатного отдела сбыта эффективнее, потому что:

- торговый персонал занимается сбытом только продукции компании;
- сотрудники могут пройти специальную подготовку для работы с конкретными группами клиентов или товарными категориями;
- собственных работников проще стимулировать;
- клиенты предпочитают иметь дело с производителем продукции, а не с посредником.

Однако следует учитывать, что внешние торговые агенты с большим опытом и высокой квалификацией, специализирующиеся в конкретной сфере, могут принести больше пользы, чем собственная система сбыта – особенно когда компания осваивает новый географический регион, выводит на рынок новый товар или это начинающая компания, у которой нет собственной структуры сбыта.

Пример расчета целесообразности создания собственного отдела продаж либо аутсорсинга при помощи MS Excel приводится на веб-странице книги по адресу: <http://www.williams-publishing.com/Books/978-5-8459-1687-7.html>.

Контроль и координация

Возможность контролировать и координировать продажи в соответствии с текущими целями и задачами компании – еще один аргумент в пользу создания собственного отдела продаж. Дело в том, что внешние агенты, преследуя собственные краткосрочные цели, могут отказаться от участия в стратегических мероприятиях фирмы-заказчика, отдача от которых возможна лишь в долгосрочной перспективе, – например, в поиске и привлечении новых покупателей, в работе с мелкими клиентами со значительным потенциалом роста, в послепродажном обслуживании, в продвижении на рынок новой продукции. Кроме того, аутсорсеры могут сопротивляться жесткому контролю со стороны компании-заказчика, чего не позволят себе сотрудники собственного отдела продаж компании.

Компания-заказчик в любой момент может отказаться от аутсорсинга, однако ей не всегда удастся объективно проанализировать и сформулировать причины недовольства отношениями с подрядчиком. Эти причины могут быть как объективными (например, пренебрежение аутсорсером своими обязанностями), так и субъективными (неблагоприятные условия на рынке). Следует учитывать, что если покупатели привыкнут к внешнему агенту, то в случае его замены собственным сотрудником отдела сбыта могут пострадать отношения между поставщи-

ком и клиентом. Контролировать и координировать действия собственного торгового персонала проще, для этого в арсенале менеджеров существуют разные способы – отбор и обучение новых сотрудников, установление внутреннего делового регламента и политики, применение методик оценки и вознаграждения и т. д. вплоть до увольнения работников, показавших неудовлетворительные результаты по итогам определенного периода.

Транзакционные издержки

Согласно теории транзакционных издержек, затраты на сотрудничество с аутсорсерами превышают расходы на содержание собственного отдела продаж, когда сбыт требует значительных инвестиций. Причина банальна: нередко агенты преследуют собственные интересы в ущерб интересам производителя, например, формально подходят к вопросам послепродажного обслуживания покупателей и игнорируют потребности мелких клиентов, потому что такие сделки не приносят ощутимой прибыли. Компании-заказчику не под силу контролировать таких агентов и влиять на их действия, особенно если выбор подобных услуг на рынке ограничен. В таких обстоятельствах транзакционные издержки высоки. Однако если и производитель, и аутсорсер настроены на долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество, между ними устанавливаются прочные деловые отношения.

Стратегическая гибкость

Стратегическая гибкость – важный критерий, который необходимо учитывать, выбирая между созданием собственной системы сбыта и обращением к аутсорсеру. Нестабильная, быстро меняющаяся рыночная или конкурентная среда, регулярное внедрение новых технологий и продолжительные жизненные циклы товаров диктуют условия, в которых компаниям выгоднее работать с внешними агентами. Это позволяет им поддерживать гибкость своих каналов распределения и успешно конкурировать на рынке. Основная причина заключается в том, что быстро реорганизовать собственную вертикально интегрированную систему сбыта сложнее, чем найти квалифицированного агента по сбыту, особенно если для продажи продукции не требуется инвестировать дополнительные средства или подписывать долгосрочные контракты. Другими словами, сотрудничество с аутсорсерами имеет смысл, когда содержать собственный отдел продаж еще хлопотнее, нежели иметь дело с не слишком управляемыми независимыми агентами.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.