

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ
сборник учебно-методических материалов
для направления подготовки 38.03.06 – Торговое дело

Благовещенск 2017

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного университета*

Составитель: Бальцежак М.С.

Управление продажами: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.03.06 Торговое дело. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

© Амурский государственный университет, 2017
Кафедра экономической безопасности и экспертизы, 2017©
Бальцежак М.С. составление©

СОДЕРЖАНИЕ

1. Краткое изложение лекционного материала	3
2. Методические рекомендации (указания) к практическим занятиям	51
3. Методические указания для самостоятельной работы студентов	53

Краткое изложение лекционного материала

Лекция – одна из базовых форм обучения обучающихся. Углубляясь в значение термина, можно сказать, что лекцией следует называть такой способ изложения информации, который имеет стройную логическую структуру, выстроен с позиций системности, а также глубоко и ясно раскрывает предмет.

В зависимости от задач, назначения и стиля проведения различают несколько основных видов лекций: вводная, информационная, обзорная, проблемная, визуализационная, бинарная, конференция, консультация. Лекция, особенно проблемного характера, дополняет учебники и учебные пособия. Она оказывает существенное эмоциональное влияние на обучающихся, будит мысль, формирует интерес и желание глубоко разобраться в освещаемых лектором проблемах.

Тема 1. Покупательское поведение потребителей. Процесс покупки и продажи.

План:

1. *Сущность продаж*
2. *Субъекты и объекты продаж*
3. *Процесс покупки и продажи*

1. Сущность управления продаж следует соотносить с объектом управления, т.е. продажами.

Продажа — целостный комплекс мероприятий по подготовке, заключению сделки и последующему обслуживанию клиента, который связан единой технологией, основанной на решении его значимых проблем и формировании долгосрочного спроса на продукцию компании.

В управление продажами входят все виды деятельности, процессы и решения, которые связаны с обеспечением продаж компании.

Управление продажами - это комплексное, многоплановое понятие, к которому, однако, еще не сформировалось общепринятого подхода. Некоторые специалисты рассматривают его как вопрос управления, и прежде всего людьми, которые занимаются продажами (включая подбор персонала, его мотивацию, обучение и т.д.). Другие считают, что управление продажами - это в первую очередь управление каналами сбыта. Довольно много внимания уделяется необходимости автоматизировать процесс взаимодействия с клиентами, который тоже называют управлением продажами.

Система управления продажами

Рассматривая понятие "управление продажами" будем исходить из того, что оно включает как управление людьми, так и управление процессами в области продаж.

С нашей точки зрения, управление продажами - это область практики, формирующаяся на стыке менеджмента, маркетинга и собственно искусства продаж. Поэтому в систему управления продажами мы включаем следующие элементы:

1. Определение целевых клиентов, на которых направлена система продаж:
 - целевые сегменты (их потребности, требования, каналы (где покупают), ценовая категория);
 - стратегические и "поддерживающие" ниши;
 - стратегия и тактика выхода в новые ниши.
2. Используемые каналы распределения:
 - используемые типы каналов распределения;
 - сбор информации по потенциальным участникам канала (дистрибуторам, дилерам и т.д.);
 - потребности, требования, каналы (где покупают), ценовая категория, условия, на которых хотели бы работать.
3. Управление каналами:
 - планирование продаж по каналам и между участниками одного канала;

- пакет условий для каждого канала;
 - управление стимулированием дистрибуторов: бонусы, акции, обучение, мерчендайзинг;
 - управление коммуникацией: постоянный сбор и обмен информацией с участниками канала;
 - контроль за дистрибуторами: оплата; контроль за ценами и качеством обслуживания;
 - оценка участников канала/корректировка (условий, клиентской базы).
4. Организация и стратегия отдела продаж:
- задачи и функции отдела продаж;
 - структура, штат отдела продаж;
 - принцип распределения функций в отделе (по территориям, по группам клиентов, по товарным линейкам и т.д.);
 - техническая поддержка отдела продаж.
5. Управление отделом продаж:
- регулярное планирование и контроль работы отдела и его сотрудников;
 - найм, отбор и адаптация сотрудников;
 - мотивация сотрудников;
 - обучение, обмен опытом, общее подведение итогов;
 - оценка работы отдела, расчет стоимости продаж, регулирование издержек на продажи;
 - оценка личной эффективности сотрудников.
6. Навыки персональных продаж и управление взаимоотношениями:
- система поиска потенциальных клиентов;
 - навыки эффективной продажи (определение типа заказчика, его потребностей и подстройка под него; навыки презентации; навыки проведения переговоров с заказчиками; контраргументация и заключение сделки);
 - уровень сервиса, послепродажное обслуживание;
 - учет и анализ персональных данных продаж.
7. Корректировка системы продаж:
- оценка и корректировка всей системы продаж (не реже 1 раза в год).

Несмотря на все большее внимание и интерес к управлению продажами, охватить все вышеперечисленные элементы системы и выстроить их на высоком уровне сегодня под силу очень немногим компаниям. Поэтому в российских фирмах пока хорошо развиты только отдельные элементы системы. Чтобы добиться эффективности всех элементов, необходимо пройти еще очень долгий путь.

Управление продаж следует рассматривать как систему, способную эффективно функционировать в условиях рыночной среды. Система продаж, как и другие внутриорганизационные структуры, проходят в своем развитии несколько стадий:

1. *предпринимательскую,*
2. *развитой корпоративной практики,*
3. *эффективной системы планирования и контроля,*
4. *алгоритмизации процесса продаж и «управления по компетенциям».*

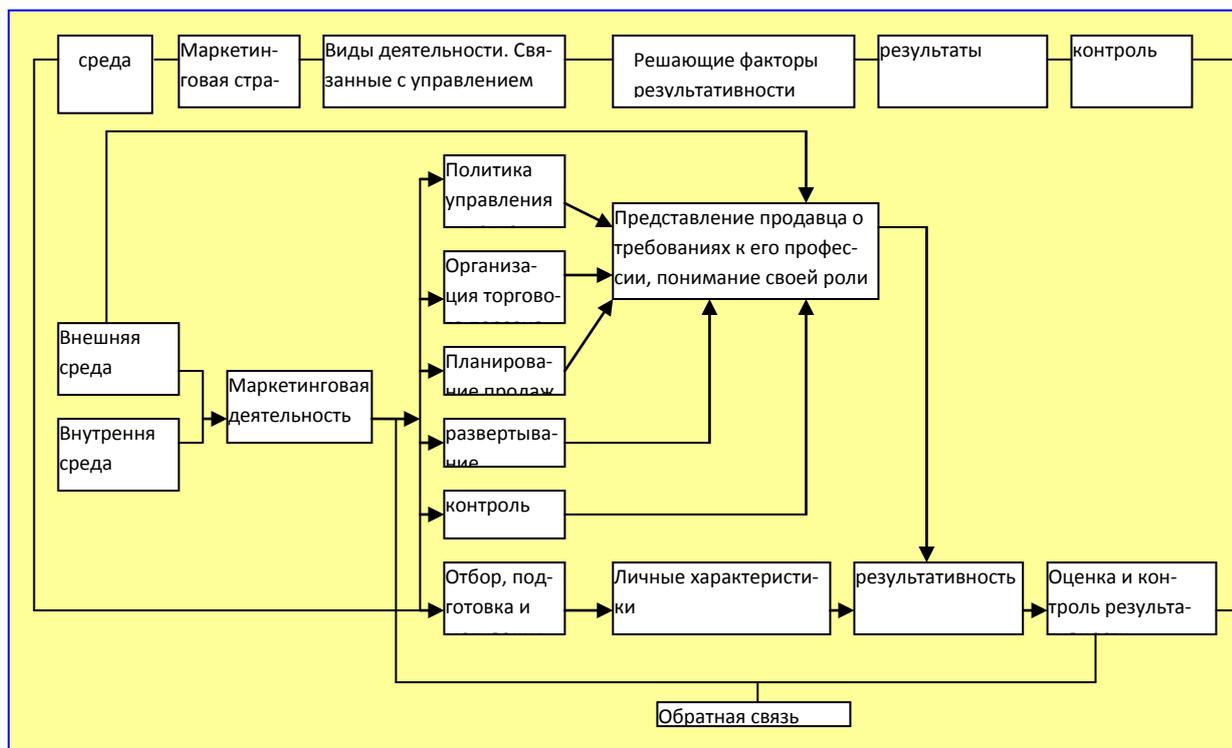
На *предпринимательской стадии* все определяется особенностями текущей рыночной обстановки. Организация продаж содержит минимум правил и норм, а ее процесс практически не формализован (исключения составляют лишь процедуры подписания договора и отпуска товара / оказания услуги). Основные надежды возлагаются скорее на качество предоставляемого продукта и способности менеджеров, взаимодействующих с клиентами, нежели на четко отработанную технологию продаж. Очевидно, что такая система продаж недостаточно прозрачна и, соответственно, малоуправляема.

В *развитой корпоративной практике* существуют четкая классификация клиентов, спе-

циализация менеджеров по территориям и сегментам рынка: выделены и алгоритмизированы основные каналы привлечения клиентов; существует технология продаж разным типам клиентов, закреплённая в виде специального руководства, что позволяет быстро и эффективно обучать новых сотрудников. Удержание клиентов является постоянно действующим элементом корпоративной практики. Отработанная технология поддержания «разноуровневых» контактов приводит к тому, что клиент устанавливает отношения не с конкретным менеджером, а с организацией в целом.

«Управление по компетенциям» — это выделение ключевых компетенций (навыков), необходимых работникам для успеха в продажах. Разработка системы регулярной аттестации и развития компетенций приводит к активизации стимулов саморазвития.

Марк Джонстон процесс управления продажами представляет схематично:



2. Субъекты и объекты продаж

В соответствии с теорией управления субъекты и объекты управления определяются по их отношению к управленческим воздействиям.

Субъект — это источник управленческого воздействия

Объект — приемник всего или части управленческого воздействия.

Система управления продажами включает две взаимосвязанные подсистемы: управляющую подсистему, представленную, как правило, субъектом управления, и управляемую подсистему, в качестве которой рассматривается объект управления.

Субъектом продаж является торговый персонал, в частности, *менеджеры по продажам*.

Менеджеры по продажам — это ключевые люди в любой организации, потому что именно они, непосредственно взаимодействуя с клиентами, приносят компании доход. Ключевыми **требованиями к менеджеру** по продажам являются:

- концентрация усилий на создании и совершенствовании работы команды продавцов, а также на подборе персонала;
- его работа с клиентами должна быть связана не с продажами, а с выстраиванием отношений, обслуживанием, поддержкой и развитием продавцов;
- он должен тратить меньшую часть времени на прямую работу с клиентами.

Ключевые навыки менеджера по продажам рассматриваются относительно способностей направлять и руководить другими (лидерство и мотивация; планирование; делегирование полномочий), подбирать и развивать персонал (обучение, наставничество и т.д.), готовности к контактам с клиентами, нацеленности на прибыльность продаж, инициативности.

Важным определяющим фактором работы менеджера по продажам является уровень организационной иерархии, на котором он находится. В соответствии с этим выделяют **трех-уровневую иерархию менеджеров**

Руководители высшего звена, или менеджеры-стратеги, — это менеджеры высшего организационного уровня, которые несут ответственность за деятельность организации в целом. Типичные должности руководителей высшего звена — президент, председатель правления, исполнительный директор, вице-президент компании по сбыту и т.д.

Менеджеры тактики, или менеджеры среднего звена, — это менеджеры, которые работают на среднем уровне управления организацией и отвечают за работу основных групп сотрудников. К ним можно отнести управляющих сбытом по региону, по стране или определенной зоне.

Операционные менеджеры, или руководители первичного звена, — это руководители, непосредственно отвечающие за продажу товаров или услуг. Их основная обязанность заключается в том, чтобы обеспечить нужную эффективность продаж посредством применения определенных правил и процедур. Их должности обычно называются «помощник руководителя по сбыту в районе» или «районный менеджер по продажам товарной продукции».

Навыки менеджеров по продажам:

*навыки абстрактного мышления и принятия решений,
навыки работы с людьми,
технические навыки.*

Навыки абстрактного мышления и принятия решений представляют собой способность менеджера воспринимать организацию как единое целое и видеть взаимосвязи между отдельными частями организационной структуры. Наличие этих навыков предполагает, что руководитель может разрабатывать стратегические планы и решать стратегические задачи.

Умение работать с людьми — это способности менеджера эффективно выполнять с помощью подчиненных поставленные задачи. Эти навыки определяются по тому, как менеджер общается и работает с подчиненными и коллегами, включая его способности мотивировать, поддерживать, руководить, общаться и разрешать конфликты.

Технические навыки — это способность выполнять специализированные задачи, требующие знания определенного метода или процесса. К ним можно отнести знание и владение методами и техникой работы, умение работать с оборудованием, которое требуется для осуществления продаж. Технические навыки также касаются специализированных знаний, аналитических способностей, различных методов решения задач в определенных областях.

Элементы влияния на поведение менеджера по продажам:

характер,
потребности,
побуждения,
полномочия
прошлый опыт.

Объект продаж - товар (товарная продукция), который рассматривается как продукт труда, произведенный для продажи.

С позиций маркетинга более важным в товаре является его потребительная стоимость. Товар — это все, что может удовлетворить потребности и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Но товар — это и рыночная категория, которая вне рынка является продуктом, не представляющим для покупателя никакой ценности. Таким образом, продукт — это потенциальный товар.

Обилие товаров, с которым приходится сталкиваться в реальной жизни, приводит к необходимости их классификации как с целью создания благоприятных условий для приоб-

ретения товаров покупателями, так и для облегчения работы людей, занимающихся исследованием рынка и разработкой товаров. С точки зрения типа рынка, на котором происходит реализация продукта, товары делятся на различные группы.

Потребительские товары — это товары и услуги, предназначенные для конечного потребителя (личного, семейного или домашнего использования). Мы пользуемся ими в повседневной жизни (продукты питания, одежда, мебель, автомобили). С точки зрения поведения покупателей, при покупке товаров и характера предъявляемого спроса потребительские товары делятся на четыре основные группы.

Промышленные товары, или товары производственного назначения, — товары, приобретаемые частными лицами или организациями для дальнейшей переработки или использования в хозяйственной деятельности. Товары производственного назначения делятся на сырье, материалы и комплектующие, капитальное имущество, вспомогательные материалы и услуги.

3. Значение взаимодействия процессов покупки и продажи

Взаимодействие процессов покупки и продажи является самовоспроизводящимся процессом, в котором потребности одного (покупателя) становятся целью другого (продавца).

Обратное направление процесса: покупатели, желающие приобрести нужный товар, часто очень зависят от компетенции продавцов, а иногда требуется доводка товара.

Уровни процесса покупки

Каналы распространения состоят из транзакций, которые вместе составляют трансекцию. На каждой стадии трансекции взаимодействуют процессы покупки и продажи. Если полный процесс производства и маркетинга очень продолжителен (например, в производстве автомобиля используются сотни видов материалов и комплектующих, включая сталь, резину, электронику, краску, стекло и т. д., за каждым из которых стоит процесс производства из сырья), то он будет включать тысячи решений о покупке.

Решения о покупке товаров и услуг принимаются на четырех **уровнях**:

- 1) На уровне конечного потребителя — это обычно называют «шоппингом».
- 2) На уровне розничных продавцов — *оптовые закупки*.
- 3) При покупке промышленных товаров — это обычно называют *закупками*.
- 4) Обеспечение государственных поставок — обычно называют снабжением.

Основания для покупки потребителя:

- ◆ Личный опыт пользования товаром.
- ◆ Намерения, с которыми приобретается товар.
- ◆ Потребности покупателя.
- ◆ Знание потребителем товара — действительное или предполагаемое.
- ◆ Сравнение с другими товарами.
- ◆ мода, новизна и поиск чего-то необычного.
- ◆ Упаковка и оформление.
- ◆ Давление групп людей и необходимость приспособливаться к окружению.
- ◆ Престиж цены.
- ◆ Соображения экологии, например аэрозоли, наносящие вред атмосфере.
- ◆ Необходимость личной безопасности или безопасности семьи.

Покупка для распространения - для розничной или оптовой продажи

Этот уровень покупок особо важен, потому что сети розничного распространения продают огромное количество потребительских товаров. В последние годы оптовая торговля изменилась. Это связано в основном с «размытием» границ между оптовой и розничной продажей многих товаров, например электротоваров, ассортимента товаров магазинов «Сделай сам», мебели и продовольственных товаров в связи с развитием загородных магазинов, супермаркетов и магазинов, торгующих по сниженным ценам.

Закупки — покупка промышленных товаров

Как уже подчеркивалось, закупка промышленных товаров — сложный процесс, в котором принимают участие разные люди разных профессий, включая инженеров, дизайнеров, менеджеров предприятий и закупщиков. Это иногда называют «продажа вниз по линии», подразумевая, что в продаже участвуют много людей, занимающих разное положение в организации.

Закупка промышленных товаров — очень профессиональное дело, которое в значительной степени опирается на специальные резервы; при этом часто используют тесты, испытания и доводку товара в сотрудничестве с производителем. Это может включать:

- ◆ Помощь в решении проблем.
- ◆ Анализ издержек и цены.

Помощь в решении проблем — это взаимодействие покупателя и продавца, при котором технологии двух компаний объединяются для решения проблем компании-покупателя.

Анализ издержек и цены помогает покупателю принять сложные решения о покупке, например при установке нового оборудования или запуске нового производства.

Снабжение—обеспечение государственных поставок

Правительства — крупные покупатели самых разных товаров, от товаров для школ и больниц до военной техники. В этих закупках участвуют не только центральное правительство, но и местные органы власти, а также многие другие департаменты правительства.

Очень часто поставки для государства основаны на строгих спецификациях, а решение о поставщике принимают с помощью конкурсного тендера. Из этого следует, что организация должна следить за интересующими ее сферами бизнеса, чтобы знать, когда проводят тендеры, и для уверенности в том, что ее товары соответствуют требованиям правительства.

Источники поставок

Выбор надежного и эффективного источника поставок — одно из ключевых решений при закупках промышленных товаров. Необходимо:

1) Убедиться в том, что приобретаются материалы нужного качества, по приемлемой цене, а доставка надежна. Это важно для производства;

- технического обслуживания и текущего ремонта;
- управленческих целей, например для офиса.

2) Выбор источника поставок предполагает тесное сотрудничество с поставщиками, разрабатывающими материалы и компоненты на ранних стадиях разработки. Значение этого возрастает. Менеджмент, ответственный за сбыт, и торговый персонал должны понимать, что истинная цель маркетинга промышленных товаров — влияние на решение покупателя для обеспечения преимущества товаров своей компании перед товарами конкурентов. Для этого необходимо:

- a) Четко понимать требования и технологию бизнеса клиента.
- b) Знать до подробностей свои товары, их качества и экономическую эффективность.
- c) Знать до частных товаров конкурентов.

Последний пункт важен, потому что он — основа успешного включения товаров в поставки и эффективных переговоров. Компетентный выбор поставщиков — самая важная обязанность, имеющая приоритет над остальными при покупке для организации.

Принятие решения о покупке и потребность в информации

С точки зрения покупателя, принятие решения о покупке сырья и материалов предполагает одну из трех возможных ситуаций:

a) *Повторная закупка без изменений* — повторная покупка похожих товаров у прежнего поставщика, например канцелярских товаров, туалетной бумаги, незначительных компонентов.

b) *Повторная закупка с изменениями* — закупка как-то изменена, например может быть пересмотрена спецификация, если производитель йогурта из соображений маркетинга

принимает решение изменить размер или форму пластиковой тары.

с) *Новая задача* — в этой ситуации у покупателя отсутствует опыт покупки конкретного товара. Поэтому придется исследовать рынки поставщиков и товаров. Например, компания решает выпускать собственный продукт, требующий разных исходных материалов и компонентов, или фирма решает купить компьютерную бухгалтерскую систему.

Процесс покупки товаров промышленного назначения

Участники процесса покупки:

Инициаторы – люди, инициирующие процесс покупки. Инициаторами могут выступать любые специалисты компании, для работы которых необходимо что-либо.

Пользователи – лица, использующие приобретенный товар в процессе работы (могут выступать в качестве инициатора).

Влиятельные лица – люди, предоставляющие альтернативную информацию о товарах и поставщиках. Ими могут быть эксперты различных направлений.

Привратники – лица, обеспечивающие информацию людям, принимающим участие в процессе покупки. К ним относятся агенты по закупкам.

Покупатели – лицо, осуществляющее фактический контракт с организацией - продавцом.

Лица, принимающие решения – люди, принимающие окончательное решение о покупке.

Контролеры – лица, определяющие бюджет для покупки.

Стадии процесса покупки

1. осознание проблемы или потребности
2. описание характеристик товара
3. поиск и оценка потенциальных поставщиков
4. анализ предложений от поставщиков
5. окончательный выбор поставщиков
6. определение порядка выполнения заказа.
7. оценка результатов выполнения заказа и обратная связь.

Сущность и этапы процесса продаж

Типы продаж на промышленном рынке

Продажа предприятиям торговли. Предполагает помощь торговцам в продвижении товаров на рынок.

Миссионерская продажа – наращивание продаж через предоставление информации о товарах и оказании иной помощи, связанной с личными продажами.

Техническая продажа – наращивание объемов продаж путем предоставления клиентам технической и проектной информации и оказание соответствующей помощи.

Продажи новым клиентам – выявление новых клиентов и получение от них заказов.

Стадии процесса продажи

1. выявление потенциальных клиентов
2. установление отношений
3. квалификация потенциального клиента
4. торговая презентация
5. заключение сделки
6. послепродажное обслуживание клиента

Тема 2. Планирование продаж

План:

1. Процесс планирования продаж
2. Стратегии продаж

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДАЖ

Процесс **планирования** описывается при помощи аббревиатуры **MOST**, что означает описание процесса, начиная от самых общих его характеристик до конкретных:

миссия (M – mission),
цель (O – objective),
стратегия (S – strategy),
тактика (T – tactics).

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ

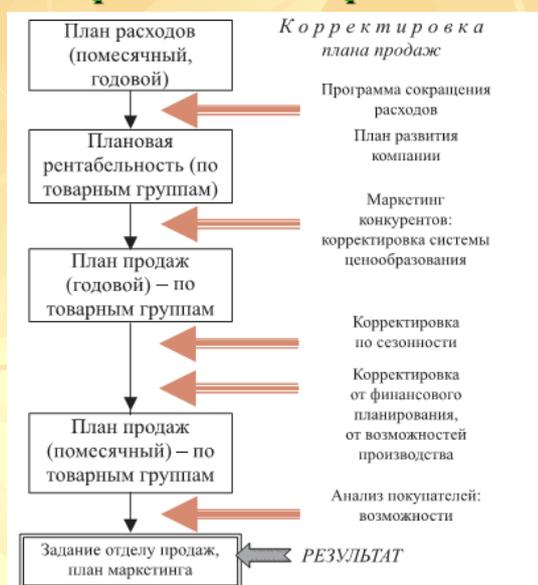
- ⦿ анализ текущей ситуации на рынке;
- ⦿ определение потенциала продаж/прогнозирование продаж;
- ⦿ генерирование и отбор стратегий;
- ⦿ составление бюджета, реализация и контроль.

Потенциал продаж – это количество единиц товара либо услуги, которое может быть продано конкретной фирмой.

Классические модели планирования и управления продажами

Предложенные стандартные шаги	Черчилль	Инграм и Лафорт	Далримпл и Крон	Райанс и Вайнберг	Чонко
Анализ внешней среды и бизнес-планирование	1. Анализ внешней среды		1. Бизнес-планирование	1. Анализ внешней среды	1. Анализ внешней среды
Маркетинговое планирование	2. Определение маркетинговой стратегии		2. Маркетинговое планирование	2. Планирование маркетинговой стратегии и маркетинговых акций	2. Маркетинговое планирование
Планирование продаж (и решений по организации продаж)	3. Планирование деятельности по управлению продажами	2. Определение стратегии продаж 3. Построение системы сбыта	3. Планирование продаж	3. Определение роли персонального продаж 4. Стратегии и процедуры по организации продаж	3. Планирование продаж
Выявление роли продавца	4. Понимание определяющих факторов эффективности продавцов	1. Полное понимание функций торгового персонала			
Вопросы кадровых ресурсов в области продаж		4. Создание команды продавцов; руководство торговым персоналом		5. Внедрение территориального менеджера по продажам	4. Подбор торгового персонала
Процесс продаж				6. Взаимодействие покупателя и продавца	
Результаты	5. Результаты		4. Показатели прибыльности и удовлетворенности клиентов	7. Результаты	
Контроль	6. Контроль сбыта		5. Оценка сбыта		5. Контроль сбыта
Обратная связь		5. Определение эффективности и результативности работы торгового персонала	6. Обратная связь по вопросам результативности		

планирование от потребностей



Факторы, влияющие на товарные продажи

На выработку стратегии продаж влияет ряд факторов. Было высказано предположение, что это влияние является наиболее непосредственным при определении степени сфокусированности, которая должна определяться в отношении видов деятельности, связанных с продажами, в ходе осуществления общей стратегии компании и стратегии продвижения в частности. Стратегия продаж, конечно, находится под влиянием маркетинговых целей и целей по продажам, которые задаются в маркетинговом планирующем документе. В качестве иллюстрации покажем, что маркетинговая цель по увеличению рыночной доли может означать, что менеджер по продажам должен гарантировать увеличение продаж в будущем году на 10%. Более того, планирующий документ должен показать способ или стратегию, при помощи которой эта цель будет реализована, например, «дополнительные усилия в области продаж».

должны быть направлены на отыскание новых клиентов». Следовательно, цели и стратегии по продажам вытекают непосредственно из процесса планирования, после консультаций и согласования с персоналом, который имеет к этому прямое отношение.

Основными из них являются факторы поведенческого, технологического и менеджерского характера

Классификация факторов
Поведенческие факторы
Возрастающие ожидания потребителей
Стремление потребителей избежать участия в переговорах между покупателем и торговым представителем
Увеличивающиеся объемы покупок основных покупателей
Глобализация рынка
Фрагментация рынка
Технологические факторы
Автоматизация работы торговых представителей: <ul style="list-style-type: none"> • портативные компьютеры и программное обеспечение • электронный обмен данными • видеоконференции
Виртуальные офисы торговых представителей
Каналы электронных продаж: <ul style="list-style-type: none"> • Интернет • покупка по телевизору
Управленческие факторы
Прямой маркетинг: <ul style="list-style-type: none"> • непосредственная почтовая рассылка • телемаркетинг • компьютерный торговый представитель
Слияние продаж и маркетинга: интранеты
Квалификация потребителей для торговых представителей и менеджеров по продажам

По мере того как потребители все больше адаптируются к изменяющейся среде, функция продаж адаптируется к **поведенческим факторам**.

1. *Возрастающие ожидания потребителей.* По мере того как с потребителями обращаются все лучше и лучше, они требуют еще более качественного обращения. В результате торговые представители должны признать, что ожидания как потребителей, так и организаций-покупателей в отношении качества продукции, обслуживания и ценности будут продолжать возрастать, и поэтому они должны реагировать на этот вызов постоянным улучшением качества.

2. *Стремление потребителей избежать участия в переговорах между покупателем и продавцом.* Проведенные исследования показывают, что в сфере торговли имеют место покупки, вызывающие беспокойство и в меньшей степени удовлетворяющие покупателя, например, покупка автомобиля. Поэтому некоторые торговые представители по продаже автомобилей проходят подготовку в области искусства ведения переговоров, а также изучения тактических приемов продаж с высоким давлением на потребителя. Покупатели вынуждены рассматривать покупки такого рода как событие, которое надо вытерпеть, а не отпраздновать.

3. *Увеличивающаяся мощь основных покупателей.* Растущее доминирование основных участников во многих секторах (прежде всего в розничной торговле) оказывает сильное влияние на продажи и управление продажами. Их огромная покупательская мощь означает, что они могут требовать и получают специальные услуги, включая статус специального по-

требителя (управление ключевым клиентом), контроль над товарно-материальными запасами в режиме «точно в срок», управление категориями и совместное финансирование кампании продвижения товара.

4. *Глобализация рынка.* По мере того как национальные рынки становятся все более насыщенными, компании, для того чтобы обеспечить рост продаж и получение прибыли, расширяют свою деятельность в других странах. Проблемы, с которыми они сталкиваются в этом случае, включают: установление правильного соотношения между численностью персонала из экспатриантов и местного населения; адаптацию к разным культурам, стилям жизни и языкам; соперничество с брендами мирового уровня; формирование глобальных взаимоотношений с крупными заказчиками, располагающимися во многих странах.

5. *Фрагментация рынков.* Под воздействием перемен, происходящих в уровне доходов, стиле жизни, психологии людей, опыте и вообще в условиях более высокой жизненной динамики, рынки фрагментируются и образуют рыночные сегменты. Это означает, что рынки, скорее всего, становятся меньше с одновременным увеличением числа брендов, предлагаемых для удовлетворения разнообразных требований (как функциональных, так и психологических) их потребителей. Менеджерам по маркетингу и продажам необходимо оперативно действовать при идентификации изменений во вкусах потребителей и разрабатывать стратегии, позволяющие как можно полнее удовлетворять запросы все более разнообразного и мультикультурного общества.

В настоящее время к **технологическим факторам** относят: автоматизацию деятельности торговых представителей; создание виртуальных офисов для продаж и каналов электронных продаж. Автоматизация деятельности торговых представителей включает использование портативных компьютеров, мобильных телефонов, факс-аппаратов, электронной почты и современного программного обеспечения, что помогает им решать такие задачи, как планирование поездок или посещений клиентов, а также заниматься наймом и отбором торгового персонала и оценением его работы.

Кроме того, электронный обмен данными обеспечивает компьютерные связи между производителями и структурами, приобретающими товары для перепродажи (розничными и оптовыми продавцами и дистрибьюторами), позволяя этим структурам обмениваться между собой информацией. Усовершенствование технологии также способствует созданию виртуальных офисов, позволяющих торговому персоналу быть в контакте с головным офисом, заказчиками и коллегами по работе. Наиболее быстро растущий канал электронных продаж — это, несомненно, Интернет. Еще одним динамично развивающимся каналом выступают продажи по телевизору, которые особенно популярны в США.

Менеджеры реагируют на изменения во внешней среде, разрабатывая новые стратегии, которые позволяют повысить эффективность продаж. **Управленческие факторы** включают: разработку приемов прямого маркетинга; стирание грани между продажами и маркетингом; нацеливание торговых представителей на получение профессиональной подготовки.

Разработка эффективных взаимоотношений между сотрудниками, занимающимися продажами и маркетингом, признается всеми как важная задача, но на практике слияние двух функций в единое целое осложняется плохой коммуникацией. Установка интранетов, похожих по своей сути на Интернет, за исключением того, что это собственные сети компании, связывающие между собой персональные компьютеры сотрудников, поставщиков и заказчиков, позволяет улучшить обмен информацией. **Интранеты** используются для электронной почты, командного проектирования и т.п.

Возникновение новых проблем в области продаж привело к необходимости профессиональной подготовки торгового персонала по таким направлениям, как уточнение профиля функции продаж, распространение эффективных приемов продаж и т.д.

Виды стратегий продаж

• **Стратегия типа «толкай».** Имеет место в том случае, когда фокусом маркетинговых усилий является проталкивание продукта через канал дистрибуции. В этом случае акцент делается на то, чтобы оптовики и розничные торговые представители имели продукт в нали-

чии. Смысл здесь заключается в том, что если членов каната можно побудить накапливать продукт, они в свою очередь будут стремиться к тому, чтобы этот продукт попал в зону внимания конечного потребителя. В целом стратегия «толкай» уделяет гораздо больше внимания использованию в промоушен-миксе элементов персональных продаж и стимулирования продаж.

• **Стратегия «тяни».** В гораздо большей степени при продвижении продукта к конечному потребителю полагается на рекаму. В основе этого подхода лежит убеждение, что если можно создать сильный потребительский спрос на продукт, это приведет к тому, что конечные потребители начнут спрашивать его у розничных торговых представителей. В свою очередь розничные торговые структуры начнут спрашивать этот продукт у оптовиков, а те в свою очередь обратятся к производителю. Таким образом, продукт как бы потянется через канал, создавая потребительский спрос при помощи активной рекламы.

Классификация стратегий и условия продаж при использовании различных стратегий

Типология Портера	Действия торгового персонала
<p>Поставщик с низкими затратами Усиленное создание новых производственных мощностей (эффективность использования которых растет с наращиванием их объемов), активные попытки добиться сокращения издержек на основе опыта, жесткого контроля над затратами и накладными расходами, что обычно связано с высокой относительной долей рынка.</p> <p>Дифференциация Создание продукции, считающейся уникальной для данной отрасли. Обеспечивает определенную степень преимуществ перед конкурентами, связанную с лояльностью потребителей к соответствующей торговой марке и вытекающей из этого более низкой чувствительностью к цене.</p> <p>Занятие ниши или фокусирование Обслуживание конкретного целевого рынка.. Несмотря на то что доля рынка в соответствующей отрасли может быть достаточно низкой, фирма обеспечивает себе доминирование в определенном сегменте данной отрасли.</p>	<p>Обслуживание крупных уже существующих клиентов, поиск крупных потенциальных клиентов, минимизация затрат, продажа на основе цены и, как правило, принятие на себя значительных обязательств, касающихся получения заказов.</p> <p>Продажа товаров на основе неценовых выгод, обеспечение новых заказов и высокого качества обслуживания клиентов, оперативное реагирование на их потребности. Возможно значительное внимание к поиску потенциальных клиентов (если речь идет об отрасли с высокими темпами роста), отбору клиентов по критерию низкой ценовой чувствительности. Обычно в таких случаях требуется высококвалифицированный торговый персонал.</p> <p>Необходимо стать экспертами в том, что касается операций и возможностей, связанных с соответствующим целевым рынком. Фокусирование внимания клиентов на неценовых выгодах.</p>
Типология Майлса и Сноу	Действия торгового персонала
<p>Первопроходец Пытаться быть первопроходцем в разработке товара. Предлагать часто меняющуюся товарную линию и проявлять готовность пожертвовать получением прибыли в краткосрочной перспективе во имя обеспечения прочных позиций на рынке в более отдаленный период.</p> <p>Защитник Предлагать ограниченную, стабильную товарную линию достаточно предсказуемому рынку. Рынки большей частью находятся на последних стадиях роста или на стадиях ранней зрелости жизненного цикла товара. Акцент делается на попытке стать дешевым производителем за счет обеспечения высоких объемов производства.</p> <p>Анализатор Выбирать рынки, характеризующиеся высокими темпами роста, вместе с тем пытаться удержаться на достаточно зрелых рынках. Анализаторы представляют собой промежуточный тип фирмы. Они не так часто и быстро, как первопроходцы, меняют свои товарные линии, однако меньше, чем защитники, стремятся к стабильности и эффективности.</p>	<p>Главное внимание уделяется росту объемов продаж, Акцент в управлении территориями делается на получении доступа ко все большему количеству клиентов и поиске потенциальных клиентов.</p> <p>Поддерживать уже имеющуюся базу клиентов. Поиску новых потенциальных клиентов уделяется минимум внимания. Акцент делается на обслуживании клиентов, наряду с большим "проникновением в клиента".</p> <p>Должен сбалансировать несколько процессов: обслуживание уже имеющихся клиентов, поиск новых потенциальных клиентов, выявление новых применений товара, не оставлять без внимания распространение "зрелой" продукции, поддержку кампаний, связанных с продвижением новых товаров.</p>

Тактики продаж

Тактика включает повседневные виды деятельности, связанные с функцией продаж и осуществляемые для достижения маркетинговых целей и целей по продажам. Тактика также включает действия, которые требуется предпринять при появлении неожиданных событий краткосрочного характера на рынке, например целенаправленные усилия по продвижению своей продукции конкурентом.

Тема 5. Организация продаж

План:

1. *Цели и принципы организации продаж*
2. *Типы организационных структур*

1. Цели и принципы организации продаж

Организационная структура—способ организации деятельности какой-либо группы людей.

Цель проектирования организационной структуры - распределить и скоординировать деятельность сотрудников для достижения общих целей, когда они действуют именно как *группа*, а не как не зависящие друг от друга люди.

При создании сбытовой структуры следует ориентироваться на достижение следующих **целей**.

Сбытовую деятельность необходимо разделить и распределить среди работников таким образом, чтобы фирме это было выгодно.

Организация продаж должна обеспечивать стабильность и непрерывность сбытовых усилий фирмы.

Организация продаж должна обеспечивать координацию разных видов деятельности, выполнение которых поручено разным торговым сотрудникам и разным подразделениям компании.

Принципы организации продаж

1. *Разделение и специализация труда*

Еще два столетия тому назад Адам Смит указывал, что разделение любой работы на части, которые выполняют отдельные люди, способно привести к повышению производительности труда практически во всех случаях. **Разделение и специализация труда** (division and specialization of labor) ведет к повышению его производительности, поскольку каждый работник получает возможность сконцентрировать свои усилия на выполнении определенной работы и стать настоящим профессионалом в своем деле. Кроме того, руководители могут поручить работникам заниматься теми видами деятельности, к которым у них имеется склонность.

Некоторые фирмы используют простую **линейную организацию** (line organization) — разновидность вертикальной организации, когда приказы передаются по цепочке сверху вниз, т.е. от руководителя компании, отвечающего за продажи, к его подчиненным. Каждый работник подотчетен только одному человеку, находящемуся на следующей, более высокой ступени иерархической лестницы, причем считается, что каждый должен выполнять все необходимые виды деятельности по управлению сбытом, отвечающие его собственному уровню.

Самой распространенной формой вертикальной организационной структуры, особенно в средних и крупных фирмах, является **линейно-штатная организация** (line and staff organization). При ее использовании некоторые виды деятельности по управлению сбытом, такие как отбор персонала, подготовка работников и отношения с дистрибьюторами, поручаются отдельным специалистам по сбыту штаб-квартиры.

2. *Стабильность и непрерывность функционирования организации*

Виды деятельности должны соответствовать определенным *должностям* вне зависимости от способностей или достоинств работников, которые в данный момент занимают эти должности.

3. Координация и интеграция

Необходимо координировать и объединять труд подчиненных, чтобы он был направлен на достижение общей цели. Чем больше организационных задач приходится делить между разными специалистами, тем труднее осуществлять их интеграцию.

Менеджерам по продажам следует обратить внимание на такие аспекты координации и интеграции действий своих подчиненных. Во-первых, действия торгового персонала компании должны учитывать потребности и интересы клиентов. Во-вторых, сбытовая деятельность фирмы должна быть скоординирована с деятельностью других подразделений, занимающихся, например, вопросами производства, разработкой новых товаров, логистикой и финансами.

2. Типы организационных структур

Горизонтальная структура организации сбыта

Для организации сбытовой деятельности обычно используются четыре подхода:

- 1) организация по географическому принципу;
- 2) организация по типам товаров;
- 3) организация по типам клиентов;
- 4) организация по функции сбыта.

Организация продаж по географическому принципу

Простейший и наиболее распространенный метод организации работы торгового персонала компании заключается в **организации по географическому принципу**

(geographic organization). При использовании такого метода каждому из торговых представителей отводится отдельная географическая территория, и он несет ответственность за выполнение всех видов деятельности, необходимых для продажи всех товаров из товарной линии компании всем потенциальным клиентам, находящимся на данной территории. Географический метод организации сбыта представлен на рис. 1

Достоинства:

на каждой из территорий действует только один торговый представитель компании и эти территории, как правило, оказываются меньше, чем при использовании других форм организации продаж,

удается значительно сэкономить время и деньги, затрачиваемые на поездки.

для координации деятельности торговых представителей компании требуется меньше управленческих уровней.

удается удержать на достаточно низком уровне накладные расходы, а также расходы, связанные с управлением продажами.

Простота географической организационной структуры обеспечивает еще одно важное преимущество, касающееся отношений фирмы с ее клиентами.

Четкое распределение ответственности.

Недостатки:

не использует преимущества разделения труда и специализации работников.

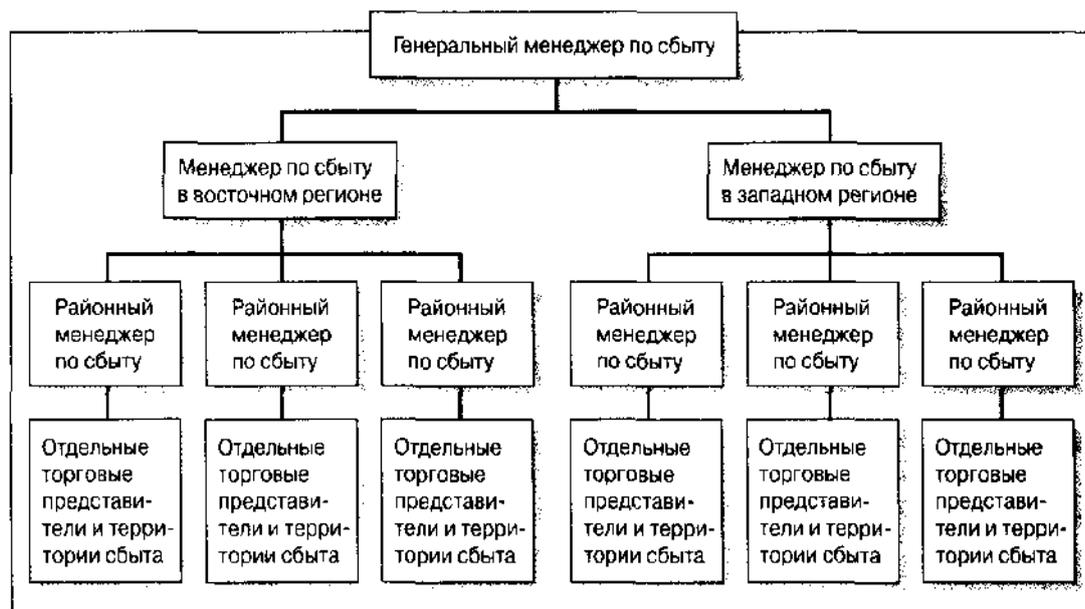


Рисунок 1 – географический принцип организации продаж

Организация продаж по типам товаров

Достоинства:

каждый продавец имеет возможность детально ознакомиться с техническими характеристиками, наиболее эффективными методами продажи, связанными с конкретным товаром или группой родственных товаров.

когда производственные мощности фирмы организованы по типам товаров (так, например, бывает, когда каждый товар производится отдельным предприятием), это может способствовать более тесному сотрудничеству между сбытовыми и производственными подразделениями.

позволяет эффективно контролировать распределение сбытовой деятельности по разным товарам, входящим в состав товарной линии компании.

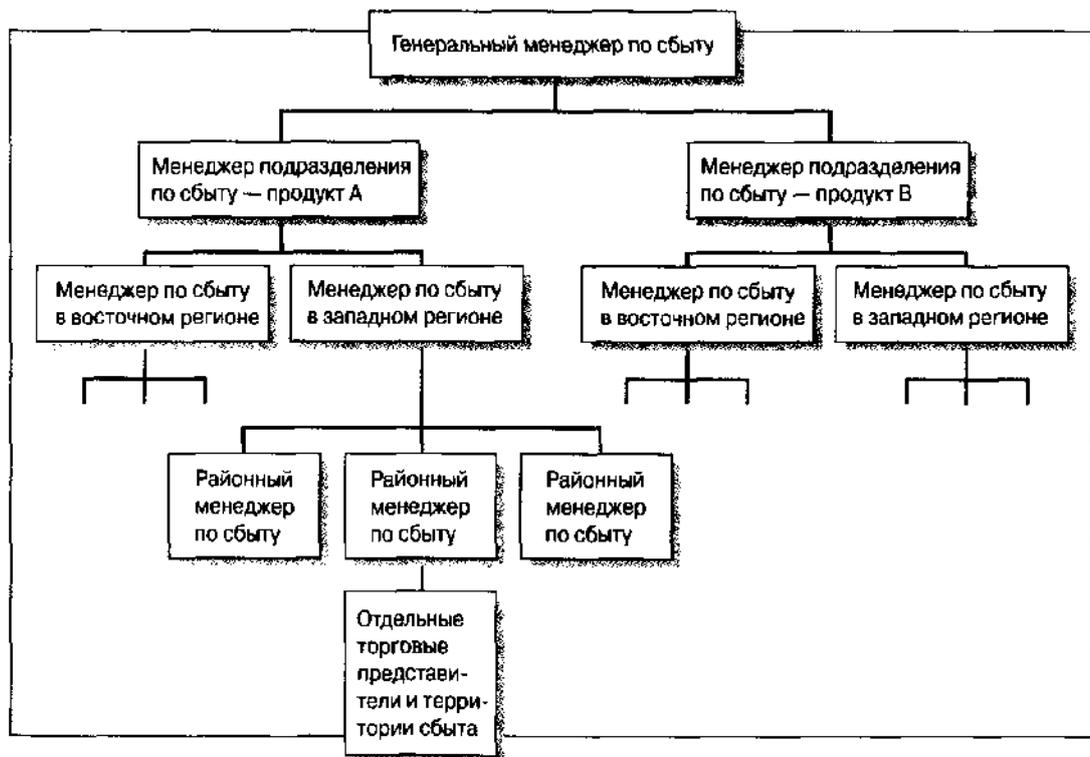
Недостатки:

организации продаж заключается в дублировании усилий.

Торговые представители из подразделений, производящих различные товары, обслуживают одни и те же регионы, где они могут обращаться к одним и тем же клиентам. Подобное дублирование ведет к более высоким торговым расходам, чем при простой организации по географическому принципу.

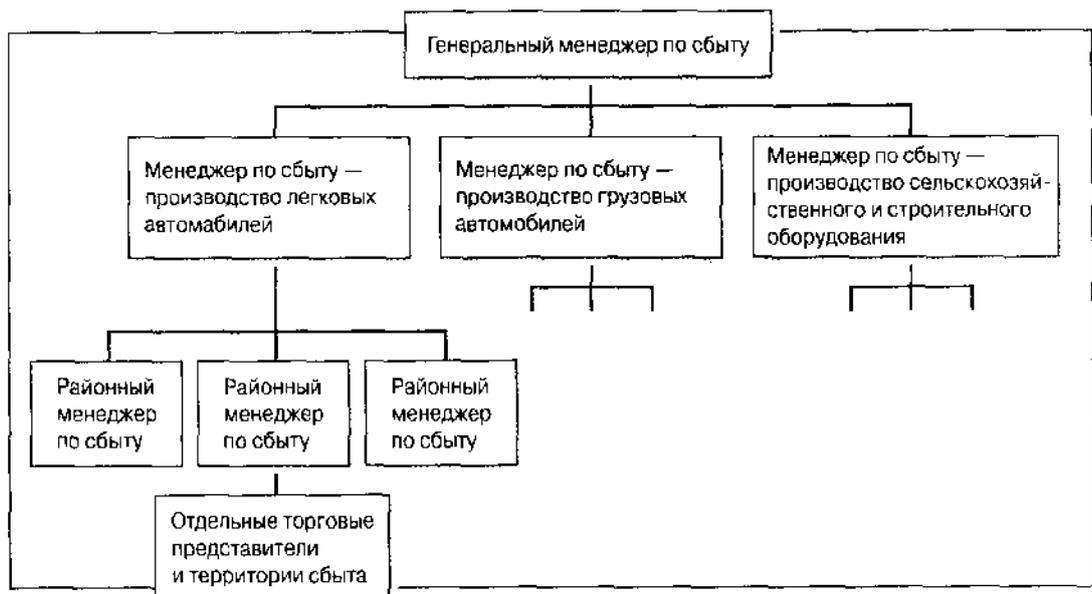
Необходимость в более четкой координации деятельности подразделений, отвечающих за конкретные типы товаров, что, в свою очередь, требует большей численности персонала по управлению сбытом и, следовательно, более значительных административных затрат.

Наконец, такого рода дублирование может породить путаницу и недовольство среди клиентов фирмы, когда им приходится иметь дело с двумя или несколькими торговыми представителями одного и того же поставщика.



Организация продаж по типам клиентов

Все более популярной становится организация продаж по типам клиентов (organization by customer type). Именно по такому пути пошла компания *IBM*, когда она создала сбытовые бригады, обслуживающие мелких и крупных промышленных клиентов.



Достоинства:

Лучшее понимание потребностей и запросов клиентов

Возможность использования разных методов продаж для разных рынков и реализации специализированных программ маркетинга и продвижения.

продавцы уясняют специфику бизнеса и потребности своих клиентов. Это повышает вероятность того, что у продавцов могут возникнуть такие идеи относительно новых товаров и маркетинговых подходов, которые окажутся особенно привлекательными для их клиентов.

такая организационная структура позволяет менеджерам по маркетингу контролировать расстановку акцентов в сбытовой деятельности на разных рынках, варьируя количество специализированного торгового персонала компании.

Недостатки клиентской организации сбыта в основном такие же, как у товарной. Если разные торговые представители одной и той же компании работают с разными типами клиентов на одной и той же территории, это может способствовать росту торговых издержек и административных затрат. Кроме того, когда в состав фирм-клиентов входят несколько отделов или отделений, каждое из которых действует в своей отрасли, нередко случается так, что два или больше торговых представителей компании выходят на одного и того же клиента, что лишь запутывает и раздражает последнего.

Организация продаж по функциям сбыта

Разные типы задач в сфере сбыта нередко требуют от продавца разных способностей и квалификации. Таким образом, в некоторых случаях представляется целесообразным использовать подход, который называется **организацией по функциям сбыта** (organization by selling function). При его использовании разные сотрудники торгового персонала компании специализируются на выполнении разных функций сбыта. Одна из разновидностей такой функциональной организации заключается в том, что первая группа торговых представителей компании специализируется на поиске и "разработке" новых клиентов, тогда как вторая — на работе со старыми клиентами и их обслуживании.

Однако подобную функциональную специализацию бывает не так-то просто реализовать на практике. Поскольку любая фирма, как правило, задействует наиболее компетентных, опытных и энергичных торговых представителей на поиске и "разработке" новых клиентов, то новые клиенты могут быть недовольны тем, что от торгового представителя, который "вышел" на них и завоевал их доверие, их передают другому сотруднику, выполняющему функции обслуживания. Кроме того, руководству бывает нелегко координировать функцию поиска и "разработки" новых клиентов с функцией обслуживания, поскольку между двумя указанными группами торгового персонала нередко возникает соперничество и даже чувство "ревности".

Однако многие фирмы, работающие на промышленном рынке, успешно используют еще одну форму функциональной специализации. Речь идет о так называемых "продавцах-разработчиках", которые оказывают помощь в процессе разработки и на начальных стадиях сбыта новых товаров. "Продавцы-разработчики" обычно проводят маркетинговые исследования, оказывают посильную помощь научно-исследовательским и проектно-конструкторским отделам своей компании и занимаются продажей только что разработанных и изготовленных новых товаров. Эти специалисты гораздо чаще являются сотрудниками научно-исследовательского или проектно-конструкторского отдела своей компании, чем сбытового подразделения. Они помогают разрабатывать товары, которые будут пользоваться успехом у клиентов компании, особенно когда хорошо знают не только операции и реальные потребности своих клиентов, но и технические и производственные возможности своей собственной фирмы.

Правила организационных схем управления продажами

1. Норма управляемости должна быть меньше, а количество управленческих уровней — больше, когда, во-первых, поставленная задача по сбыту достаточно сложна; во-вторых, влияние производительности каждого сотрудника из числа торгового персонала на прибыль компании значительно; в-третьих, торговый персонал компании работает на высоком профессиональном уровне, а его труд хорошо оплачивается.

2. Норма управляемости на более высоких уровнях управления продажами должна быть меньше, поскольку у менеджеров высшего звена должно оставаться больше времени для анализа ситуаций и принятия решений.

3. Чем важнее принимаемое решение для успеха фирмы, тем выше управленческий уровень, на котором оно должно приниматься.

В фирмах, которые принимают на работу достаточно много низкооплачиваемых торговых сотрудников, выполняющих относительно несложные задачи сбыта и оказывающих незначительное влияние на показатели их деятельности, властными полномочиями, связанными с приемом на работу и оценкой эффективности работы таких продавцов, обычно наделяются менеджеры по продажам низового уровня. Фирмы, в которых трудятся профессиональные продавцы, выполняющие сложные задачи сбыта и оказывающие значительное влияние на показатели деятельности фирмы, правом принимать на работу и увольнять любых работников обычно наделяют лишь руководителей высших уровней.

Тема 5. Оперативное управление продажами

План:

1. *Поведение участников продаж*
2. *Преодоление возражений и отказа покупателя*
3. *Завершение сделки*

1. Поведение участников продаж

Личная продажа как функция маркетинга предполагает прямой контакт покупателя и продавца. Под *продавцом* мы будем понимать торговых представителей, классифицированных Филиппом Котлером :

1. Разносчик – торговый работник, чья основная обязанность состоит в доставке продукта (например, молоко, хлеб, топливо, масло, газеты).

2. Приемщик заказов – торговый работник, преимущественно занятый приемом заказов: внутренним (например, продавец галантерейного магазина, стоящий за прилавком) или наружным (например, продавец мыла, общающийся с менеджером супермаркета).

3. Миссионер – работник, в обязанности которого входит создание хорошего отношения с потенциальным потребителем или его обучении (например, медицинский консультант, представляющий фармацевтическую фирму).

4. Техник-консультант – торговый работник, обладающий высоким уровнем технических знаний (например, инженер, выполняющий функции консультанта компаний-клиентов).

5. Организатор спроса – торговый работник, который, используя творческие методы, организует процесс продажи реальных товаров (пылесосы, холодильники, обшивка, энциклопедии) или услуг (страхование, реклама или образование).

6. Продавец готовых решений – торговый работник, в чьей компетенции находится разработка возникших у потребителей задач (например, компьютерные и коммуникационные системы).

Большинство авторов сходятся в выделении этапов процесса эффективной продажи. Каждый из этих этапов присутствует в той или иной степени в любой продаже. Следует подчеркнуть, что ряд этапов в процессе диалога между продавцом и клиентом накладываются друг на друга, т.к. продажа — это живой эмоциональный процесс взаимодействия. Одновременно с этим необходимо учитывать, что **каждая компания должна выработать свой, зависящий от особенностей клиентов и продаваемого продукта, алгоритм деятельности торговых представителей.**

Этап 1. Планирование и подготовка к визиту

1) На этом этапе необходимо осуществить предварительное знакомство с клиентом, собрать максимум информации о фирме (собственность, склады, деловые интересы, планы на будущее и т.д.) и ее руководителе.

- 2) Определить цель визита.
- 3) Договориться с клиентом о дате, времени, месте встречи.
- 4) Подготовить все необходимые для встречи материалы, бумаги, документацию.
- 5) Составить предварительный план работы с клиентом.
- 6) Подготовить себя внутренне (эмоциональные состояния: уверенность и энтузиазм) и внешне (внешний вид) к встрече с клиентом.

Этап 2. Посещение клиента

1) Важно самостоятельно изучить ситуацию на месте: внимательно познакомиться с офисом клиента или торговой точкой (состояние магазина, витрины, выкладка товара, ассортимент, реклама).

2) Если возможно, пообщаться с конечным потребителем. В целом необходимо получить как можно больше информации о клиенте.

Этап 3. Встреча и установление отношений с клиентом

1) Во время встречи с клиентом (директор, заведующий отделом, товаровед, продавец или другое заинтересованное лицо) надо установить деловые доброжелательные отношения, рассказать об условиях работы компании, получить больше информации: 1) о самом клиенте как о человеке, 2) о фирме - ее политике, планах развития и т.д. , 3) о наличии товара, его реализации, запасах, остатках, 4) о том, работает или работал ли в прошлом клиент с другими компаниями, чего он ждет от сотрудничества - ориентирован ли он на качество, цену или сопутствующие услуги; чем он недоволен при работе с вашими конкурентами, 5) о лицах, принимающих решение, и возможности прямого контакта с этими лицами.

2) Существенным моментом является оценка готовности клиента к сотрудничеству.

Этап 4. Презентация товара и услуг

1) На основании полученной информации представляется товар, и делаются предложения клиенту по ассортименту, рекламе, дистрибуции.

2) Клиент получает консультации по всем интересующим его вопросам. В случае необходимости торговый представитель преодолевает возражения.

Этап 5. Завершение встречи

1) Оформление необходимой документации.

2) Подведение итогов визита.

3) Вне зависимости от результата встречи необходимо поблагодарить клиента и обеспечить возможность сотрудничества в будущем.

Этап 6. Реализация решения

1) Передача заказа для выполнения в свою фирму.

2) Контроль выполнения заказа. Поддержание контакта с клиентом в процессе отслеживания выполнения заказа.

Этап 7. Завершение работы

1) Оценка деятельности торгового представителя: своей работы, работы своей компании.

2) Подготовка подробного отчета о проделанной работе с приложением всех документов. В отчете необходимо изложить собранную информацию о клиенте, трудности работы с ним, особенности его подхода, выбора.

3) Планирование работы с данным клиентом на будущее.

Для решения этих задач торговому представителю приходится общаться с множеством людей, устанавливая с ними отношения, результатом которых является соглашение о сделке.

Особо следует остановиться на характере отношений между продавцом и потенциальным клиентом. Их можно охарактеризовать как доброжелательные партнерские отношения сотрудничества и уважения.

С этой точки зрения процесс выглядит следующим образом.

Модель построения продажи

А. Построение взаимоотношений

1. Установление доброжелательного делового контакта и поддержка его во время всего разговора.

2. Предоставление собеседнику возможности почувствовать интерес, принятие его как личности, уважение, заботу, спокойствие и уверенность.

Б. Исследование потребности клиента

1. Потребности клиента исследуются еще во время стадии построения отношений.

Выяснение потребностей клиента не только с помощью вопросов, но и с использованием приемов активного слушания. Далее мы подробно исследуем способы эффективного общения с клиентом.

В. Презентация товара

1. Аргументация и образная демонстрация товара или услуги.

2. Преодоление возражений.

Г. Заключение сделки

1. Подведение итогов беседы.

2. Уточнение невыясненных вопросов.

3. Стимулирование клиента к заключению сделки. Если это приходится делать неоднократно, то необходимо укреплять уверенность клиента в обоснованности сделанного выбора, облегчать выбор.

Д. Завершение продажи

1. Принесение клиенту благодарности и прощание.

Основные умения в общении

2. Общение и переговоры с покупателем

Вопросы

Постановка вопросов— способ сбора информации во время разговора. Эта информация необходима для планирования, принятия решений, действий или реагирования. Можно выделить два типа вопросов, различая открытые и закрытые, в зависимости от того, какой ответ мы ожидаем.

Не существует “правильных” или “неправильных” вопросов, но тот или иной тип имеет свои преимущества перед другим.

Выделяют открытые и закрытые вопросы:

- открытые вопросы для получения информации;
- закрытые вопросы для принятия решений

1. При помощи открытых вопросов происходит сбор информации.

• Открытые вопросы начинаются, например, такими вопросительными словами, как: что, когда, где, почему, как и т.д. Например: “Какие специальные задачи выполняет ваша компания?”

• Открытые вопросы побуждают вашего клиента говорить о себе и своих потребностях.

• На открытые вопросы нельзя ответить двумя-тремя словами.

• Открытые вопросы дают клиенту свободу выражения мысли, использование открытых вопросов показывает, что вы уважаете своего собеседника.

• Задавая открытые вопросы, вы выигрываете время на обдумывание ответа, так как ваш собеседник будет больше говорить.

• Открытые вопросы помогают осознать сложность кажущихся простыми проблем.

• Если открытые вопросы применяются слишком часто, разговор может затянуться, и можно будет запутаться в мелких деталях.

2. Закрытые вопросы

• На закрытые вопросы клиент может ответить только “да” или “нет”. Используются, чтобы собирать “да”-ответы. Например: “Вы считаете, это — хорошее решение?”

• На закрытые вопросы можно ответить одним или несколькими словами.

• Закрытые вопросы позволяют уточнить важные моменты и помогают собрать необходимую информацию.

- Закрытые вопросы не побуждают к разговору, таким образом оставляя ответственность за тему разговора и контроль в руках человека, задающего закрытый вопрос.
- Ответы на закрытые вопросы содержат только особо запрошенную информацию, таким образом возможно, что важная информация окажется упущенной.
- В большинстве разговоров встречаются как открытые, так и закрытые вопросы. В начале разговора ставится задача познакомиться с собеседником и собрать определенное количество информации. В данной ситуации, чтобы поддержать собеседника, следует задавать больше открытых вопросов. В стадии разрешения спорных вопросов и уточнения сказанного важно другое. Здесь, чтобы достичь прогресса в разговоре, следует задавать закрытые вопросы.

В деловом взаимодействии могут быть использованы следующие виды вопросов:

Конструктивный вопрос: До какого числа Вы намерены принять решение?

Конструктивные вопросы помогают прояснить дальнейшие шаги по продвижению проекта.

Альтернативный вопрос: Вам удобнее в среду вечером или в четверг вечером?

• Альтернативным вопросом клиенту даются две возможности для ответа. Таким образом, этот вид вопроса приобретает некоторое наводящее воздействие.

Риторический вопрос: С кем же это не случилось?

• На риторический вопрос нет ответа. Он служит или “стимулом” (чтобы клиент подумал в определенном направлении), или “предлогом” для спрашивающего, чтобы ответить на этот вопрос.

Наводящий вопрос: Сэкономить средства, наверно, тоже в ваших интересах, не так ли?

• Наводящие вопросы что-то предполагают. Это вопросы со встроенным ответом. Но, все-таки, следует ждать ответа. (В противоположность риторическому вопросу).

Контрольный вопрос: Вы заметили, как легко пользоваться этой плитой?

• Контрольный вопрос служит тому, чтобы убедиться в том, принимает ли клиент еще участие в разговоре, и согласен ли он с Вашими аргументами.

Эмоциональный вопрос: Что Вы чувствуете, глядя на этот продукт?

• Эмоциональные вопросы “открывают” Вам чувства Вашего клиента. Вы получите честные ответы, так как клиент считает эти вопросы мягкими и ни к чему не обязывающими.

3. Неправильное использование вопросов

Установление отношений с разными типами клиентов

Для продавца предпочтительно максимально точно понимать психологию своего клиента. Поведение человека во многом определяется его личностными чертами, особенностями темперамента, типом характера, способностями переживать разнообразные эмоциональные состояния, реакцией на различные жизненные обстоятельства, индивидуальными ценностями. Эти многообразные особенности людей образуют неповторимый рисунок поведения.

Поведенческий тип клиента	Особенности поведения продавца
Молчаливый	Разговор с человеком, реакции которого внешне не видны, часто вызывает тревогу у продавца и стремление поскорей закончить беседу. Поэтому отслеживайте свое эмоциональное состояние. Задавайте вопросы, стараясь включить клиента в диалог. Пытайтесь побудить его поделиться информацией личного характера. Поддерживайте беседу на личной ноте. Говорите тихим голосом.
Методичный	Для методичного клиента важны детали, мелочи, нюансы. Беседуя с ним приводите множество подробностей, не торопитесь, соответствуйте темпу его речи.

Поведенческий тип клиента	Особенности поведения продавца
Разговорчивый	Разговорчивый человек может увлечь вас своими идеями и переживаниями так, что вы вместе можете провести много времени, но так и не сможете прийти к цели вашей встречи. Не следует перебивать его, слушайте внимательно, но как только представится возможность возвращайтесь к основной теме.
Враждебный	Встречаясь с недоброжелательно настроенным клиентом, первой реакцией продавца зачастую бывает желание дать отпор или убежать. Однако в большинстве случаев мы не знаем с чем связано его враждебное поведение. Чаще всего оно определяется причинами, не зависящими от торгового представителя. Поэтому не вступайте в споры, сделайте вид, что вы не замечаете враждебность клиента, окажите ему максимум внимания и интереса, постарайтесь поговорить.
Вечно недовольный	Не спорьте и не защищайтесь. Соглашайтесь как можно чаще. Постарайтесь понять, что кроется за данной позицией. Задавайте вопросы.
Импульсивный (быстрый)	Максимально соответствуйте темпу ведения диалога клиентом, подчеркивайте только принципиальные моменты, старайтесь быстро подойти к завершению продажи.
Охотник поторговаться	Будьте готовы обсуждать скидки, обязательно предоставьте возможность ощутить хоть небольшую, но победу в переговорах о цене.
Доверчивый	Обращайтесь с ним как со знатоком, старайтесь быть открытыми, не оказывайте давления.

Презентация

Следующим этапом является представление товара или услуги. В этом процессе решающим является знание продукта, знание возможностей своей компании и понимание потребностей клиента. К сожалению, компании не всегда уделяют достаточное внимание обучению продавцов знанию продукта и не снабжают их информацией о компании, предоставляя ему возможность выяснить это в процессе работы самостоятельно.

Что же необходимо знать торговому представителю?

- Знание отрасли и состояние дел на собственной фирме.
- Знание сложившейся на рынке ситуации.
- Знание продаваемых продуктов.
- Знание технических новшеств (ноу-хау).
- Знание юридических норм и практики заключения сделки.
- Знание примеров из практики, отзывов, альтернативных решений.

3. Преодоление возражений и отказа покупателя

Клиент не обязан соглашаться с аргументами продавца. Попытки влиять на него могут вызвать сопротивление. Эта защитная реакция должна быть принята во внимание. По мнению Рудольфа А. Шнаппауфа, возражения можно поделить на шесть основных групп:

1. Сопротивление изменениям (боязнь нового, инертность...);
2. Сопротивление цене и расходам (нерентабельно, проблемы с финансированием);
3. Сопротивление коммерческому предложению и решению (недостаточно удовлетворяет спрос...);
4. Сопротивление насыщению (в настоящее время нет спроса или нет больше спроса);
5. Сопротивление эмоционального характера (затаенная обида, скрытая враждебность, предубеждения);
6. Сопротивление, вызванное негативным опытом (обращение с рекламациями по поводу купленных прежде продуктов).

Работа с ценой

Переговоры о цене - наиболее сложный и ответственный момент в диалоге по продаже. Хотя каждый стремится уменьшить свои затраты, не следует нести ответственность за кошелек клиента. Клиент не стремится покупать ни дорогие, ни дешевые продукты: какая цена кажется ему приемлемой - зависит от его потребностей. Решение о покупке клиент принимает, исходя из своих ожиданий пользы от нее: чем выше клиент оценивает пользу от покупки, тем меньшее значение для него имеет ее стоимость. Помогите клиенту представить себе те приятные ощущения, которые он будет испытывать в связи с использованием купленного продукта или услуги. Благодаря этим приятным переживаниям ценность предлагаемого вами продукта для него увеличится. Разбивайте цену на более мелкие единицы в пересчете, например, на время эксплуатации, а пользу, наоборот, приумножайте путем этого же фактора.

4. Заключение сделок

Заключение сделки – важный момент в диалоге по продаже. Именно в этот момент клиент должен принять окончательное решение и тем самым отказаться от других возможностей. После того как вы ответили на основные возражения клиента необходимо уяснить, нет ли у клиента еще возражений, которые мешают ему принять решение прямо сейчас. Ранее мы уже писали, что успешный продавец является хорошим слушателем и на этом этапе его умения необходимы в наибольшей степени. Решение о покупке клиент может принять на любом этапе переговоров. Во время беседы клиент обязательно подаст сигналы, свидетельствующие о готовности совершить покупку.

Работа с жалобами

Зачастую, клиенты не удовлетворены товарами или услугами, которые они приобрели у торгового представителя, либо тем, как их обслуживают другие сотрудники компании. Это понуждает их обращаться с жалобами - в ряде случаев оправданными, а иногда не зависящими от продавца. Сюда можно отнести жалобы на несвоевременную поставку товара, поставку товара не должного качества, грубое обслуживание клиентов со стороны других сотрудников компании и др. Известно, что среди основных причин ухода клиентов в другую компанию, в 15% случаев является лучший товар, 15% - более дешевый товар, 20% - недостаток личного внимания, 45% - недовольство сервисом и 5% - другие причины.

Тема 7. Найм и отбор торгового персонала

План:

1. *Основные этапы процесса найма и отбора торгового персонала*
2. *Источники найма и методов коммуникации*

Важность отбора торгового персонала

В стремлении нанять и отобрать новых торговых представителей менеджеры по продажам оказываются в непривычной для себя роли. Вместо того чтобы быть торговым представителем, каким он является обычно, менеджер выполняет функцию покупателя. Здесь важно, чтобы этот переход осуществлялся должным образом, поскольку будущий успех работы тор-

говых представителей зависит от наличия в организации персонала «большого калибра». На важность правильного отбора торговых представителей указывают многие факты.

1. Существует широкий разброс в эффективности работы торговых представителей. В 1979 г. Институт маркетинга провел анализ (PA Consultants, 1979) практики работ торговых представителей. Менеджерам по продажам задавали следующий вопрос: «Если бы вам было необходимо отправить вашего самого умелого торгового представителя работать на территорию, за которую до этого отвечал торговый представитель со средними показателями в работе, и больше никаких изменений не предпринимать, на какое увеличение в объеме продаж вы могли бы рассчитывать, скажем, через два года?» Наиболее часто назывались 16—20%, хотя примерно пятая часть опрошенных менеджеров заявила, что рост в этом случае составил бы 30% и выше. Здесь следует подчеркнуть, что сравнение делалось между лучшими и средними торговыми представителями, а не между лучшими и худшими. Понятно, что качество работы торговых представителей, которых нанимают менеджеры по продажам, может в значительной степени повлиять на оборот продаж.

2. Расходы на торговых представителей очень велики. Если компания принимает решение нанять дополнительный персонал, связанный с продажами, затраты на это будут значительно выше базовой заработной платы и комиссионных. Надо учесть, что большинство компаний представляют своим торговым представителям автомобиль, если им требуется совершать служебные поездки, и оплачивает дорожные расходы.

Чтобы осуществить продажи, человек должен обладать специальными навыками и умениями. Здесь недостаточно только принять заказ, и поэтому необходима специальная подготовка. Но не одна компания не хочет нести все эти затраты на сотрудника с низкими показателями работы.

3. Среди других важных факторов, определяющих успех, являются подготовка и мотивация, которые сильно зависят от личностных качеств приглашаемых людей. Хотя эффективность продаж действительно может быть повышена при помощи подготовки персонала, степень улучшения ограничена личностными способностями.

В исследовании, выполненном Гэлбрейтом и сто коллегами (Galbraith et al., 1991), анализировались мотивы, которые привлекают людей заниматься продажами, а также те параметры в их работе, которые они ценят больше всего.

В результате получилось, что методы работы и независимость являются более важными, чем заработная плата в качестве привлекательных характеристик, побуждающих людей заниматься продажами. Это противоречит тому допущению, которое делают многие компании, считая, что деньги — основная причина, заставляющая людей выбрать карьеру, связанную с продажами. Независимость также высоко ценится в продажах.

1. Основные этапы процесса найма и отбора торгового персонала:

1. Подготовка описания работ и спецификации требований к персоналу.
2. Идентификация источников найма и методов коммуникации.
3. Разработка эффективной формы заявки и подготовка короткого списка претендентов.
4. Проведение собеседования.
5. Дополнительная помощь для отбора: психологические тесты, ролевые игры.

Понимание каждого из этих этапов и соответствующие процедуры, которые с ними связаны, помогут повысить вероятность отбора именно тех претендентов, кто в большей степени пригоден для этой работы.

Подготовка описания работ и спецификации требований к персоналу

В общем случае описание работ должно учесть следующее.

1. Название работы.
2. Обязанности и сфера ответственности: задачи, которые, как ожидается, будет решать новый сотрудник, например продажи, послепродажное обслуживание, предоставление информации в качестве обратной связи, а также диапазон продуктов/рынков/типов потребителей, на которых и с которыми он будет действовать.
3. Кому он будет подчиняться.

4. Технические требования, например степень понимания технических аспектов продаваемой продукции.
5. Место действия или географический район, в котором будут осуществляться продажи.
6. Степень автономности, то есть в какой мере торговый представитель будет сам контролировать свою программу работ.

После составления описания работ оно становится основой для подготовки спецификации требований к персоналу, в которой подчеркивается тип претендента, которого компания ищет. Например, технические требования по работе или тип потребителей, с которыми будет работать представитель, какие факторы будут влиять на уровень образования и, возможно, возраст претендента.

Еще одним аспектом спецификации является определение качеств, требуемых от новых торговых представителей.

Спецификация по требованиям к персоналу может содержать все или часть из приведенного перечня следующих качеств:

1. Физические требования, например умение говорить, внешность.
2. Знания и навыки, например образование и квалификация, опыт и успехи на предыдущих работах.
3. Способности и качества, например способность к общению или к самомотивации.
4. Характер, например зрелость, чувство ответственности.
5. Интересы, т.е. в какой степени они являются социальными, активными или пассивными.
6. Личные обстоятельства, например, состоящий в браке, одинокий и т.д.

2. Источники найма и методов коммуникации

Источники

Существуют шесть основных источников для найма персонала:

- в самой компании, из собственных сотрудников;
- через агентства по найму персонала;
- через учебные заведения;
- у конкурентов;
- из других отраслей;
- среди безработных.

Собственные сотрудники компании

Преимуществом этого источника является то, что кандидаты знают компанию и ее продукцию. Компания также хорошо знает кандидатов, причем более глубоко, чем людей, приходящих со стороны. Следовательно, часть риска, связанного с наймом сотрудника, снимается. Однако нет никаких гарантий, что такой человек обладает способностями к продаже.

Агентства по найму

Агентства по найму предоставляют списки потенциальных претендентов за определенную плату. Чтобы внести человека в такой список, агентства, дорожащие своей репутацией, проверяют претендентов на пригодность для работы в качестве торгового представителя. Исходя из своих долгосрочных интересов, агентства стараются включать в эти списки только надежных кандидатов. Однако в этом случае остается вопрос, в какой степени торговые представители с высокой квалификацией предпочитают обращаться в такие агентства.

Образовательные учреждения

Существует возможность осуществлять наем будущих сотрудников прямо из образовательных учреждений. Большинство студентов в Великобритании должны пройти в течение года подготовку на предприятиях. Некоторые из этих студентов могут работать в продажах, другие — в маркетинге. Преимуществом наймов из университетов является то, что кандидат скорее всего будет достаточно интеллигентным и может обладать требуемой технической подготовкой. Однако надо помнить, что такой претендент может не рассматривать продажи в

качестве своей будущей карьеры. Более того, он может относиться к должности торгового представителя только как к первому шагу, чтобы заняться в дальнейшем маркетинговым менеджментом.

Конкуренты

Преимуществом этого источника является то, что торговые представители уже знают рынок и потребителей, а также то, что способности претендента уже могут быть известны компании, которая его нанимает, в результате чего риск снижается.

Другие отрасли и безработные

Обе эти категории могут предоставить претендентов, имеющих опыт продаж. Однако, очевидно, требуется тщательный отбор для того, чтобы оценить их способности заниматься продажами.

Коммуникации

Хотя некоторые должностные позиции заполняются в результате личных контактов, основная масса работодателей прибегает к рекламе как к основному коммуникационному инструменту.

Разработка эффективной формы заявки и подготовка короткого списка претендентов

Форма заявки — это быстрый и дешевый метод скрининга претендентов, позволяющий составить короткий список кандидатов на собеседование. Вопросы в заявке должны позволить менеджерам по продажам проверить, в какой степени претендент соответствует требованиям по спецификации. Сюда также часто включаются вопросы, касающиеся образования, предыдущего места работы, интересов.

Форма заявки может многое сказать о человеке, который претендует на получение должности. Некоторые претенденты могут быть закоренелыми «попрыгунчиками», постоянно меняющими места работы, другие могут иметь недостаточный уровень образования. Независимо от критериев, форма заявки часто является первоначальным отборочным устройством, при помощи которого удобно составлять короткий список претендентов. Из сказанного понятно, что при отборе претендентов следует проявить должную осторожность.

В формах заявки, как правило, используются четыре категории информации.

1. Личная:

- имя и фамилия;
- адрес и номер телефона;
- пол;
- семейное положение;
- дата рождения и возраст.

2. Образование:

- школа: начальный уровень / средний;
- последующее образование: институты, прослушанные курсы;
- профессиональная подготовка, квалификация;
- специальная подготовка, например ученичество, курсы по продажам;
- членство в профессиональных союзах.

3. Предыдущая занятость:

- компании, в которых работал;
- сроки занятости;
- должности, обязанности и сфера ответственности;
- служба в армии.

4. Другие интересы:

- спорт;
- хобби;
- членство в обществах и клубах.

Такие формы заявки позволяют достичь ряд целей:

- обеспечить общее основание для составления короткого списка претендентов;
- предоставить основу для получения знаний, которыми можно воспользоваться в качестве исходной точки для проведения собеседования;
- получить вспомогательный материал, который используется после проведения собеседования для принятия решения.

Отказавшись от ряда претендентов на основе информации, изложенной в заявке, можно составить первоначальный или окончательный короткий список — в зависимости от того, используется ли в ходе собеседования два этапа или только один. У кандидатов, включенных в короткий список, или просто у кандидатов, успешно прошедших отбор, могут быть затребованы рекомендации.

Можно предложить несколько рекомендаций, следование которым позволит снять напряжение и установить взаимопонимание.

1. Один из интервьюеров (предпочтительно менеджер по продажам) должен ввести претендентов в помещение, что лучше варианта, когда за кандидатом посылают секретаря или младшего сотрудника. Такой вариант снижает различия в статусах и тем самым поощряет к установлению взаимопонимания.

2. Начните разговор с нескольких легких для ответа вопросов, которые могут не относиться непосредственно к работе, что позволит претенденту начать общаться и обрести уверенность в себе.

3. В начале собеседования вопросы должны быть по возможности не закрытого, а открытого типа. Вопросы открытого типа предоставляют претенденту больше возможностей высказаться на определенную тему. Например, «Можете ли вы рассказать мне о вашем опыте продаж фармацевтических товаров?» Но закрытые вопросы приглашают давать короткие ответы, например, «можете ли вы рассказать, как долго вы работали в компании Beechams?» Некоторые закрытые вопросы неизбежны, однако если они задаются друг за другом последовательно, это не позволяет кандидату расслабиться и получить уверенность в своих силах. Действительно, ответы на подобные вопросы могут привести к формированию впечатления, что кандидат является некоммуникабельным человеком, хотя на самом деле ответственность за такое впечатление лежит на интервьюере.

4. Интервьюеры должны выглядеть расслабленными и вести разговор в дружелюбной и легкой манере.

5. Они должны быть вежливыми и проявлять интерес к тому, что говорит претендент.

Добившись успеха и снизив у претендента чувство беспокойности, интервьюер должен сделать так, чтобы кандидат начал говорить о себе, своем опыте, отношениях, поведении и ожиданиях. Поэтому интервьюеру не только необходимо развивать у себя навыки хорошего слушателя, но и навыки, позволяющие убеждать людей говорить. Более конкретно интервьюеру могут потребоваться следующие приемы:

- использование приема повтора;
- использование вознаграждения;
- использование пауз;
- использование пробных шагов;
- обобщение;
- использование нейтральных вопросов.

Прием повтора

Интервьюер повторяет последние слова предложения претендента для того, чтобы подчеркнуть то, что было сказано. Например, претендент может сказать: «Я работал в компании XYZ в течение двух лет, однако мне там очень не понравилось». Интервьюер после этого продолжает: «Вам очень там не понравилось?» Претендент: «Нет. Менеджер по продажам всегда был у меня за спиной, постоянно контролируя, что я делаю».

Поощрение

Очевидный интерес, проявляемый интервьюером к взглядам, опыту работы и знаниям претендента, уже является формой поощрения. Это может быть дополнено тем, что в специ-

альной литературе описывается как поощряющие звуки или выражения, например «Да-да» или «Да, понимаю». Уверенность, которая передается претенденту, поощряет его все больше и больше рассказывать о себе, вплоть до каких-то откровений.

Еще одним методом поощрения является одобряющий взгляд. Легкий прищур глаз, сопровождаемый легким покачиванием головы, может передавать сообщение «да, я понимаю». Правильное использование этих приемов приходит только с опытом, однако их применение, несомненно, помогает более откровенному изложению претендентом своих мыслей.

Использование пауз

Очень мощным инструментом в руках интервьюера может быть молчание. Однако им следует пользоваться очень аккуратно, так как легко можно потерять взаимопонимание, в результате чего претендент воздвигнет между собой и интервьюером барьер.

Обычно этот прием применяется после того, когда претендент, отвечая на важный вопрос, высказал нейтральную и неинформативную реплику. В этом случае претендент воспринимает молчание как свидетельство того, что собеседование идет не очень хорошо и он, как правило, пытается заполнить паузу. Может быть, именно в этот момент, он высказывает отношение или демонстрирует типы поведения, которые предпочел бы не раскрывать. Ситуация может быть прямо противоположной, когда пауза позволяет претенденту сформулировать свои мысли и тем самым стимулирует получение более взвешенного ответа. Этому можно помешать, если следующий вопрос задать без паузы. При любом варианте действий при помощи этого приема можно получить от претендента дополнительную информацию.

Метод пробных шагов

Торговый представитель, который применяет в своей работе анализ потребностей, хорошо знаком с использованием пробных шагов. В ходе собеседования делаются комментарии, которые требуют дальнейшего пояснения. Например, претендент может сказать: «Время, которое я провел на курсах по подготовке к продажам, оказалось потраченным напрасно». На что интервьюер может ответить: «Почему вы думаете так?» Или «Это интересно, но почему вы так полагаете?» Или «Можете ли вы пояснить подробнее, почему вы считаете так?» Подобные фразы являются более предпочтительными, чем прямые «Почему?», и действительно являются реальными альтернативами приему повтора, о котором упоминалось выше.

Обобщение

Во время собеседования интервьюер неизбежно старается суммировать информацию, полученную от претендента, причем делает это периодически в ходе собеседования, чтобы прийти к какому-то мнению в отношении человека, проходящего проверку на пригодность к работе. Полезным приемом для проверки того, насколько полученные впечатления являются достоверными, это их обобщение, а затем просьба к претенденту, согласен ли он с таким видением или нет.

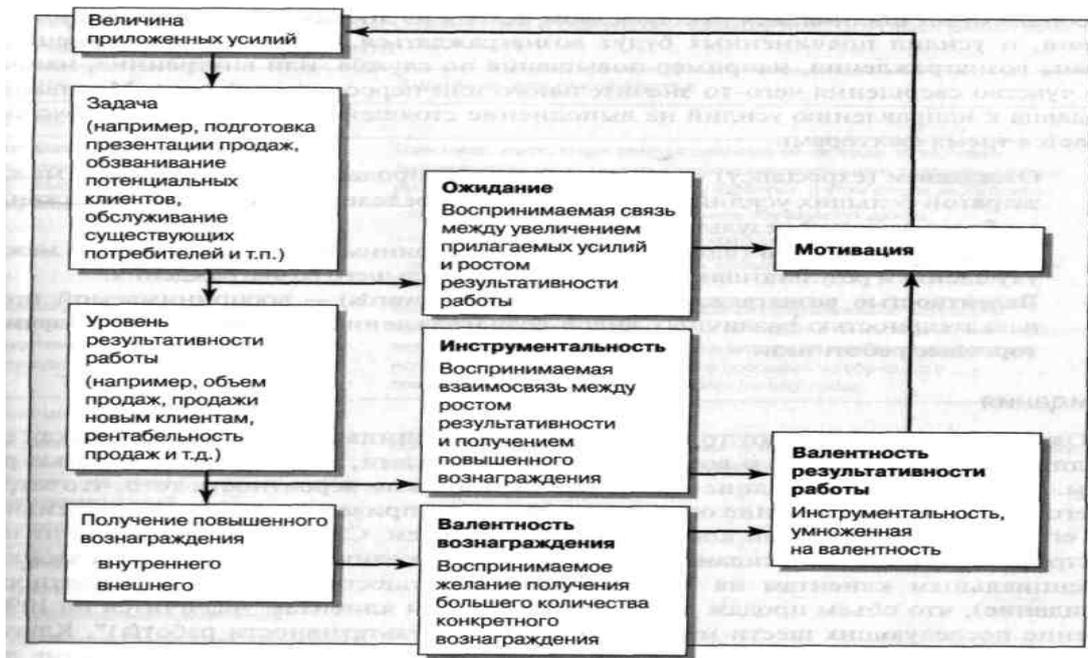
Тема 8. Мотивация торгового персонала

План:

1. Психологические аспекты мотивации

2. Методы мотивации

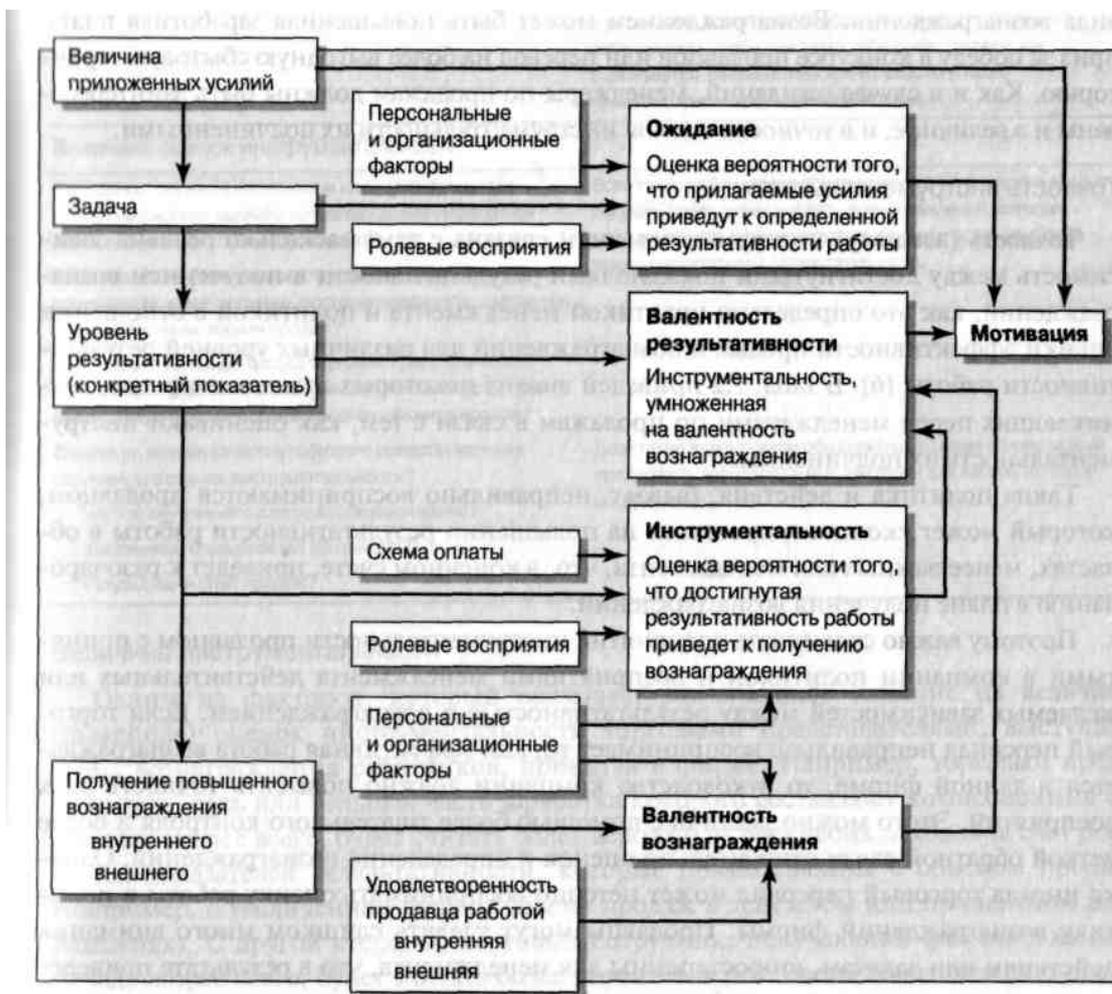
- ▶ **Мотивация** – это сумма усилий продавца, которое он желает направить на выполнение какого-либо вида деятельности или задачи, связанной с его работой.
- ▶ **Психологические аспекты мотивации:**



Ожидание

- ▶ оценка продавцом вероятности того, что затраты его усилий на выполнение определенной задачи приведут к росту результативности его работы, измеряемой конкретным показателем.
- ▶ *Например, если увеличить количество телефонных звонков потенциальным клиентам на 10%, то существует 50% вероятность, что объем продаж вновь привлеченным клиентам увеличится на 10% в течении последующих 6 месяцев.*
- ▶ *Ожидания имеют две, важные для менеджера по продажам размерности – величину и точность.*
- ▶ *Величина* показывает степень, которая, по мнению продавца, затраты усилий на выполнение его работы окажет непосредственное влияние на результативность
- ▶ *Точность* оценки ожиданий показывает, насколько точно продавец понимает зависимость между затраченными усилиями и конкретными полученными результатами работы

Факторы, оказывающие влияние на мотивацию:



2. Методы мотивации торгового персонала

► **Квота** – инструмент мотивации торгового персонала.

► **Квоты** действуют в течении определенного периода времени и устанавливаются в денежном и натуральном выражении.

► **Квоты** создают стимулы для торговых представителей компании и позволяют оценить эффективность работы сотрудников

► **Квоты** выполняют роль количественного стандарта, который позволяет оценить производительность труда отдельных торговых представителей.

Типы квот:

Квоты, связанные с определенным объемом или аспектом продаж

► Квоты, связанные с видами деятельности, в которых предполагается участие торговых представителей компании

► Квоты, в которых учитываются финансовые критерии.

Квоты на объемах продаж можно выразить в деньгах, в физических единицах или баллах.

Квоты на отдельные виды деятельности:

Количество:

- визитов к новым клиентам
- писем потенциальным клиентам
- поданных предложений
- демонстраций, организованных на местах
- визитов, связанных с обслуживанием
- случаев монтажа оборудования, выполненного под контролем поставщика

- организационных выставок
- торговых совещаний, проведенных дилером
- совещаний и конференций, в которых принял участие торговый представитель
- бывших клиентов, которых удалось вернуть

Финансовые квоты:

- Типичными основами для разработки финансовых квот являются валовая прибыль, чистая прибыль и торговые расходы.
- Уровни финансовых квот устанавливаются таким образом, чтобы они отражали цели компании.

Тема 9. Анализ и прогнозирование продаж

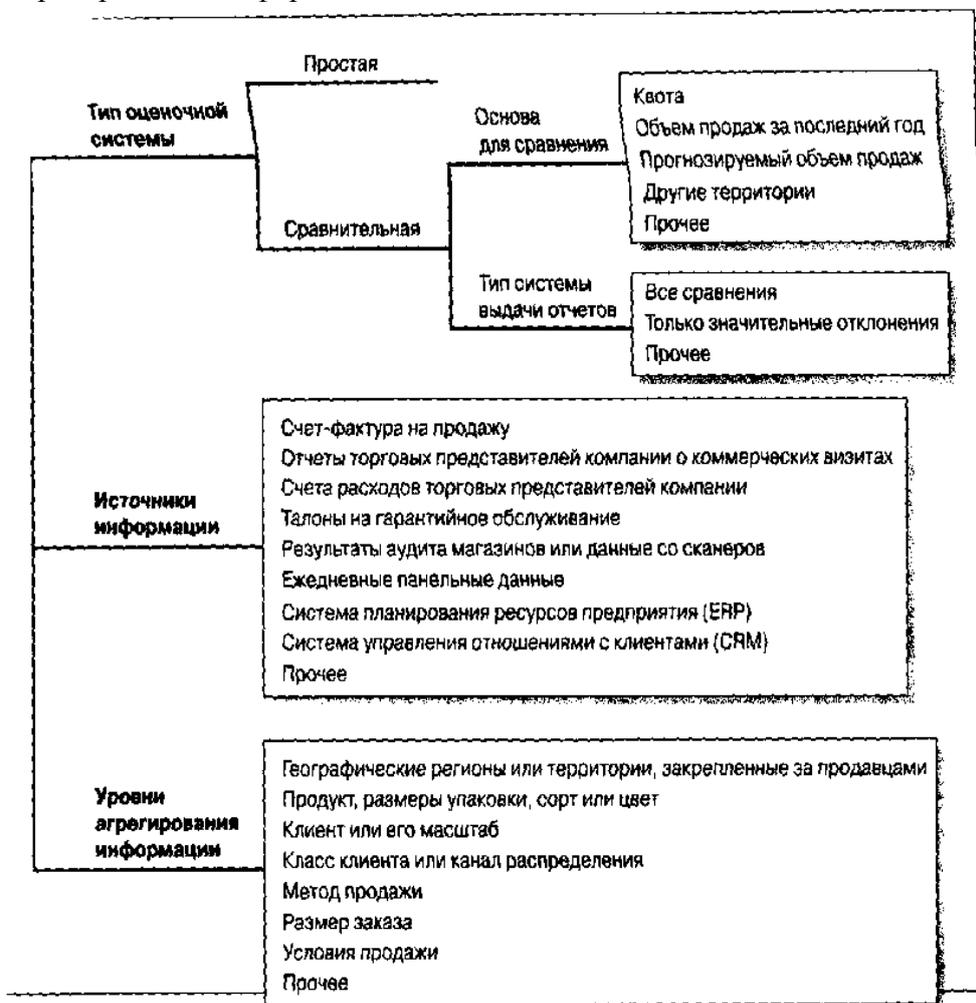
План:

1. *Сущность анализа и прогнозирования продаж*
2. *Методы прогнозирования продаж*

1. Сущность анализа и прогнозирования продаж

Анализ продаж – сбор, классификация, сравнение и изучение данных, касающихся объемов продаж компании. Для выполнения анализа продаж используются:

- оценочные системы
- источники информации
- уровни агрегирования информации



Источники информации для анализа продаж

Чтобы выбрать источники информации, фирма должна сначала определить типы сравнений, которые она будет выполнять. Сравнение с объемами продаж на других территориях потребует меньше документов, чем сравнение с потенциалом рынка или квотой продажи или сравнение со средним объемом продажи на данной территории за последние пять лет. Фирма должна также принять решение о степени интеграции подготовки отчета о продажах с подготовкой других типов отчетов — о товарно-материальных запасах или производстве или отчеты о продажах в других подразделениях компании.

В целом одним из наиболее продуктивных исходных документов является счет-фактура, выписываемая в ходе продажи товара. Из этого документа, как правило, можно извлечь следующую информацию:

- название и адрес клиента;
- проданные товары или услуги;
- физический объем и сумма сделки;
- торговый представитель компании (или агент), отвечающий за данную сделку;
- конечное использование проданного товара;
- местоположение фирмы-клиента, куда должен быть доставлен проданный товар и/или где он должен использоваться;
- отрасль, к которой относится фирма-клиент, класс торговли и/или канал распределения;
- условия продажи и применяемая скидка;
- оплаченная и/или подлежащая сбору стоимость перевозки;
- пункт отгрузки;
- транспорт, используемый для доставки.

Другие документы позволяют получить весьма обширную исходную информации. (рисунки).

Прогноз продаж – это оценка объема сбыта на определенный период в будущем.

2. Методы прогнозирования продаж

Существуют субъективные и объективные методы прогноза продаж. Каждый из указанных методов имеет свои достоинства и недостатки:

Достоинства и недостатки разных методов прогнозирования продаж

Метод прогнозирования продаж	Достоинства	Недостатки
Ожидания пользователей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прогнозные оценки поступают непосредственно от покупателей 2. Можно получить очень подробную информацию о предполагаемом использовании товаров 3. Полученные результаты помогают в планировании маркетинговой стратегии 4. Полезен при составлении прогнозов, касающихся новых товаров 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потенциальных потребителей должно быть немного, и они должны быть хорошо определены 2. Малоэффективен в случае потребительских товаров 3. Зависит от точности оценок, получаемых от пользователей 4. Дорогостоящий, связан с большими затратами времени и трудозатратами
Мнение торгового персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Связан с участием людей (торгового персонала), которые несут ответственность за результаты прогноза 2. Весьма точен 3. Помогает контролировать и управлять сбытовой деятельностью 4. Можно составлять прогнозы для отдельных сбытовых территорий 	<ol style="list-style-type: none"> 1. "Оценщики" (торговый персонал) склонны проявлять необъективность, которая может объясняться их личной заинтересованностью 2. Иногда требуются хорошо выверенные схемы для противодействия необъективности 3. Если оценки оказываются необъективными, то процесс исправления данных может обойтись весьма дорого

Метод прогнозирования продаж	Достоинства	Недостатки
Коллективное мнение ключевых руководителей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реализуется легко и очень быстро 2. Не требует сложных статистических данных 3. Использует "коллективный разум" высшего руководства компании 4. Эффективен для новых или новаторских товаров 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечивает суммарные прогнозы 2. Дорогостоящий 3. Коллективная ответственность за качество прогноза 4. Сказывается групповая динамика
Метод Дельфи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Минимизирует влияние мнения группы 2. Может использовать статистическую информацию 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бывает дорогостоящим и иногда требует значительных затрат времени
Рыночное тестирование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечивает исчерпывающую проверку реакций потребителей на соответствующий товар 2. Позволяет оценивать эффективность маркетинговой программы в целом 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дает возможность конкурентам быть в курсе того, что происходит в фирме 2. Заставляет конкурентов реагировать на происходящее 3. Осуществление такой проверки требует значительных затрат времени и денег 4. Чтобы точно оценить уровень первоначального и повторного спроса, нередко требуется длительное время
Анализ временных рядов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использует данные за предыдущие периоды времени 2. Объективный, сравнительно дешевый 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Малоэффективен для новых товаров 2. Необходимо точно оценить и учесть факторы, связанные с тенденцией, цикличностью, сезонностью или фазой жизненного цикла товара 3. Требуется высокое техническое мастерство и умение здраво рассуждать 4. Трудно выполнить разбивку окончательного прогноза на оценки по отдельным территориям 5. Игнорирует запланированную маркетинговую деятельность
Статистический анализ спроса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая интуитивная привлекательность 2. Требуется количественного представления предположений, лежащих в основе оценок 3. Позволяет руководству проверять результаты 4. Выявляют скрытые факторы, оказывающие влияние на сбыт 5. Этот метод объективен 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Факторы, оказывающие влияние на сбыт, должны оставаться постоянными. Их нужно определять как можно точнее, что позволит получить достоверную оценку 2. Требуется высокое техническое мастерство и эрудиция 3. Некоторые менеджеры крайне неохотно используют этот метод из-за его высокой сложности

Решение, каким из этих методов следует воспользоваться в том или ином случае, далеко не всегда бывает очевидным. В типичной компании такое решение, скорее всего, будет зависеть от уровня его технической сложности, наличия данных о продажах в прошлом и предполагаемого использования прогноза.



Субъективные методы прогнозирования продаж

Субъективные методы прогнозирования продаж не используют сложные количественные (эмпирические) аналитические подходы при составлении прогноза продаж.

Ожидания пользователей

Метод ожиданий пользователей (user expectations method) в прогнозировании продаж также известен как "метод намерений покупателей", поскольку он основывается на ответах потребителей, касающихся их ожидаемых уровней потребления тех или иных товаров (т.е. покупок соответствующего товара).

Метод ожиданий пользователей в прогнозировании сбыта может давать оценки более близкие к потенциалу рынка или потенциалу продаж, чем к прогнозам продаж.

Мнение торгового персонала

Метод прогнозирования продаж, базирующийся на выявлении мнения торгового персонала (sales force composite), назван так потому, что он опирается на мнение каждого работающего на местах сотрудника торгового персонала компании, высказывающего предположение о том, какой объем продукции он рассчитывает продать в течение прогнозируемого периода. Затем эти оценки корректируются на разных уровнях управления сбытом. Они, как правило, тщательно проверяются, обсуждаются и, возможно, корректируются менеджером филиала и вышестоящими руководителями до тех пор, пока соответствующие показатели не будут окончательно приняты в корпоративной штаб-квартире.

При прогнозировании сбыта, базирующемся на выявлении мнения всего состава торгового персонала компании, организации, как правило, используют информацию о том, насколько точны были его предыдущие оценки. Это необходимо при внесении поправок в исходные ("прикидочные") данные прогноза, предоставленные сотрудниками торгового персонала, работающими на местах.

Коллективное мнение ключевых руководителей

Метод прогнозирования продаж, базирующийся на выявлении коллективного мнения ключевых руководителей (jury of executive opinion), или коллективного мнения экспертов, представляет собой проводимый внутри фирмы-продавца формальный или неформальный опрос ключевых руководителей с целью получения их оценки продаж. Отдельные оценки экспертов объединяются в прогноз продаж компании, иногда путем простого усреднения индивидуальных оценок. В других случаях явно расходящиеся между собой точки зрения экспертов "утраиваются" в ходе их группового обсуждения и поиска консенсуса. Первоначальные позиции экспертов могут означать не более чем интуитивную догадку того или иного руководителя относительно будущего развития событий. Бывает, что мнение руководителя базируется на богатом фактическом материале, а иногда даже на первоначальном прогнозе, выполненном какими-нибудь иными способами.

Метод Дельфи

При выяснении мнения экспертов одним из методов, позволяющих контролировать групповую динамику с целью получения более точного прогноза, является метод Дельфи (Delphi technique). Он основан на интерактивном подходе с повторными измерениями и контролируемой анонимной обратной связью (вместо непосредственного общения экспертов и обсуждения ими своих оценок будущего сбыта в ходе формирования прогноза). Каждый участник такого "опроса" готовит свой собственный прогноз на основе имеющихся у него фактов, данных и общего знания среды, в которой работает фирма. Полученные таким образом прогнозы собираются, и человек, руководящий подготовкой прогноза, составляет анонимное резюме, которое вручается каждому из экспертов, принимавших участие в начальной фазе составления прогноза. Как правило, в нем приводятся данные по каждому индивидуальному прогнозу, средний показатель и некая обобщенная мера разброса оценок. Зачастую тех экспертов, первоначальные оценки которых резко расходятся с усредненным показателем, просят привести доводы в пользу столь нетипичной точки зрения.

Объективные методы прогнозирования продаж

Объективные методы прогнозирования (objective forecasting methods) базируются при составлении прогноза, в основном, на сложных количественных (эмпирических) аналитических подходах.

Рыночное тестирование

Обычно рыночное тестирование (market test) предусматривает продажу товара в нескольких репрезентативных географических регионах, чтобы выяснить реакцию на него потребителей, и последующее проецирование полученных данных на рынок в целом. Нередко такой метод используется для нового товара или улучшенного варианта старого.

Многие фирмы рассматривают рыночное тестирование как важнейшее свидетельство отношения потребителей к новому товару и конечный показатель потенциала рынка. Несмотря на это, рыночным тестам присущи несколько важных недостатков.

- Их проведение связано с большими расходами; они больше подходят для тестирования потребительских, а не промышленных товаров.
- Время, которое требуется для проведения рыночного теста, может оказаться весьма продолжительным.
- Когда какой-нибудь товар проходит проверку рынком, ему уделяется значительно больше внимания, чем он сможет впоследствии получить в общенациональном масштабе, что порождает нереалистичную картину оценки его потенциала.
- Поскольку рыночный тест абсолютно очевиден для конкурентов, у них появляется время для того, чтобы сформулировать собственный "рыночный ответ" еще до того, как соответствующий товар появится на рынке в полном объеме.

Анализ временных рядов

Прогнозирование продаж с использованием анализа временных рядов (time-series analysis) базируется на анализе "исторических" данных (т.е. данных за прошедшие периоды времени) для получения прогноза на будущее. В простейшем случае прогноз может сводиться, например, к тому, что объем сбыта в следующем году будет равен объему сбыта в текущем году. Такой прогноз может оказаться вполне точным для зрелой отрасли, в которой отмечается незначительный рост рынка. Однако при несоблюдении этих условий нужно пользоваться более сложными методами анализа временных рядов.

Методы анализа временных рядов:

Скользящее среднее.

С концептуальной точки зрения, метод скользящего среднего (moving average) достаточно прост.

Экспоненциальное сглаживание.

При прогнозировании следующего значения метод скользящего среднего придает равные веса каждому из последних n значений, где n — количество используемых лет. Таким образом, когда $n = 4$ (т.е. используется четырехгодичное скользящее среднее), при прогнозировании

вании объема сбыта на следующий год одинаковые веса назначаются объемам сбыта за каждый год из последних четырех лет.

Экспоненциальное сглаживание (exponential smoothing) — это разновидность метода скользящего среднего. Однако, вместо того чтобы при составлении прогноза назначать одинаковые весовые коэффициенты всем наблюдениям, метод экспоненциального сглаживания, по вполне понятным причинам, назначает самые большие весовые коэффициенты самым последним наблюдениям. Самые последние наблюдения несут в себе больше всего информации о том, что вероятнее всего произойдет в будущем, и именно поэтому им должны быть назначены самые большие весовые коэффициенты.

Ключевым решением, оказывающим влияние на эффективность использования метода экспоненциального сглаживания, является выбор так называемой "константы сглаживания", которая в алгоритме вычисления экспоненциального сглаживания обозначается как α и находится в диапазоне от 0 до 1. Высокие значения α придают больший вес последним наблюдениям и меньший вес — более давним значениям. Если объемы продаж с течением времени меняются незначительно, то целесообразно использовать низкие значения α . Однако когда объемы сбыта подвержены быстрым изменениям и флуктуациям, следует использовать высокие значения α , в результате чего прогнозный ряд будет быстро реагировать на эти изменения. Обычно наиболее подходящее значение α определяется эмпирическим путем: проверяются разные значения α и принимается то из них, которое обеспечивает наименьшую погрешность прогноза в случае применения этого значения к ряду наблюдений за предыдущие периоды времени.

Декомпозиция.

Метод прогнозирования продаж, называемый декомпозицией (decomposition), обычно используется для анализа месячных или квартальных данных в том случае, когда присутствуют сезонные колебания продаж и менеджер желает иметь прогнозы продаж не только на конкретный год в целом, но и на каждый его период. При этом важно определить, какая доля изменения объемов продаж обусловлена фундаментальными причинами, а какая объясняется сезонностью (seasonality) спроса.

Тренд отражает долгосрочные изменения, наблюдающиеся во временном ряде, когда циклический, сезонный и нерегулярные компоненты исключены. Обычно предполагается, что тренд можно представить в виде прямой линии.

Циклический фактор присутствует не всегда, поскольку он отражает подъемы и спады ("волны") во временном ряде, когда сезонный и нерегулярный компоненты исключены. Циклические подъемы и спады, как правило, случаются на протяжении достаточно длительного периода времени — примерно от двух до пяти лет. Для некоторых товаров (например, для консервированного зеленого горошка) отмечаются незначительные циклические колебания, в то время как продажи других (например, строительство жилья) претерпевают весьма существенные изменения.

Сезонность отражает ежегодные колебания во временном ряде, вызванные естественной сменой сезонов. Сезонный фактор, как правило, повторяется каждый год, хотя точная картина продаж с каждым годом может меняться.

Случайный фактор — это то воздействие, которое может наблюдаться после исключения влияния тренда, циклического и сезонного факторов.

Используя метод декомпозиции, аналитик, как правило, сначала определяет сезонность и исключает ее влияние, чтобы выявить тренд. Затем оценивается влияние циклического фактора. После этого с учетом трех указанных компонентов составляется прогноз продаж.

Статистический анализ спроса

Статистический анализ спроса (statistical demand analysis) связан с попыткой определить взаимосвязь между объемами продаж и влияющими на них важными факторами и построить на этой основе прогноз на будущее. Как правило, чтобы оценить эту взаимосвязь, используется регрессионный анализ. При этом упор делается не на том, чтобы выделить все факторы, влияющими на объемы сбыта, а просто выявить те из них, которые оказывают наи-

большее влияние на объемы сбыта, а затем оценить величину этого влияния. Переменными предикторами (predictor variables) в статистическом анализе спроса нередко являются "исторические" индексы, такие как ведущие экономические индикаторы и подобные им показатели.

Тема 11. Правовые и этические аспекты продаж

План:

1. *Контракт и условие его составления*
2. *Основные условия торговли*
3. *Практические приемы бизнеса и правовой контроль*

Защита потребителя законом — это один из наиболее наглядных феноменов двадцатого века. До этого доминирующее отношение к этой проблеме можно было выразить известной латинской фразой *saveat emptor* — пусть покупатель соблюдает осторожность. Большая часть законов, связанных с этим, появилась после 1970 г., когда пришло понимание, что продавцы могут иметь несправедливое преимущество перед потребителями при заключении контракта о продаже.

Помимо этих законов потребители защищены рядом кодексов, в которых описываются такие виды деятельности, как реклама, рыночные исследования и прямые продажи.

1. Контракт

Контракт заключается, когда торговый представитель соглашается предоставить товар или услугу в обмен на получение денег.

Контракт имеет место в том случае, когда заключается соглашение. Соглашение может заключаться как в устной, так и в письменной форме. После того как предложение принято, контракт считается заключенным и имеет правовые последствия. Таким образом, если строительная организация предлагает построить гараж за 500000 рублей) то предложение принимается, строительная организация обязана выполнить работы, а заказчик — заплатить согласованную сумму денег после завершения строительства. Хотя контракты не обязательно должны иметь письменную форму, за исключением некоторых специально оговариваемых в законе случаев, все же при покупке дома, например, письменный вариант предложения и согласия может стать основой для правовых действий в случае нарушения соглашения одной из сторон. Важность письменных контрактов особенно проявляется в отношении оговоренных в них условий и временных сроков.

В действующем контракте одна сторона должна сделать четко сформулированное предложение, которое должно быть в явном виде принято. Предложение должно отличаться от приглашения, которое в юридическом смысле предложением не является. Например, демонстрация товаров с определенной ценой в магазине не является предложением, которое делает владелец магазина. Скорее это может рассматриваться как приглашение посетителям сделать предложение о покупке. Таким образом, если случайно цена на какой-то товар будет занижена, посетитель не может требовать продать ему этот товар именно по этой цене.

Условия и временные сроки

Как уже понятно из названия, условия и время определяют обстоятельства, при которых покупатель готов совершить покупку, а торговый представитель готов продать. Это определяет круг ответственности как для покупателя, так и для торгового представителя. Таким образом, при обсуждении условий и временных положений и покупатель, и торговый представитель обладают свободой. Обычно покупатель указывает свой вариант на обороте своей формы, в которой подается заказ, а продавец делает это на обороте своей котировки. Часто чернилами красного цвета делается приписка: «Обратите внимание на наши стандартные условия и временные положения, указанные на обратной стороне этого заказа».

К типичным пунктам, включаемым в условия заказа на покупку, относятся следующие.

1. Рассматриваются только заказы, поданные на фирменных бланках заказчика и подписанные от имени компании.
2. Изменения к поданным заказам должны быть внесены по установленной форме и

также подписаны уполномоченным на это лицом.

3. Доставка продукта должна быть осуществлена в установленный период времени. Право на отказ от получения продукта должно быть учтено за счет более позднего срока доставки.

4. Товары с браком могут быть возвращены, а расходы за это оплачиваются поставщиком.

5. Страхование перевозимых товаров оплачивается поставщиком.

6. На заказ распространяется условие скидки в 2,5% при оплате наличными, если не оговорены иные условия, при платеже в течение 28 дней после получения товара. Если поставленная продукция оказалась ненадлежащего качества или не соответствует указанной спецификации или образцу, на основании которого делался заказ, все сделанные за нее платежи должны полностью учитываться.

7. Инструменты, предоставленные нами для исполнения заказа, без нашего разрешения не должны использоваться при обслуживании других компаний.

Тщательное составление условий и временных сроков в бизнесе очень важно, поскольку это обеспечивает защиту от обвинений другой стороны, если при выполнении контракта возникают какие-то проблемы.

3. Условия торговли

Помимо тактических и стратегических аспектов международных продаж, продавцам и покупателям необходимо быть осведомленными об условиях торговли, которые применяются при торговле в других странах. Отличия в этих условиях могут серьезно отразиться на прибыли стороны, действующей неосторожно. Условия торговли используются для определения того, кто:

1) отвечает за контроль над трансфертом товаров от импортера к экспортеру;

2) отвечает в каждой стране за понесенные издержки при перемещении товаров между импортером и экспортером.

Для описания некоторых аспектов доставки и затрат используются ряд условий. Однако отклонения в их определениях привели к тому, что Международная палата по торговле в 1936 г. составила формализованные определения. Они были опубликованы под названием INCOTERMS, и с тех пор периодически подвергаются модификации. Например, издание INCOTERMS 1980 года включило два новых термина, которые потребовались в связи с ростом контейнерных перевозок.

Условия торговли полезны в том отношении, что они предусматривают ряд ситуаций, начиная от момента предоставления экспортером товара покупателю-импортеру или его агенту, который должен сам его забрать с предприятия (условие Ex works) до варианта, при котором экспортер соглашается доставить товар до предприятия импортеру, беря на себя ответственность и расходы по такой доставке (бесплатная доставка).

Транспортная накладная

Транспортная накладная (коносамент) — это расписка о том, что товар принят на борт корабля, подписываемая грузоотправителем (или его агентом), в которой указываются условия, на которых товар должен доставляться кораблем и получаться на нем.

Закон о транспортных накладных 1855 г. предусматривает следующие положения.

1. Предоставляет право грузоотправителю «делать остановку в ходе перевозки». В связи с этим экспортер, которому не оплатили отправку груза, может потребовать ему вернуть груз во время его перевозки.
2. Устанавливается принцип заменяемости, который позволяет передачу транспортной накладной от ее держателя третьему лицу, который в этом случае считается владельцем товара и на которого переходят все права и обязанности, указанные в накладной.
3. Заявляется, что транспортная накладная является основным свидетельством того, что товар перевозится.

Таким образом, транспортная накладная выступает в качестве свидетельства о том, что товар грузоотправителем получен. Она также может быть частью контракта, заключенного между грузоотправителем и лицом или организацией, которые оплатили перевозку. Если товар по прибытию в порт отправки оказался поврежденным, грузоотправитель может об этом указать в транспортной накладной.

В транспортной накладной обычно указываются следующие детали:

- кто является грузоотправителем;
- название корабля;
- описание груза;
- детали по оплате, например, платеж при отправке или при получении;
- кто является грузополучателем;
- условия контракта по перевозке;
- дата погрузки товара на корабль;
- кого следует известить о прибытии корабля в порт назначения;
- порты назначения и конечный порт назначения.

В общем случае, транспортная накладная является распиской в том, что товар погружен, документом о перемещении права на товар, позволяющий его держателю заявлять на его права, а также свидетельством о том, какими являются условия контракта о перевозке.

С предприятия (Ex works)

Экспортер может установить цену для импортера в варианте Ex works. Этот вариант снижает ответственность экспортера за утрату товара или сводит его ущерб к минимуму, а также означает, что обязанности экспортера по доставке товара являются минимальными. Право на владение товаром переходит к покупателю, когда тот покидает предприятие с товаром (пересекает ворота предприятия), когда он оплатил все расходы экспортера и принял на себя риски. Котирование цен в варианте Ex works имеет смысл в том случае, если товар будет объединяться покупателем с другой продукцией других организаций и составит единый совместный экспортный груз или если у покупателя имеются хорошие транспортные возможности, что особенно часто бывает при покупке таких товаров, как чай или кофейные зерна. Однако для других заказчиков котировка в варианте Ex works может быть неудобна, так как затрудняет быстрое сопоставление цен в их собственной стране, где цены котируются с учетом доставки.

Свободно на борту (FOB)

Этот вариант сохраняет ответственность, обязанности и расходы по доставке на экспортере до того момента, пока товар не будет погружен на корабль («пересечет поручни на падабе корабля»). С этого момента расходы по страхованию и перевозке возлагаются на покупателя. Однако у экспортера все еще сохраняется право «делать остановку в ходе перевозки», если импортер не оплатит товар. Разновидностями варианта FOB являются FOR (свободно на железной дороге) и FOW (свободно в вагоне, франко-вагон), что означает, что продавец отвечает за доставку до погрузки на поезд или в вагон и несет за это расходы.

Свободно вдоль борта судна (FAS)

Термин FAS означает, что экспортер отвечает за доставку груза непосредственно к судну, на котором он будет перевозиться, и оплачивает за это вес расходы. При этом следует уточнить, кто отвечает за любые убытки или ущерб до того, как товар фактически будет размещен на судне. Таким образом, импортер оплачивает саму погрузку груза на борт, его страховку и транспортные расходы до порта назначения.

Стоимость, страхование и фрахт (CIF)

Если достигнуто соглашение о варианте «стоимость, страхование и фрахт», экспортер отвечает за доставку товара на борт судна и оплачивает страхование в пользу покупателя в случае возникновения убытков или ущерба во время нахождения товара на борту. Если убыт-

ки или ущерб случились после того, как компания-перевозчик получила товар для перевозки и выдала транспортную накладную без пометок об этом (чистую), покупатель может принять правовые меры в отношении владельца корабля или страховой компании. Таким образом, ответственность переходит с экспортера в тот момент, когда груз оказывается на судне, хотя именно экспортер оплачивает транспортировку этого груза до порта назначения.

Условия варианта «стоимость и фрахт» (С&F) похожи на условия СIF, как это следует из его смысла, только в данном случае экспортер не несет ответственности за страхование груза во время его перевозки. Здесь расходы по страхованию несет импортер.

Бесплатная доставка

Вариант возлагает максимальную ответственность (которая сопровождается соответствующими расходами) на экспортера, так как он занимается доставкой груза до импортера, оплачивая при этом все расходы и неся административные затраты (например, на получение импортной лицензии). С точки зрения маркетинга квотирование цены с доставкой имеет то преимущество, что этот вариант снижает неопределенность и рабочую нагрузку заказчика до минимума, поскольку затраты на транспортировку, получение необходимых документов, организацию перевозки и т.п. несет в этом случае продавец. Более того, этот вариант позволяет заказчику сравнивать фактические цены иностранного поставщика с ценами на местном рынке, в которые уже включены транспортные расходы. Однако заказчики, имеющие эффективные системы импортирования, могут предпочесть вариант Ex works или FOB «свободно на борту» и самостоятельно организовать перевозку, вместо того чтобы платить более высокую цену при «бесплатной доставке».

4. Практические приемы бизнеса и правовой контроль

Ложные описания

Нечестные торговые представители могут попытаться ввести в заблуждение потенциальных покупателей, предоставляя им неточное описание товаров и услуг, которыми они торгуют. В Великобритании потребитель защищен от такой практики Законом о торговых названиях 1968 года. Этот закон охватывает описание продуктов, цен и услуг и распространяется как на устные, так и на письменные описания.

Бизнесу запрещается использовать ложные описания продуктов или предложения продуктов с ложными описаниями. Ложные описания должны быть ложными по материальной сути, и Закон также охватывает утверждения, вводящие в заблуждения. Торговый представитель не только нарушает этот Закон о торговых названиях 1988 г. требует, чтобы там, где продукты промаркированы так, что это может ввести потребителя в заблуждение, следует четко указывать, где на самом деле они произведены.

Вопросы, связанные с ценами, вводящими в заблуждение, рассматриваются в Законе о защите прав потребителей. А в этом законе утверждается, что неправильное свидетельство о цене, по которой можно приобрести товары и услуги, является нарушением. Закон охватывает и деятельность агентов, издателей и рекламодателей, а также сотрудников организаций, занимающихся предложениями товаров или услуг.

Считается, что цены вводят в заблуждение в следующих случаях:

- когда можно понять, что цена ниже той, которая установлена фактически;
- когда можно понять, что в цену включены те составляющие, которые на самом деле в нее не входят;
- когда можно ошибочно понять, что цены выросли, снижены или остались теми же самыми;
- когда можно ошибочно понять, что цена зависит от определенных обстоятельств или каких-то конкретных фактов;
- когда потребители поощряются полагаться на истинность указанной цены в тех обстоятельствах, которые в этом случае не являются значимыми. Указанный закон охватывает как товары, так и услуги.

Бракованная продукция

Основная защита покупателей от покупок бракованной продукции осуществляется Законом о продаже товаров 1979 года. В законе утверждается, что продукт должен соответствовать своему описанию и должен иметь торговое качество, то есть «соответствовать той цели, для которой товары этого рода обычно покупается с разумным уровнем ожиданий». Например, подержанный автомобиль, как может быть выяснено после его покупки, работает плохо, понятно, что он не обладает товарным качеством, если только не покупается как металлолом. Наконец, продукт должен соответствовать конкретной цели, которая может быть уточнена покупателем и подтверждена торговым представителем.

Условия, согласно которым продукты должны соответствовать их описаниям, касаются как частных продаж, так и продаж для целей бизнеса, хотя такие понятия, как товарное состояние и пригодность для целевых условий, применяются только ко второму из указанных вариантов продаж.

Для того чтобы защитить потребителя от ненадлежащих товаров, некоторые компании предоставляют гарантии, в которых они соглашаются заменить или отремонтировать эти товары, если в течение установленного времени будет выявлен недостаток. К сожалению, до принятия Закона о поставке товаров (подразумеваемые условия) эти так называемые гарантии часто блокировали больше прав, чем предоставляли. Однако после принятия указанного закона для продавца стало незаконным изымать из контракта условие, что товар должен иметь соответствующее товарное качество и соответствовать своей цели.

Закон о защите потребителей вступил в действие в ответ на соответствующую директиву Европейского союза. Эта директива защищает покупателей, если они несут ущерб (например, смерть, увечье потребителя или поломка товаров для частного пользования). Однако они должны уметь доказать, что товар был бракованным и что ущерб был причинен в результате именно этого брака. Обычно ответственность при этом возлагается на производителя или импортера готовой продукции, бракованного компонента или исходного материала. Продукт считается бракованным, когда он не обеспечивает безопасности, которую пользователь вправе ожидать (включая инструкцию по пользованию). Основной защитой против обвинений такого рода является использование «обстоятельства соответствия», при помощи которой производитель доказывает, что состояние технических знаний, в то время, когда продукт был запущен на рынок, не позволяло выявить наличие дефекта.

Дополнительная защита обеспечивается Законом о безопасности потребителей 1978 года, которая запрещает продажу опасных продуктов, а также различными регулирующими документами Европейского союза. Например, знак EU может использоваться на упаковках с аэрозолями, если они соответствуют стандартам Европейского союза по таким параметрам, как размер, сила и т.п.

Торговля в расчете на инертность покупателя

Торговля в расчете на инертность покупателя относится к отправке людям товаров или предоставлению им услуг, которые они не заказывали. Люди, получив такие товары или услуги, могут почувствовать себя обязанными их оплатить. Например, людям присылается какая-то книга и при этом сообщается, что она выслана им, потому, что они специально отобраны по тем или иным критериям. При этом людей просят либо оплатить получение книги, либо вернуть ее в течение какого-то установленного периода, причем задержка в отправке накладывает на них обязанность платить. Людям начинают приходить письма с требованием оплатить полученный товар, причем иногда тональность этих писем может быть угрожающей.

Широкое распространение этого приема продаж в течение 1960-х годов привело к кампании протеста, инициаторами проведения которой стала Ассоциация потребителей, потребовавшая принятия законодательных мер, ограничивающих использование такого подхода. В результате этого власти приняли Закон о незапрашиваемых товарах и услугах 1971 года, за которым последовали поправки — Закон о незапрашиваемых товарах и услугах 1975 года.

Эти законы не запрещают применение подобного приема продаж, но устанавливают определенный круг прав для потребителей, в результате чего использование такого варианта

становится неэффективным. Незаказанные товары через шесть месяцев после получения, если отправитель не затребовал их обратно, можно считать бесплатными подарками. Более того, если получатель уведомляет отправителя о том, что полученные им товары он не заказывал, отправитель должен в течение 30 дней забрать их у получателя, так как после этого периода эти товары становятся собственностью получателя. Правило 30 дней считается разумным компромиссом между правами получателя и правами отправителя, который может стать жертвой ложного заказа, сделанного третьей стороной.

Практика отправки угрожающих писем, в которых требуется оплата, признана незаконной, как и угрозы применить юридические действия против получателя, так и поместить фамилию получателя в публикуемом в СМИ списке должников-банкротов.

Этим законом контролируется и предоставление незапрашиваемых услуг. Примером таких действий является практика размещения названий компаний в директориях бизнеса без просьбы об этом со стороны компании с последующим требованием оплатить такую услугу.

Таким образом, закон предоставляет потребителям достаточный объем прав, с помощью которых они могут оградить себя от практики присылки им незаказанных товаров или предоставления незапрашиваемых услуг. К счастью для потребителя в настоящее время хлопоты и расходы отправителя перевешивают те выгоды, которые он может получить в результате использования описанного здесь подхода.

Статьи об ограничениях

Еще один прием, к которому прибегают некоторые торговые представители для того, чтобы ограничить в определенной степени свою ответственность, — использование статей об ограничениях.

Например, ресторан или дискотека могут повесить объявление, в котором говорится, что они не несут ответственности за сохранность верхней одежды посетителей, а химчистки — заявить, что они снимают с себя ответственность, если в ходе чистки одежда окажется испорченной.

Теперь такая практика контролируется Законом о несправедливых условиях контракта 1977 года. Продавцу или поставщику не разрешается ограничивать сферу своей ответственности или исключать свою ответственность из контракта за смерть или увечье, причиненные в результате небрежности или нарушения контракта или иных его обязанностей. Для других ситуаций, в которых ущерб не приводит к смерти или увечью человека, статья об ограничениях является законной, если она удовлетворяет требованию «обоснованности». Это означает, что вполне обоснованно учитывать обстоятельства, которые доминировали в момент совершения продажи. Факторами, которые могут быть учтены при формулировании суждения об «обоснованности», являются следующие:

- сила позиций сторон в ходе переговоров по сделке;
- было ли потребителю предложено встречное условие, побуждающее его соглашаться на условия об ограничениях;
- знал ли потребитель или должен был знать о наличии условия об ограничениях;
- выпускались ли товары по специальному заказу потребителя
- в отношении статьи об ограничениях, которое применяется когда некоторые условия не выполняются, в какой мере эти* условия реализуемы на практике.

Покупка в кредит

До 1974 г. получение потребительского кредита посредством соглашения об аренде с последующей покупкой толковалось в законе по-разному в сравнении с банковским кредитом. Однако с точки зрения потребителя разница между выплатой частями за приобретенный товар (аренда с последующей покупкой) или выплата наличными через банк, которая также осуществляется по частям, является незначительной. Закон о потребительском кредите это различие устранил.

Важной мерой по защите потребителей, которая стала следствием принятия закона, является то, что кредитор должен указать размер истинной процентной ставки в своих реклам-

ных объявлениях и литературе по продажам. Эта истинная ставка теперь появляется в рекламе как годовая процентная ставка (APR, annual porcentage rate), что позволяет потребителям сравнивать процентные ставки, устанавливаемые для них, на единой основе. До этого закона хитроумно составленные рекламные объявления и литература по продажам могли создать впечатление, что величина ставок намного ниже той, которая взимается в действительности.

Контроль над кредитными сделками был достигнут при помощи системы лицензирования, которой управляет генеральный директор Управления по обеспечению справедливой торговли. Эта система была разработана для того, чтобы гарантировать, что только люди с проверенной кредитной историей могут совершать сделки в кредит. Не только финансовые компании, но и розничные торговцы, которые прибегают к кредиту, чтобы продать свои продукты, должны иметь на это лицензию. Однако по закону из этого правила исключаются кредиты продолжительностью в неделю или месяц. Таким образом, многие соглашения по кредитным картам являются исключениями, поскольку общие платежи по ним часто требуется совершать в конце каждого месяца.

Люди, заключающие кредитные соглашения, по закону должны получить по крайней мере один экземпляр такого соглашения, чтобы они могли знать о своих правах и обязанностях. В этом же правовом документе устанавливается так называемый период «охлаждения», когда подписанию соглашению предшествует «устное обговаривание условий», т.е. на этом этапе соглашение фактически еще не подписывается. Это условие было введено для контроля продаж в варианте «от двери к двери» через кредитные соглашения. Потребитель, который хочет отказаться от соглашения, должен уведомить об этом другую сторону в течение пяти дней с момента получения экземпляра подписанного соглашения.

Закон о потребительском кредите устанавливает минимальный и максимальный объем информации, который может быть предоставлен в рекламе по кредитам или аренде. Реклама по содержанию информации разделяется на первичную, среднюю и полную категории, в результате чего осуществляется регулирование и содержание информации в каждой из этих категорий.

Сговор продавцов

В некоторых обстоятельствах в интересах продавцов между ними может быть сговор друг с другом, чтобы ограничить предложения, согласовать цены (ценовой фиксинг) или разделить рынок каким-то взаимовыгодным друг для друга образом.

Тема 13. Эффективность продаж

План:

1. *Количественные и качественные показатели оценки эффективности продаж*
2. *Субъективные и объективные показатели оценки эффективности продаж*

Эффективность продаж – это относительный эффект, результативность данного вида деятельности компании.

1. Количественные и качественные показатели оценки эффективности продаж

Кондрашев В.М. выделяет следующие **показатели эффективности продаж**:

–качественные

–количественные

Существует **три основные группы количественных показателей** работы:

1. Исходные показатели
2. Выходные показатели
3. Показатели, связанные с размером вознаграждения

1. *Исходные показатели* – диагностические показатели, помогающие понять причину несоответствия фактических и стандартных показателей.

2. Выходными показателями для отдельных торговых представителей являются :

- достигнутые поступления от продаж;

- объем прибыли;
- полученный процент валовой маржи прибыли;
- объем продаж в расчете на потенциального клиента;
- объем продаж в расчете на фактического клиента;
- поступления от продаж как процентная доля потенциальных продаж;
- число заказов;
- объем продаж новым потребителям и число новых потребителей.

Все эти показатели связаны с выходом реализованной продукции.

Вторая группа связана с входными данными и включает число общений с потребителями, количество общений на одного потенциального клиента, количество общений на одного фактического клиента и т.д.

Комбинируя выходные и входные показатели, можно получить ряд параметров и соотношений, например:

1. Показатель результативности = Число заказов / Число запрошенных котировок.
2. Соотношение между поступлениями от продаж и общим числом общений с заказчиками.
3. Соотношение между прибылью и общим числом общений с заказчиками.
4. Соотношение между числом полученных заказов и общим числом общений с заказчиками.
5. Средняя стоимость заказа = Поступление от продаж / Общее число заказов.
6. Показатель успешности работы с потенциальными потребителями = Число новых потребителей / Число новых потребителей, с которыми проводилась работа.
7. Средний вклад в прибыль от одного заказа = Полученная прибыль / Общее число заказов.

Многие из этих показателей являются диагностическими. Они указывают на возможные причины, по которым торговый представитель может не достичь установленных для него квот продаж.

Показатели также могут свидетельствовать о проблемных зонах, которые требуют дополнительных исследований. Так, низкий показатель числа заказов на котировки позволяет предположить необходимость проведения анализа, почему за котировками не следует размещение заказов, а низкая эффективность размещений заказов требует тщательного изучения приемов продаж для выявления слабых мест с последующей подготовкой продавцов.

3. Показатели, связанные с размером вознаграждения - акцент делается на расходах и компенсации.

Для этого могут использоваться следующие показатели:

- соотношение между расходами и полученными поступлениями от продаж;
- соотношение между расходами и полученной прибылью;
- соотношение между расходами и числом посещений; расходы на одну квадратную милю обслуживаемой территории.

Эти показатели могут указывать также на завышенный уровень расходов. Анализ компенсации является особенно полезным в тех случаях, когда большая часть вознаграждения является фиксированной заработной платой, торговые представители имеют разный уровень фиксированной заработной платы.

К качественным показателям работы относятся следующие:

1. *Навыки и умения в процессе продаж.* Они могут ранжироваться на основе ряда факторов:
 - установление взаимопонимания с потребителем и его углубление;
 - идентификация потребительских запросов, способность задавать правильные вопросы;
 - качество презентаций при продажах;
 - использование визуальных средств;
 - способность снимать возражения и завершать сделку продажей.
2. *Взаимоотношения с потребителями:*
 - как хорошо воспринимается потребителем торговый представитель;

- насколько потребители удовлетворены обслуживанием, надежностью работы торгового представителя и полученными рекомендациями;
- как часто потребители жалуются.

3. *Организация своей работы.* Насколько хорошо торговый представитель выполняет следующие функции: готовится к общению; организует маршрут поездок для минимизации непродуктивного времени; вносит последние изменения в отчеты по работе с потребителями; поставляет информацию о рынке в компанию; проводит анализ своей деятельности.

4. *Знание продукции.* Насколько хорошо торговый представитель знает собственную продукцию, ее потребительские выгоды и способы применения; продукцию конкурентов, их выгоды и способы продвижения; относительно сильные и слабые стороны в собственном предложении и предложениях конкурентов.

5. *Сотрудничество и отношение к работе.* В какой степени торговый представитель реагирует на цели, устанавливаемые менеджерами для того, чтобы повысить показатели работы, например, долю потенциальных клиентов; позитивно реагирует на предложения, сделанные с целью совершенствовать приемы продажи; самостоятельно проявляет инициативу и т.д.

Использование количественных и качественных показателей является взаимосвязанным. Например, плохое соотношение между объемом продаж и числом общений неизбежно обратит внимание руководителя на навыки и умения торгового представителя по продажам, взаимоотношения с потребителями и глубину знания продукции.

2. Субъективные и объективные показатели оценки эффективности

Джонстон и маршал выделяют объективные и субъективные показатели оценки эффективности продаж

2.1 Объективные показатели

Объективные показатели можно разделить на три основные категории:

- 1) показатели затрат;
- 2) показатели результатов;
- 3) коэффициенты результативности, рассчитываемые как отношение результатов к затратам.

1. *Показатели затрат*, часто используемые компаниями для оценки эффективности работы торговых представителей:

Показатели затрат	Показатели результатов
Заказы	Коммерческие визиты
Количество заказов	Количество коммерческих визитов
Средний объем заказов	Количество запланированных коммерческих визитов
Количество аннулированных заказов	Количество незапланированных коммерческих визитов
Клиенты	Время и его использование
Количество активных клиентов	Количество отработанных дней
Количество новых клиентов	Количество коммерческих визитов за день (частота коммерческих визитов)
Количество утраченных клиентов	Соотношение времени, затраченного на продажу, и времени, затраченного на другие цели
Количество клиентов, просрочивших оплаты своих заказов	Сбытовые расходы
Количество потенциальных клиентов	Всего По типам расходов Как процент от объема продаж Как процент от квоты Не сбытовые виды деятельности Письма, отправленные потенциальным клиентам

	<p>Телефонные звонки потенциальным клиентам</p> <p>Количество разработанных формальных предложений</p> <p>Количество оформленных рекламных витрин и раскладок</p> <p>Количество совещаний, проведенных с дистрибьюторами и дилерами</p> <p>Количество курсов обучения, проведенных с персоналом дистрибьюторов и дилеров</p> <p>Количество коммерческих визитов к клиентам дистрибьюторов и дилеров</p> <p>Количество визитов, связанных с обслуживанием клиентов</p> <p>Количество клиентов, просрочивших оплату заказов, от которых удалось ее получить</p>
--	---

Использование показателей результатов, показателей затрат и коэффициентов результативности служит признанием особой природы процесса продажи. Продажа — это результат процесса, включающего ряд вполне определенных и повторяющихся этапов, критических точек и решений.

2. *Показатели результатов*— это результаты усилий, прилагаемых соответствующим торговым сотрудником.

Коэффициенты, используемые для оценки результативности торговых сотрудников:

Коэффициенты затрат:

- Коэффициент сбытовых затрат = расходы / объем продаж;
- Коэффициент затрат на один коммерческий визит = совокупные затраты / количество коммерческих визитов

Коэффициенты привлечения и обслуживания клиентов:

- Коэффициент охвата клиентов = количество клиентов, охваченных продажами / общее количество потенциальных клиентов
- Коэффициент превращения в новых клиентов = количество новых клиентов / общее количество клиентов
- Коэффициент утраты клиентов = количество клиентов, которым не удалось продать продукт / общее количество клиентов
- Коэффициент объема продаж на одного клиента = объем продаж в денежном выражении / общее количество клиентов
- Коэффициент средней величины заказа = объем продаж в денежном выражении / общее количество заказов
- Коэффициент аннулирования заказа = количество аннулированных заказов / общее количество заказов

Коэффициенты активности и продуктивности коммерческих визитов:

- Коэффициент коммерческих визитов за день = количество коммерческих визитов / количество отработанных дней
- Коэффициент коммерческих визитов на одного клиента = количество коммерческих визитов / количество клиентов
- Коэффициент плановых коммерческих визитов на одного клиента = количество плановых коммерческих визитов / общее количество коммерческих визитов

– Коэффициент заказов на один коммерческий визит = количество заказов/ общее количество коммерческих визитов

Субъективные показатели

Результативность торговых сотрудников обычно оценивается по следующим субъективным показателям.

1. *Результаты продаж*: результативность, выражающаяся в объемах продаж; продажа новым клиентам; продажа полной продуктовой линии.
2. *Знание своей работы*: знание политики, цен и продуктов своей компании.
3. *Управление территорией*: планирование своей деятельности и коммерческих визитов; умение контролировать расходы; умение правильно оформлять отчеты и прочие материалы.
4. *Отношения с клиентами и компанией*: отношения с клиентами, коллегами и компанией в целом.
5. *Характеристики личности работника*: инициативность, внешний вид, характер, находчивость и т.п.

Каждая компания делает акцент на тех субъективных показателях, которые ей представляются наиболее важными. При этом учитываются цели, для которых предполагается использовать результирующую оценку.

Формы, используемые для субъективного измерения результативности

Существуют различные формы оценки торговых сотрудников по нескольким субъективным критериям результативности.

В каждой форме должны быть конкретные критерии оценки, которые указаны как ключевые факторы успеха для данной должности.

Подобные оценки могут выполняться ежегодно, раз в полгода или ежеквартально, в зависимости от политики, проводимой отделом кадров соответствующей фирмы. Такими оценками могут дополняться объективные данные о результативности каждого торгового сотрудника, получаемые на том же временном отрезке, что обеспечивает максимально полную оценку результативности конкретного торгового представителя компании.

Проблемы с субъективным измерением результативности

Типичные проблемы, связанные с использованием систем оценки результативности, основанных на применении форм субъективных рейтингов и имеющих упрощенный анкетный вид:

1. *Недостаточное внимание к конечным результатам*. Наиболее эффективный тип оценок результативности позволяет выявить возможные области повышения работником своей результативности и действия, которые необходимо для этого предпринять. Для этого следует установить ключевые элементы поведения при выполнении задач, порученных данному работнику. К сожалению, многие компании ничего не делают для этого. Они предпочитают идти простым путем: указывают атрибуты, хоть и связанные с результативностью, но не подлежащие систематическому анализу на предмет их актуальности.

2. *Нечетко определенные черты характера*. В основе многих оценок результативности лежит изучение черт характера оцениваемого работника. Для торговых сотрудников это такие элементы, как инициативность и находчивость. Несмотря на интуитивную привлекательность таких атрибутов, их фактическое отношение к результативности весьма сомнительно.

3. *Эффект гало*. Это весьма распространенное явление, когда речь идет об использовании тех или иных форм оценки результативности. Он отражает то обстоятельство, что рейтинг, присваиваемый какой-то одной характеристике, может оказывать существенное влияние на рейтинги всех других характеристик. В ходе одного эксперимента, когда изучалась распространенность этого явления среди менеджеров по продажам, было установлено, что выставяемые ими совокупные оценки своим подчиненным не так уж сложно спрогнозировать на основе рейтингов, присваиваемых этим работникам по единственному показателю результативности, который, по мнению менеджера по продажам, самый важный. Данная проблема усложняется еще

и тем, что представления о том, *что* именно следует считать "самым важным", у руководителей разных филиалов или региональных менеджеров чаще всего также бывают разными.

4. *Снисходительность или нетерпимость.* Некоторые менеджеры по продажам склонны оценивать своих подчиненных по самым высоким или, наоборот, весьма щадящим меркам. Одни весьма снисходительны к своим подчиненным и оценивают практически каждого из них как хорошего или даже выдающегося работника, тогда как другие, напротив, оценивают своих подчиненных чрезвычайно строго. Такое поведение нередко отражает особенности личности самого руководителя и его собственные представления о том, что следует считать "выдающейся результативностью" (хотя в действительности принципиальной разницы между тем, как работают торговые сотрудники в том и в другом случае).

5. *Центральная тенденция.* Некоторые менеджеры по продажам обнаруживают склонность к умеренным, т.е. "центральным", оценкам деятельности своих подчиненных, по возможности избегая крайностей — как в ту, так и в другую сторону. На основе таких рейтингов практически невозможно сделать каких-либо выводов об истинных различиях в результативности работников.

6. *Влияние межличностных отношений.* Обусловлено тем фактом, что на восприятие нами других людей и на социальную приемлемость их поведения значительное влияние оказывает то, как лично мы относимся к этим людям. Оценки многих менеджеров по продажам, выставляемые ими своим подчиненным, также в немалой степени подвержены влиянию межличностных отношений. Более того, результаты исследований свидетельствуют о том, что сотрудник торгового персонала может использовать личное влияние, которое он способен оказывать на своего руководителя, или определенные "стратегии управления впечатлением", чтобы добиться более высокой оценки своей деятельности.

7. *Использование оценок.* На рейтинги результативности зачастую влияют сами способы их использования. Если продвижение по службе и денежные выплаты зависят от рейтингов, то у многих менеджеров по продажам, которые ценят дружбу и поддержку со стороны своих подчиненных, возникает склонность к проявлению чрезмерной снисходительности при оценке результативности последних.

Методические рекомендации (указания) к практическим занятиям

Важной составной частью учебного процесса являются практические занятия.

Задачей преподавателя при проведении практических работ является грамотное и доступное разъяснение принципов и правил проведения работ, побуждение обучающихся к самостоятельной работе, определения места изучаемой дисциплины в дальнейшей профессиональной работе будущего выпускника.

Практическое занятие - форма организации обучения, когда обучающиеся по заданию и под руководством преподавателя выполняют одну или несколько практических работ.

Основные дидактические цели практических работ - экспериментальное подтверждение изученных теоретических положений. В ходе работы обучающиеся вырабатывают умения наблюдать, сравнивать, сопоставлять, анализировать, делать выводы и обобщения, самостоятельно вести исследования.

Организация и проведение практических работ.

Выполнение обучающимися практических работ направлено:

- на обобщение, систематизацию, углубление и закрепления полученных теоретических знаний;
- на формирование умений применять полученные знания на практике;
- на выработку при решении поставленных задач таких профессионально значимых качеств, как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

Практическая работа, как вид учебного занятия проводится в учебных кабинетах.

Продолжительность - не менее двух академических часов. Необходимыми структурными элементами практической работы являются:

- самостоятельная деятельности студентов,
- инструктаж, проводимый преподавателем,
- организация обсуждения итогов выполнения практической работы.

Перед началом выполнения практической работы проводится проверка знаний обучающихся - их теоретической готовности к выполнению задания.

Форма организации обучающихся на практических работах - индивидуальная.

При индивидуальной форме организации занятий каждый обучающийся выполняет индивидуальное задание.

Оформление практических работ

Практическая работы по дисциплине оформляется в тетради

Структура работы:

- тема, цель работы,
- основная часть (описание ситуации, задачи)
- выводы.

Оценки за выполнение практических работ выставляться по пятибалльной системе или в форме зачета и учитываться как показатели текущей успеваемости обучающихся.

Если по практической работе выставляется зачет, то итоговая оценка выставляется по итоговой работе (итоговая письменная контрольная работа, итоговая практическая работа).

Темы практических работ:

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1	Планирование продаж	Практическое упражнение Auckland engineering plc.
2	CRM: управление отношениями с клиентами	Сущность и цели CRM. Управление отношениями с клиентами. Процесс разработки стратегии. Роль личных продаж в маркетинговой стратегии. Личные продажи в эпоху формирования отношений с клиентами. Изучение источников роста клиентского капитала. Расчет суммы дополнительного дохода, получаемого в результат проведения мероприятий маркетинга взаимоотношений.
3	Организация продаж	На примере сотрудников отдела продаж завода, выпускавшего раньше оборонную продукцию, а сейчас начавшего производить товары широкого потребления, рассказывается о проблемах, с которыми сталкиваются начинающие менеджеры по продажам. Конкретные ситуации в фильме описывают задачи продавца, алгоритм его действий, отношения, возникающие между продавцом и покупателем. Анализируются все этапы контакта менеджера по продажам и клиента: установление отношений, презентация своей продукции, правильная аргументация и преодоление возражений. Как работать с разными типами клиентов, заключать сделки, правильно реагировать на жалобы клиента, – на эти и многие другие вопросы отвечает учебный видеофильм "Успешная организация продаж".
4	Техники персональных продаж.	Установление контактов. Разведка потребностей и возможностей клиента. Презентация коммерческого предложения. Работа с возражениями. Позитивная негативная реакция продавца на возражение. Тактика ответов на возражения. Завершение продажи. Выявление у торговых представителей качеств, необходимых для работы в сфере продаж.

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
5	Мотивация торгового персонала	Схемы материального вознаграждения: схема акселератора, бонусы, командные проценты. Составление контрактов материальной мотивации торгового персонала.
6	Расчет формул компенсаций	Компенсации. Изучение формул расчета компенсаций (решение задач)
7	Анализ и прогнозирование и продаж	Шаблоны Excel для анализа и прогнозирования продаж. Методы составления прогноза продаж с помощью регрессионной модели.
8	Анализ результативности работы торговых представителей	Сравнение использования выходных критериев для оценивания работы торговых представителей в крупных и небольших организациях. Расчет коэффициентов результативности на конкретном примере (решение задач).
9	Оценка эффективности продаж	Анализ бюджета программы продаж и оценка эффективности программы на конкретном примере.

Методические указания для самостоятельной работы студентов

Для успешного усвоения материала обучающийся должен кроме аудиторной работы заниматься самостоятельно. Самостоятельная работа является активной учебной деятельностью, направленной на качественное решение задач самообучения, самовоспитания и саморазвития. Самостоятельная работа обучающихся выполняется без непосредственного участия преподавателя, но по его заданию и в специально отведенное для этого время. Условием эффективности самостоятельной работы обучающихся является ее систематическое выполнение.

Целью самостоятельной работы по учебной дисциплине управление продажами является закрепление полученных теоретических и практических знаний по дисциплине. Самостоятельная работа направлена на углубление и закрепление знаний и умений, комплекса профессиональных компетенций, повышение творческого потенциала. Самостоятельная работа заключается в проработке тем лекционного материала, поиске и анализе литературы из учебников, учебно-методических пособий и электронных источников информации по заданной проблеме, изучении тем, вынесенных на самостоятельную проработку, подготовке к практическим работам, выполнению творческих индивидуальных работ.

Формой итогового контроля по дисциплине является зачет. Обучающиеся получают допуск к зачету только после выполнения всех видов самостоятельной работы предусмотренных рабочей программой дисциплины. Обучающиеся, не выполнившие все виды самостоятельной работы, являются задолжниками и к зачету не допускаются.

Виды самостоятельной работы при изучении учебной дисциплины управление продажами:

Самостоятельное изучение тем дисциплины.

Проработка лекционного материала для подготовки к опросу.

Составление опорных конспектов

Подготовка докладов

Работа с ситуационными заданиями

Самостоятельное изучение темы

Самостоятельная работа предполагает тщательное освоение обучающимися учебной и научной литературы по изучаемым темам дисциплины.

При самостоятельном изучении основной рекомендованной литературы обучающимся необходимо обратить главное внимание на узловые положения, излагаемые в изучаемом тексте. Для этого следует внимательно ознакомиться с содержанием источника информации, структурировать его и выделить в нем центральное звено. Обычно это бывает ключевое определение или совокупность существенных характеристик рассматриваемого объекта. Для того чтобы убедиться, насколько глубоко усвоено содержание темы, в конце соответствующих глав

и параграфов учебных пособий обычно дается перечень контрольных вопросов, на которые обучающийся должен давать четкие и конкретные ответы.

Работа с дополнительной литературой и нормативными источниками предполагает умение обучающихся выделять в них необходимый аспект исследуемой темы.

Обязательный элемент самостоятельной работы обучающихся со специальной литературой – ведение необходимых записей. Общепринятыми формами записей являются опорный конспект, презентация.

Методические рекомендации по составлению опорных конспектов

Основные требования

Опорный конспект (план – конспект) призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – графически представить осмысленный и структурированный информационный массив по заданной теме (проблеме). В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) — опорные сигналы.

Опорный конспект представляет собой систему взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными элементами и др.

Для создания опорного конспекта необходимо: изучить информацию по теме, выбрать главные и второстепенные элементы; установить логическую связь между выбранными элементами; представить характеристику элементов в очень краткой форме; выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы; оформить работу.

Критерии оценивания:

Результатом оценивания является отметка «зачтено». Работа оценивается по следующим критериям:

- 1) соответствие содержания теме;
- 2) корректная структурированность информации;
- 3) наличие логической связи изложенной информации;
- 4) аккуратность и грамотность изложения;
- 5) соответствие оформления требованиям;
- 6) работа сдана в срок.

Работа считается засчитанной, если она отвечает требованиям более половины критериев.

Методические рекомендации по составлению информационных сообщений (докладов)

Информационное сообщение (доклад) – есть результат процессов преобразования формы и содержания документов с целью их изучения, извлечения необходимых сведений, а также их оценки, сопоставления, обобщения и представления в устной форме (защиты)

Требования к оформлению

Объем информационных сообщений (докладов) – до 5 полных страниц текста, набранного в текстовом редакторе Word, шрифтом – TimesNewRoman, 14 шрифтом с одинарным межстрочным интервалом, параметры страницы – поля со всех сторон по 20 мм.

Ссылки на литературу концевые, 10 шрифтом. В названии следует использовать заглавные буквы, полужирный шрифт, при этом не следует использовать переносы; выравнивание осуществлять по центру страницы. Данные об авторе указываются 14 шрифтом (курсивом) в правом верхнем углу листа.

Методические рекомендации по подготовке и участию в семинарском занятии

Семинары (от лат. *seminarium* – рассадник) являются продолжением лекционных форм обучения и служат для осмысления и более глубокого изучения теоретических проблем, а также выработке навыков использования знаний. Семинарское занятие дает обучающемуся

возможность проверить, уточнить, систематизировать знания, овладеть терминологией и свободно ею оперировать, научиться точно и доказательно выражать свои мысли на языке конкретной науки, анализировать факты, вести диалог, дискуссию, оппонировать.

На семинаре основную роль играет функция обобщения и систематизации знаний. Семинар требует от обучающихся довольно высокого уровня самостоятельности – умения работать с несколькими источниками, сравнивать, как один и тот же вопрос излагается различными авторами, делать собственные обобщения и выводы. Для повышения эффективности такой работы используются разнообразные формы семинаров, а также семинарско-практические занятия, которые содержат в себе еще и творческую составляющую, позволяющую обучающимся в разных формах формировать не только познавательный опыт, но практические навыки будущей профессиональной деятельности.

Однако для того, чтобы эффективно подготовиться к семинарскому занятию любого вида, необходимо помнить ряд правил-рекомендаций общего характера:

1. Семинар — это учебное занятие, организуемое в представления докладов
2. По форме проведения эти занятия могут быть организованы как беседа по заранее предложенным вопросам, подготовка докладов.
3. Каждому обучающемуся предоставляется возможность выступить с подготовленным сообщением, сделать дополнение или принять участие в анализе выступлений других участников семинара.
4. При подготовке сообщения следует учесть логику изложения, аргументированность доказательств, требование к лаконичности, продумать план сообщения.
5. Подготовка к занятию начинается с изучения литературы по теме семинара. Поиск информации является одной из важных компетентностей современного профессионала. Поэтому, помимо предложенных источников информации, обучающиеся при подготовке к семинару опираются и на те источники (статьи, монографии, интернет-ресурсы и проч.), которые нашли самостоятельно.

Методические рекомендации по работе с ситуационными заданиями и кейсами

Решение кейса представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной или групповой работы студентов. Работа с кейсом осуществляется поэтапно: Первый этап – знакомство с текстом кейса, изложенной в нем ситуацией, ее особенностями. Второй этап – выявление фактов, указывающих на проблему(ы), выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать. Третий этап – выстраивание иерархии проблем (выделение главной и второстепенных), выбор проблемы, которую необходимо будет решить. Четвертый этап – генерация вариантов решения проблемы. Возможно проведение «мозгового штурма». Пятый этап – оценка каждого альтернативного решения и анализ последствий принятия того или иного решения. Шестой этап – принятие окончательного решения по кейсу, например, перечня действий или последовательности действий. Седьмой этап – презентация индивидуальных или групповых решений и общее обсуждение. Восьмой этап - подведение итогов в учебной группе под руководством

Рекомендации по осуществлению анализа кейс-задания

Ознакомление студентов с текстом кейса и последующий анализ кейса может осуществляться заранее (за несколько дней до его обсуждения) как самостоятельная работа студентов. Общая схема работы с кейсом на этапе анализа может быть представлена следующим образом: в первую очередь следует выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных данных важны для решения; войти в ситуационный контекст кейса, определить, кто его главные действующие лица, отобрать информацию необходимую для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи.

Для успешного анализа кейсов следует придерживаться ряда принципов:

используйте знания, полученные в процессе лекционного курса; внимательно читайте кейс для ознакомления с имеющейся информацией, не торопитесь с выводами; не смешивайте

предположения с фактами; При проведении письменного анализа кейса помните, что основное требование, предъявляемое к нему, – краткость.

Презентация результатов анализа кейсов

Презентация, или представление результатов анализа кейса, выступает очень важным элементом метода. При этом в case-study используются два вида презентаций: устная (публичная) и письменный отчет-презентация. Публичная (устная) презентация предполагает представление решений кейса группе. Устная презентация требует навыков публичного выступления, умения кратко, но четко и полно изложить информацию, убедительно обосновать предлагаемое решение, корректно отвечать на критику и возражения. Подготовка письменного анализа кейса аналогична подготовке устного, с той разницей, что письменные отчеты-презентации обычно более структурированы и детализированы. Основное правило письменного анализа кейса заключается в том, чтобы избегать простого повторения информации из текста, информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения. Письменный отчет – презентация может сдаваться по истечении некоторого времени после устной презентации, что позволяет более тщательно проанализировать всю информацию, полученную в ходе дискуссии.

Оценка за кейс-задание выставляется по четырехбалльной шкале.

«Отлично» – кейс-задание выполнено полностью, в рамках регламента, установленного на публичную презентацию, студент(ы) приводит (подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.

«Хорошо» – кейс-задание выполнено полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) не приводит (не подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением, 14 подготовленная устная презентация выполненного кейс-задания не очень структурирована. При письменном отчете-презентации по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений

«Удовлетворительно» – кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. Подготовленная презентация выполненного кейс-задания не структурирована. В случае письменной презентации по выполнению кейс-задания не сделан детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения.

«Неудовлетворительно» – кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализ кейса, изложение устное или письменное не струк-

турировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе.