Материал разработан при
финансовой поддержке
Европейского Союза

Таджикистан / Кыргызстан
Август 2012 г.

Данный материал разработан в помощь переработчикам орехов, сухофруктов и меда, а также другим лицам, заинтересованным в вопросах налаживания системы управления продаж в производственных и торговых компаниях в Таджикистане и Кыргызстане.

Материал разработан и размножен при финансовой поддержке **Европейского Союза** в рамках второй фазы программы "**Центральная Азия Инвест**". Исключительная ответственность за содержание данной публикации лежит на ООО "Хариф" и **Hilfswerk Austria International** и может не отражать точку зрения **Европейского Союза**.

Проект: Интегрированный подход к продвижению Центрально Азиатских малых и средних предприятий по переработке орехов, сухофруктов и мёда.

Проект исполняется в тесном сотрудничестве, с местными и международными партнерами, которые в ходе исполнения проекта внесли значительный вклад в развитие сектора производства и переработки плодоовощной продукции в регионе.

АНТИ – Ассоциация Научно-Технической Интеллигенции Таджикистана
www.asti.tj

НАМСБ – Национальная Ассоциация Малого и Среднего Бизнеса Республики Таджикистан
www.namsb.tj

АППК
Ассоциация Плодоовощных Предприятий Кыргызстана
www.afve.org

TES – Центр Кыргызстан
www.tes-centre.org

WIFI – Институт по Экономическому Содействию при Торговой Палате Австрии
www.wifi.at

СЛОВА БЛАГОДАРНОСТИ

Представительство **Hilfswerk Austria International** в Таджикистане выражает благодарность за разработку данного материала экспертам по вопросам маркетинга, продаж и управлению, и планированию бизнес деятельности Абдувохидову Бахтиёру и Ходжаеву Азизходже. Данная группа экспертов имеет многолетний опыт работы в сфере маркетинга и продвижения продукции из стран Центральной Азии в Россию, Европу и страны Востока.

Austrian Development Cooperation

Проект со-финансируется

Австрийским Агентством по **Развитию**

ADA

Оглавление

Раздел 1. УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ 4
1.1. Основные понятия управления продажами. Задачи продаж 4
1.2. Система управления продажами 5
1.3. Тенденции в области управления продажами 7
Раздел 2. СТРАТЕГИЯ ПРОДАЖ 8
2.1. Место стратегии продаж в деятельности компании 8
2.2. План продаж 9
2.3. Риски и их нейтрализация 11
2.4. Реализация стратегии продаж 11
Раздел 3. СТРУКТУРА ОТДЕЛА ПРОДАЖ 12
3.1. Простая структура отдела продаж 13
3.2. Тестирование и закрепление оргструктуры. 13
Раздел 4. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ 14
4.1. Цели компании в области мотивации сотрудников 14
4.2. Что, кроме денег, мотивирует менеджера по продажам? 15
4.3. Каким требованиям должна удовлетворять система мотивации менеджеров по продажам? 15
4.4. Тестирование системы мотивации 16
4.5. Связь системы мотивации с организацией продаж 17
Раздел 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО КЛИЕНТА 18
Раздел 6. РАБОТА С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ 19
6.1. Организация работы с ключевыми клиентами 20
6.2. Сведения о ключевом клиенте 20
Раздел 7. КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ 21
Раздел 8. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПРОДАЖ 25
Раздел 9. УЧЕТ И АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ 31
Раздел 10. СОЗДАНИЕ ПРАЙС-ЛИСТА. 34
Раздел 11. ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ ЭТИКЕТКИ. 36
Раздел 12. СОЗДАНИЕ РЕКЛАМНОГО БУКЛЕТА. 37
Приложение 1. Примеры прайс листа. 43
Приложение 2. Примеры прайс листа. 44
Приложение 3. Примеры буклетов. 45
Приложение 4. Примеры этикеток. 46
Список использованной литературы: 47

Раздел 1. УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

1.1. Основные понятия управления продажами. Задачи продаж

Управление продажами - это мероприятия, проводимые фирмой для управления, и, прежде всего людьми, которые занимаются продажами (включая подбор персонала, его мотивацию, обучение и т.д.), а в некоторых случаях это управление каналами продаж.

Когда мы говорим **«продажи»**, мы должны сразу представить, что речь идет о фирмах и компаниях, которые производят товары, оказывают услуги, и деятельность этих фирм и компаний связанная с продажей этих товаров и услуг покупателям.

«Продажа - это деятельность предприятия (либо фирмы, оказывающей услуги), которая ставит цель реализовывать продукцию на определённых рынках».

Сразу возникает вопрос:

А кому продаем?

Ответив на вопрос мы сразу для себя определим направления деятельности по продажам.

В практике существуют три важнейшие области сферы продажи, такие как:

Сбыт - дистрибьюция - продажи.

где:

сбыт *- продает производитель или специально созданные им структуры, такие как отдел продаж, маркетинговый[1] отдел, и другие;*

дистрибьюция *- организация сбыта товара, распределение товара по сети сбыта, то есть фирма раздает свою продукцию сети продавцов или фирмам занимающимся продажами (кроме продаж конечному потребителю)*

продажа *- доведение товара и услуги до конечного покупателя, то есть, когда покупатель непосредственно использует товар или услугу в личных целях*

Эта цепочка является естественной средой, где продажи решают разнообразные задачи.

Необходимо решить следующие задачи в процессе продаж:

[1] Маркетинг- (от англ. marketing — продажа, торговля на рынке) — деятельность, направленная на рентабельную работу предпринимателей посредством обмена.

1. Постоянное осуществление (совместно с отделами маркетинга, финансовой и экономической)[2] анализа товара, рынка, потребителей, и разработать процедуры и тактику работы на рынке

Без видения и учета живой картины реального рынка (а ею обладают только сбытовики) не может быть объективного представления и, соответственно, надежного прогноза о возможностях товаров и услуг фирмы на рынке, дать объективную оценку того, готов ли покупатель платить эту цену, и, следовательно, обеспечивать нам соответствующий уровень прибыльности.

2. Принятие решений по выбору каналов распределения, и как ими правильно управлять. Это поможет нам решить, каким образом, где и когда товары и услуги доводятся до потребителя.

3. Доставка и сервисное обслуживание клиентов. Сервис, доставка товаров до потребителей от места производства и продажи поможет эффективно использовать каналы распределения, и увести клиента от конкурентов.

4. Собственно продажа продукции и услуг. Осуществляется процесс продажи продукции и услуг, с учетом выше сказанных задач

1.2. Система управления продажами

Рассматривая понятие "управление продажами" будем исходить из того, что оно включает:

- ***управление людьми;***
- ***управление процессами в области продаж.***

Управление продажами – это такая система, которая зависит от менеджмента, маркетинга, и собственно искусства продаж. Поэтому в систему управления продажами мы включаем следующие элементы:

1. Определение целевых клиентов, на которых направлена система продаж- это:
   - ✓ 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 - это:
   - ✓ используемые типы каналов распределения;
   - ✓ сбор информации по потенциальным участникам канала (дистрибьюторам, дилерам и т.д.);
   - ✓ потребности, требования, каналы (где покупают), ценовая категория, условия, на которых хотели бы работать.

3. Управление каналами- это:
   - ✓ планирование продаж по каналам и между участниками одного канала;
   - ✓ пакет условий для каждого канала;
   - ✓ управление стимулированием дистрибьторов: бонусы, акции, обучение, мерчендайзинг (часть процесса маркетинга, определяющая методику продажи товара в магазине);

[2] При наличии таких отделов

- ✓ управление коммуникацией: постоянный сбор и обмен информацией с участниками канала;
- ✓ контроль за дистрибьторами: оплата; контроль за ценами и качеством обслуживания;
- ✓ оценка участников канала/корректировка (условий, клиентской базы).

4. Организация и стратегия отдела продаж- это:
- ✓ 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- это:
- ✓ регулярные 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- это:
- ✓ система поиска потенциальных клиентов;
- ✓ навыки эффективной продажи (определение типа заказчика, его потребностей и подстройка под него; навыки презентации; навыки проведения переговоров с заказчиками; переговоры и заключение сделки;
- ✓ уровень сервиса, послепродажное обслуживание;
- ✓ учет и анализ персональных данных продаж.

7.Корректировка системы продаж- это:
- ✓ оценка и корректировка всей системы продаж (не реже 1 раза в год).

Обо всем выше перечисленном мы подробно остановимся далее.

В местных фирмах пока хорошо развиты только отдельные элементы системы. Чтобы добиться эффективности всех элементов, необходимо пройти еще очень долгий путь, но чем раньше мы его начнем, тем лучше мы станем управлять своими продажами.

Большинство местных предприятий начинали строить систему продаж с самых простых и конкретных элементов, сложное оставляя на будущее. Это в какой-то мере особенность местного бизнеса: начинать с того, что кажется понятнее, конкретнее и обещает быстрый результат. Именно поэтому до сих пор "в загоне" такие понятия, как миссия, стратегия - ведь они со стороны кажутся такими сложными. Так и с системой управления продажами. Более или менее хорошо развиты элементы "организация работы отдела продаж", "управление отделом продаж" и "навыки персональных продаж". А "определение целевого клиента", "каналы распределения и управление ими", пока функционируют очень слабо.

1.3. Тенденции в области управления продажами

Можно выделить следующие положительные **тенденции** в области управления продажами:

- В целом внимание и интерес к данной сфере растет.
- В компаниях предпринимается все больше попыток реорганизовать свою систему управления продажами. Многие начинают с того, что стараются разобраться с текущим положением и понять, что хорошо, а что необходимо срочно менять.
- Все больше компаний начинают пользоваться таким инструментом управления, как планирование продаж.
- Все больше внимания уделяется повышению профессионального уровня специалистов по продажам. Необходимость постоянного обучения менеджеров по продажам признается сегодня большинством руководителей. Кроме того, спрос на специалистов по продажам в настоящее время превышает предложение. Поэтому сегодня зачастую проще и выгоднее самостоятельно обучить специалиста, чем искать и приглашать дорогого и опытного профессионала. Небольшие компании, которые не имеют возможности оплачивать внешнее обучение сотрудников, организуют обучение внутри фирмы, внедряют наставничество и обмен опытом.

- Повышение внимания к вопросам ориентированности на клиента и поддержания отношений с постоянными клиентами. Многие компании разрабатывают внутрикорпоративные кодексы и стандарты обслуживания клиентов, вводят системы взаимодействия с постоянными клиентами, пытаются автоматизировать этот процесс. Приходит понимание, что постоянные клиенты - это выгодно. И это действительно так. Постоянные клиенты обеспечивают компании как минимум 3 преимущества: это стабильность, репутация и сокращение расходов. Имея надежные связи с постоянными клиентами, компания имеет возможность планировать свою работу, а значит, и доходы на более длительный срок.

Основная масса компаний, успешно работающих на местном рынке, имеет 5-10 - летнюю историю, срок, за который в любом случае нарабатываются устойчивые связи, создается собственная клиентская база.

Например, в одной компании сферы услуг в секторе бизнеса была разработана система взаимодействия с клиентами, которая включала:

- Жесткий контроль за соблюдением стандартов качественного обслуживания. Стандарты регламентировали весь процесс взаимодействия с клиентами, в частности, были четко оговорены сроки и форма ответов на заявки клиентов, пакет предоставляемых клиентам документов, правила делового этикета.
- Журнал для клиентов, в котором описывались новинки ассортимента, проводились опросы, викторины, выступали руководители компании.
- Семинары для клиентов с обзором ситуации в отрасли и ответами на вопросы.
- Исследования удовлетворенности клиентов обслуживанием. Сбор их замечаний и предложений и другие разделы.

В то же время в местных организациях пока недостаточно проработаны многие аспекты управления продажами.

Раздел 2. СТРАТЕГИЯ ПРОДАЖ

Стратегия продаж — это начало деятельности, связанной с продажами. Она определяет цели, методы их достижения и промежуточные «ориентиры», помогающие контролировать процесс достижения целей.

Без определения целей продаж нет смысла и начинать эту деятельность, так как никогда нельзя будет определить, правильна она или нет — ведь неизвестно, что должно получиться в результате.

Итак, необходимо задать себе следующие вопросы.

- ***Каких целей в области продаж хочет достичь компания?***
- ***Насколько реалистичны эти цели?***
- ***Отражает ли стратегия продаж стратегию развития компании в целом?***

Начнем мы с определения места стратегии продаж в рамках других стратегических решений, которые принимаются в компании.

2.1. Место стратегии продаж в деятельности компании

С точки зрения теории менеджмента (которая по большей части отражает накопленный практический опыт лучших компаний) у каждой компании должна быть своя ***миссия***, то есть то, ***ради чего компания создана и работает на рынке***.

На основе этой миссии вырабатывается стратегия развития компании, которая, в свою очередь, определяет последовательность необходимых для достижения главной цели шагов, и ставятся долгосрочные и краткосрочные цели компании на рынке.

Стратегия развития компании является отправной точкой для разработки стратегии маркетинга, определяющей, что именно компания будет производить, кому и каким образом продавать и какова будет стоимость продуктов компании. И уже на основе стратегии маркетинга вырабатывается стратегия продаж (стратегия сбыта), непосредственно определяющая, каким образом должна быть организована работа с клиентами компании, чтобы они стали покупателями. Подробнее процесс стратегического менеджмента представлен на рис. 1 ниже.

Миссия компании	*Зачем создана компания, и чем планирует заниматься?*
Стратегия развития	*Какие цели ставит перед собой компания, и как планирует их достигать?*
Стратегия маркетинга	*Какие товары и услуги и каким образом нужно предложить на рынок, чтобы достичь цели компании?*
Стратегия продаж	*Как организовать работу с клиентами, чтобы они стали покупателями нашей компании?*

Рис. 1. Последовательность принятия стратегических решений в компании

При выработке стратегии продаж компании необходимо в первую очередь определить следующие ключевые моменты:

- **цели сбытовой деятельности** (в том числе в количественном выражении: число клиентов, доля рынка, объем продаж);
- **целевая аудитория** (кто ваши клиенты, где они расположены, сколько готовы платить за вашу продукцию и в каком количестве потреблять);
- **каналы сбыта** (каким образом ваши товары будут «достигать» ваших клиентов — напрямую, через посредников и т. п.);
- **бюджет продаж** (какие затраты на осуществление продаж ваша компания планирует понести, чтобы достигнуть целей в области сбыта).

Обратите внимание на то, что стратегия продаж должна представлять собой написанный и утвержденный документ. Если ответы на все вышеуказанные вопросы являются лишь устно согласованными, то можете считать, что в компании нет утвержденной стратегии продаж.

Отдельное внимание стоит уделить бюджету продаж. Как правило, он состоит из прямых затрат на продажи (зарплата персонала, оплата командировок и т. п.) и представительских расходов, остальные затраты, влияющие на продажи, относятся на бюджет маркетинга. Руководителю отдела продаж важно предусмотреть в таком бюджете дополнительные потребности, которые могут возникнуть в плановом периоде, расширение штата сотрудников, покупка презентационного оборудования, создание премиального фонда и т. п.

2.2. План продаж

Одной из важнейших составляющих стратегии продаж является план продаж. В нем фиксируются ключевые показатели, которых компания должна достичь за определенный период работы. Пример такого плана приведен в табл. 1.

Таблица 1. Сводный план продаж компании

Группа товара	Продажи за 2012 год, тыс. сомони		Продажи за 2012 год, тыс. сомони	Продажи за 2011 год, тыс. сомони	Прирост 2011/ 2012 гг., в %%
	Оптовая (со склада)	Розница (торг. точки)			
А	300	250	550	487	**13**
Б	130	102	232	210	**10**
В	120	150	270	153	**76**
Г	550	492	1052	850	**23,7**

Это простейший пример плана. Целевая аудитория в нем разбита на две группы. Видно, что компания уделяет особое внимание группе оптовых клиентов, продажи которым составляют более 52% общего объема. Эти клиенты являются основными потребителями товаров группы А и Б. По каким причинам цифры в плане именно таковы, все это должно быть определено в стратегиях продаж и/или маркетинга.

Если такого плана нет, его придется сделать в любом случае. Вы будете выстраивать работу отдела продаж, во многом ориентируясь именно на положения плана.

Насколько реален ваш план продаж?

Об этом стоит подумать сразу, так как если вы беретесь за выполнение плана, то компания соглашается платить вам за это зарплату. А если вы потом не сможете выполнить этот план, то и компания вправе урезать вашу оплату. Иными словами, давайте уточним все «на берегу».

Если все ваши продукты давно известны на рынке, появления новых конкурентов не ожидается, а продаете вы в основном постоянным клиентам и они заранее информируют вашу компанию об объеме закупок, то для оценки реалистичности плана вам будет достаточно оценить ресурсы непосредственно отдела продаж:

- ***достаточно ли сотрудников для решения поставленных задач***
- ***достаточна ли квалификация сотрудников;***
- ***достаточна ли функциональность используемых компьютерных систем;***

Необходимая информация из стратегии маркетинга.

В стратегии маркетинга отражаются ключевые решения, принятые по следующим основным компонентам комплекса маркетинга:

- ***продуктовая линейка (характеристики, упаковка, качество, ассортимент);***
- ***ценовая политика (уровни цен, условия оплаты, изменения цен, политика скидок);***
- ***продвижение (реклама, стимулирование продаж, персональные продажи);***
- ***каналы сбыта (характеристики каналов, затраты, число и состав, уровни запасов).***

Для организации работы по продажам вам нужно будет найти ответы на следующие вопросы, которые обычно содержатся в стратегии маркетинга компании (табл. 2).

Таблица 2. Необходимая для продаж информация из стратегии маркетинга

Раздел стратегии маркетинга	Вопросы, актуальные для организации сбыта
Продуктовая линейка	Чем наши товары лучше товаров конкурентов? Какую долю рынка мы сейчас занимаем? Какие заменители есть у наших товаров?
Ценовая политика	Какие скидки от основной цены можно предлагать клиентам? Что входит в цену товара (сервисное обслуживание, доставка, установка и т. п.)? Какие скидки имеются на комплекты товаров, на крупные заказы, для постоянных клиентов и т. п.?
Продвижение	Когда и какие меры по продвижению конкретных продуктов будут предприняты? Будет ли поступать в отдел продаж информация о тех клиентах, на которых направлена реклама? Что будет сделано для нейтрализации акций по продвижению товара конкурентов?
Каналы сбыта	Через какие каналы сбыта планируется осуществлять продажи товаров? Какие каналы сбыта используют конкуренты?

Однако, скорее всего, вам не удастся найти в стратегии маркетинга ответы на следующие вопросы:

- ***каковы планы нашей компании по расширению ассортиментного ряда продукции;***
- ***какие еще товары мы планируем продавать в дальнейшем;***
- ***какие товары мы прекратим продавать в ближайшее время;***
- ***какие новые товары планируют выпускать конкуренты.***

Эти вопросы не менее важны для оценки реалистичности плана продаж. Если ваша компания планирует изменения в работе, вызванные экономической ситуацией, изменениями в законодательстве, действиями конкурентов и т. п., все это может серьезнейшим образом повлиять на результаты продаж.

Необходимая информация из стратегии развития

Стратегия развития компании последовательно отвечает на следующие вопросы:

- ***какой компания хотела бы стать через 5-10 лет (ответ на этот вопрос вытекает из миссии компании и текущей позиции компании на рынке);***
- ***какой для этого должна стать компания через три года;***
- ***каких результатов для достижения этого компания должна добиться через один и два года;***
- ***какие структурные и организационные изменения необходимы в компании для этого;***
- ***каков необходимый объем финансирования;***
- ***какие товары и услуги необходимо производить.***

Когда вы получите ответы на все вопросы, необходимые для оценки реалистичности плана продаж, настает самое время подумать о том, что еще может помешать его выполнить.

2.3. Риски и их нейтрализация

Никогда не стоит забывать про один из законов Паркинсона: «Если что-то плохое может произойти, то оно наверняка произойдет». Без знания специфики деятельности конкретной компании сложно даже обозначить возможные риски.

При правильной организации работы в области сбыта деятельность по нейтрализации рисков вообще станет основной для начальника отдела продаж, ведь все остальное должно стабильно работать и без постоянного руководства.

Если «в общем и целом» стратегия продаж для вас ясна и вы с ней согласны, план продаж вы оцениваете как выполнимый, а риски — как допустимые, то самое время заняться анализом того, что вам потребуется для реализации стратегии.

2.4. Реализация стратегии продаж

Скорее всего, в вашей компании уже сформировано подразделение, которое занимается продажами, и, читая это пособие, вы планируете найти в ней интересные идеи, способные помочь вам повысить эффективность его работы. Но эффект будет еще большим, если при реализации стратегии продаж вы сначала разработаете оптимальные решения и лишь затем сравните их с текущим положением дел в вашей компании.

Для реализации стратегии продаж вам необходимо принять решения (или подготовить их проекты) в следующих областях:

- **организационная структура отдела продаж** — каким образом должна быть распределена ответственность за реализацию стратегии, какими могут быть оптимальные решения этих задач, какие полномочия необходимы сотрудникам для выполнения своих функций;
- **сотрудники и уровень их квалификации** — какой квалификацией должны обладать сотрудники для выполнения соответствующих задач, какое начальное и текущее обучение им необходимо, как будет происходить контроль и аттестация по результатам обучения, каким

образом должно идти накопление опыта в компании и его перераспределение;

- **система мотивации менеджеров по продажам** — в последнее время человеческий фактор приобретает все большее значение в деятельности любой компании, и не только на уровне руководства, так как поиск и подготовка специалиста обходятся очень дорого. Система мотивации должна стимулировать сотрудников к выполнению плановых показателей, взаимодействию с коллегами, а также решать задачи удержания сотрудника в компании;
- **информационные технологии** — работа подразделения продаж должна быть автоматизирована, чтобы сотрудники не тратили время на выполнение тех операций, которые за них более эффективно выполнит компьютер. Кроме того, современные информационные технологии позволяют значительно снизить затраты времени на управление продажами, что дает возможность повысить качество этой деятельности;
- **взаимодействие отдела продаж с другими подразделениями компании** — отдел продаж является лишь одним из подразделений компании, конечным результатом работы которой является именно объем продаж своих товаров и услуг. Для эффективной работы отдела продаж в компании должны быть четко определены процедуры командной работы сотрудников нескольких под разделений при продаже товара конкретному клиенту;
- **технологии управления продажами компании** — как и любая другая деятельность, продажи могут и должны управляться. Качественное управление предполагает, что требуемые результаты должны быть достигнуты в запланированных объемах **и** при за планированном бюджете.

Раздел 3. СТРУКТУРА ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Поскольку далеко не во всех сбытовых подразделениях компаний существует четкая организационная структура, определим сначала, зачем она, собственно, нужна. На этот вопрос нельзя дать однозначного ответа с точки зрения компании, но можно попытаться сделать это с точки зрения различных групп людей, имеющих отношение к компании:

- **акционеры (собственники)** — для них наличие прозрачной и ос мысленной организационной структуры в отделе продаж является своего рода гарантией того, что компания сможет выполнить план продаж, а значит, акционеры могут рассчитывать на получение запланированных доходов. По крайней мере отсутствие оргструктуры в отделе продаж скорее всего будет рассмотрено акционерами в качестве серьезного риска;
- **руководители компании (директора, руководители подразделений)** — для них результат работы отдела продаж является результатом деятельности компании в целом, в связи с этим руководители других подразделений должны быть уверены, что усилия их сотрудников будут подкреплены хорошей работой отдела продаж. Кроме того, нередко заработная плата руководителей при вязана к объему продаж компании, а значит, и к результату работы отдела сбыта;
- **руководитель отдела продаж** — вообще, оргструктура собственного подразделения должна быть нужна ему больше всего, чтобы он имел возможность эффективного управления сотрудниками, а в результате меньше времени уделял текучке, и больше — вопросам повышения эффективности работы;
- **менеджеры по продажам** — для квалифицированного сотрудника понимание того, за что он отвечает, какими полномочиями обладает, кому подчиняется и какими ресурсами может пользоваться, важно по двум причинам. Во-первых, обладая такой информацией, он может влиять на результаты своей работы, а значит, рассчитывать на повышение в компании. Во-вторых, точно понимая, за что он НЕ отвечает и на что

у него НЕТ полномочий, он имеет возможность требовать от руководителя решения тех
вопросов, которые влияют на результаты его деятельности. На пример, если отгрузка товара или выполнение контракта затягивается по причинам, которые менеджер сам устранить не может, он имеет полное право «передать» эту проблему своему руководителю.

Как мы выяснили, каждая группа людей видит в организационной структуре свои интересы и для компании в целом оргструктура (и отдела продаж в том числе) является просто необходимым компонентом, без которого сотрудники компании не смогут эффективно работать. Иными словами, организационная структура нужна для того, чтобы компания могла работать максимально эффективно.

Для определения оптимальной структуры отдела продаж предварительно необходимо ответить на следующие вопросы:

1) ***кто еще, кроме сотрудников вашей компании, может заниматься продажами вашей продукции?***

2) ***каким образом продается ваша продукция?***

Определив в итоге, какие посредники (внешние компании, люди) и каким образом могут принимать участие в продаже продукции и, сравнив эффективность привлечения посредников и выполнения такой работы собственными силами, вы сможете определить тот объем работы, который должен будет выполнять непосредственно отдел продаж вашей компании. А уже на основании этой информации и сведений о специфике продаж вашей продукции спроектируете организационную структуру отдела продаж.

3.1. Простая структура отдела продаж

В самом простом случае все ваши потенциальные клиенты заинтересованы во всем спектре вашей продукции, и ваша продукция не настолько сложна, чтобы один человек не мог прекрасно в ней разбираться. Пример такой структуры приведен на рис. 2.

Рис. 2 Простая структура отдела продаж

В этом случае каждый из менеджеров по продажам занимается продажами всех товаров. Это хорошо для менеджера — он всегда имеет возможность предложить клиенту максимально широкий ассортимент, и хорошо для клиента — один человек может рассказать ему про всю продукцию вашей компании.

Основной плюс данной структуры в ее простоте. Она часто используется в крупных компаниях-производителях, предлагающих на рынке однородную продукцию, предназначенную для вполне определенного сегмента клиентов.

3.2. Тестирование и закрепление оргструктуры.

Созданная вами структура должна пройти проверку на прочность еще до момента ее официального внедрения. Вам стоит обратить внимание на следующие моменты:

- *однозначно ли распределены ответственность и полномочия между сотрудниками;*
- *достаточно ли каждому конкретному сотруднику полномочий для достижения целей его работы;*
- *каким образом в подобной структуре будет происходить распределение ответственности в случае неэффективной работы по одному из направлений.*

Иными словами, в первую очередь мы тестируем организационную структуру на отсутствие потенциальных конфликтов, предполагая, что если нам удастся создать сотруднику оптимальные условия для работы, то он сам будет заинтересован в максимизации результата. Предположение можно считать верным, поскольку, именно сотрудники с подобным отношением к работе и добиваются наилучших результатов в продажах, а значит, именно таких мы и будем искать.

Разработанная Вами организационная структура должна быть в обязательном порядке формально закреплена с помощью распоряжений и приказов руководства компании для того, чтобы исключить различные ее толкования. В частности, она должна найти отражение в штатном расписании и в должностных инструкциях.

При подготовке таких документов вам (и всем, кто будет их подписывать) придется лишний раз проанализировать итоговые варианты, и, скорее всего, вы найдете достаточно «скользких» моментов, которые будут нуждаться в дополнительной проработке. Это обычный психологический трюк, который позволяет привлечь дополнительное внимание к решениям даже тех специалистов, которые «не глядя согласны на все», но затем, «обнаружив» в документах положения, противоречащие их интересам, становятся основным источником конфликтов. Соответственно, в интересах всех сотрудников компании, чтобы внедрение новой (или измененной) оргструктуры прошло максимально комфортно.

Раздел 4. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

4.1. Цели компании в области мотивации сотрудников

Каждый руководитель хочет, чтобы в его подразделении работали богатые обеспеченные люди, но не каждая компания готова платить при этом сотрудникам высокую зарплату и особенно выплачивать ее авансом за будущие результаты работы сотрудника. Но и хороший сотрудник не пойдет на работу, где ему обещают только процент от полученных результатов — ведь работа для него не просто азартная игра и приятное времяпрепровождение, но и источник благосостояния.

Компания должна использовать различные инструменты мотивации сотрудников, чтобы они:

- *работали в компании,*
- *работали хорошо*
- *работали именно так, как необходимо компании.*

При разработке системы мотивации необходимо отталкиваться от планов компании в области продаж, организационной структуры и стратегии развития компании в целом. Стратегическое видение определит перспективное состояние системы мотивации, план

продаж поможет в определении текущего состояния, а организационная структура позволит сбалансировать мотивацию различных сотрудников, участвующих в продажах.

Иными словами, итоговая система мотивации и планы по ее возможному изменению в первую очередь должны удовлетворять компанию. Это касается объема затрат на продажи и управляемости системы продаж в целом. Если продажи обходятся компании очень дорого или результаты продаж определяют стратегию компании, то скоро компанию ждут проблемы — либо финансовые, либо структурные, так как продажи всегда ориентированы на текущий результат и не могут (без внешнего управления) быть направлены на долгосрочные цели.

Также необходимо, чтобы система мотивации удовлетворяла сотрудников. Если компания крупная и известная, то она может позволить себе держать уровень мотивации на среднем или даже чуть меньшем уровне, так как многие люди пойдут работать в нее за строчку в резюме для получения более лучшей работы. Если у компании позиции не такие сильные, то уровень мотивации, очевидно, должен быть выше среднерыночного. Но в любом случае обеспечение достаточного уровня мотивации для сотрудников является «ограничением», обязательным требованием, которое надо учитывать при разработке системы мотивации, а максимизировать нужно эффект для компании в целом.

4.2. Что, кроме денег, мотивирует менеджера по продажам?

В идеальном случае деньги (доход менеджера по продажам) должны быть единственным мотиватором, потому что они поддаются количественной оценке (в отличие от «удовлетворения сотрудника от работы», «ожиданий карьерного роста» и т.п.) и находятся целиком в руках управляющего работой сотрудников.

Часто замечают, что деньги являются серьезным мотиватором, если:

1) уровень оплаты сотрудника явно завышен (он боится потерять работу, так как нигде не найдет аналогичного уровня оплаты)

или

2) система оплаты была недавно улучшена.

Оба этих факта в большей степени относятся к сотрудникам с постоянной зарплатой, так что к менеджерам по продажам они применимы мало. Деньги для продавца, как правило, являются прямым отражением достигнутого им результата, поэтому и мотивация достижения лучших результатов эквивалентна увеличению собственного заработка. «Положительным» моментом в данном случае является и то, что после подведения итогов, по которым выплачивается вознаграждение продавцу, дальше все «начинается сначала». Поэтому не возникает эффекта привыкания к размеру зарплаты — его нужно постоянно зарабатывать, постоянно поддерживать «на уровне».

Однако следует заметить, что другие известные формы мотивации нередко оказываются менее затратными, а иногда и более эффективными. Некоторые моменты, связанные с общественным признанием, получением дополнительного образования, повышением в статусе, могут быть для конкретного сотрудника более ценными, чем получение квартальной премии. К сожалению или к счастью, чаще всего с увеличением профессионального уровня менеджера по продажам можно услышать, что «если вы хотите меня похвалить, то лучше деньгами — "спасибо" в карман не положишь». Это происходит, в том числе и потому, что в любом случае профессиональный уровень работы продавца оценивается (и руководством в первую очередь) по объему продаж, а не по каким-либо другим показателям.

4.3. Каким требованиям должна удовлетворять система мотивации менеджеров по продажам?

В компаниях традиционно профессия продавца предполагает невысокую составляющую постоянного оклада в системе мотивации, потому что результат работы продавца всегда виден — это объем продаж. Тем не менее, система мотивации должна не только быть ориентирована на результат, но и удовлетворять другим критериям, важным как для сотрудников, так и для компании. Выделим пять основных критериев:

- **ориентация на результат** — сотрудник получает вознаграждение за достижение результата, а не за выполнение работ, которые должны привести к результату;
- **управляемость** — позволяет корректировать направленные на продажи усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;
- **справедливость** — достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;
- **простота/понятность** — сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать, компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;
- **неизменность** — любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую. Компания определяет «правила игры» для сотрудников, и если вдруг решит спонтанно их поменять, то лишится доверия «игроков».

Рекомендуемая структура оплаты менеджеров по продажам.

Предположим, что вы определили суммарный объем дохода (с учетом всех составляющих) менеджера по продажам. Если у вас нет оснований поступить иначе, то по опыту автора стоит ориентироваться на следующую структуру денежной мотивации:

- 30% от суммарного дохода — постоянный оклад («прожиточный" минимум для специалиста такого уровня);
- 50% — премия за достижение показателей продаж (основная часть дохода);
- 20 % — премия за достижение целевых показателей (премия за выполнение других задач, важных для компании, — охват рынка, продажи новых товаров, обучение коллег и т. п.).

На специализированных семинарах и в публикациях вы можете найти и другие подходы к определению схемы денежной мотивации, которые отталкиваются не напрямую от задач компании и реальностей рынка труда, а от других показателей и предполагают, что ваша компания уникальна и требует соответствующей только ей системы мотивации. С этим мнением сложно спорить, но бессмысленно и соглашаться. Тратить лишнее время, а значит, и деньги на разработку уникальной системы, которую потом придется за свой же счет «обкатывать», не совсем разумно. Намного менее рискованно и более эффективно опереться на накопленный в аналогичных компаниях опыт и просто скорректировать его под себя, что, собственно, и предложено в данном параграфе. Иными словами, лучше потратить неделю на изучение и перенимание чужого опыта, чем месяцы проб и ошибок на реализацию собственных подходов.

4.4. Тестирование системы мотивации

После разработки системы важно проверить, пройдет ли она проверку в следующих ситуациях:

1. Значительное превышение планового объема продаж. Иногда кому-то из менеджеров везет и ему удается совершить очень крупную сделку. Многие руководители при этом предпочитают быстро поменять «правила игры», чтобы не выплачивать сотруднику высокие комиссионные, что не лучшим образом влияет на мотивацию работы всего отдела продаж. Руководителю отдела продаж лучше заранее оговорить возникновение таких ситуаций, так как иначе от решения руководителей более высокого ранга пострадает не только конкретный сотрудник, но и авторитет руководителя отдела продаж.

2. Сопоставление целей сотрудника с целями отдела и компании. Попробуйте поставить себя на место менеджера и определить, как оптимизировать работу, чтобы заработать как можно больше денег. Если при реализации такой стратегии менеджер будет действовать в интересах компании, то все нормально, если нет — надо исправлять систему мотивации, потому что в долгосрочном плане все менеджеры придут к такой стратегии опытным путем. Возможно, не стоит при моделировании ситуации доводить дело до абсурда,

предполагая, что сотрудник может пойти на нарушение деловой этики или должностное преступление. Такие негативные ситуации случаются, но разрешать **и** предотвращать их должна не система мотивации, а корпоративная культура и служба внутренней безопасности.

3. Сотрудничество между менеджерами. Система должна мотивировать к сотрудничеству и к отсутствию нездоровой конкуренции между менеджерами, иначе вам не избежать частых конфликтов в отделе. В первую очередь система не должна позволять сотруднику, так или иначе, присваивать себе чужие результаты работы.

4. Бартерные сделки — в некоторых случаях компании выгоднее продать товар по бартеру, чем за деньги. Соответственно, такие сделки тоже должны учитываться в системе мотивации, иначе менеджеры будут их избегать.

5. Получение оплат. Обратите внимание на то, чтобы плановые показатели стимулировали менеджеров к получению оплат от клиентов, а не просто к увеличению числа отгруженных товаров.

6. Поиск новых клиентов. Часто опытный менеджер нарабатывает себе большую клиентскую базу, которая обеспечивает ему большой объем продаж, и теряет мотивацию к поиску новых клиентов, что замедляет развитие компании в целом. Рекомендуется либо вводить повышенные премиальные за продажу новым клиентам, либо устанавливать норматив по числу продаж новым клиентам за отчетный период.

4.5. Связь системы мотивации с организацией продаж

Хотя основную часть вопросов, связанных с организацией продаж, мы будем рассматривать в последующих главах этой книги, уже сейчас важно принимать во внимание, что система мотивации не существует в отрыве от процесса продаж и даже работы компании в целом. Например, вы можете предложить продавцам великолепную мотивационную схему, но окажется, что они не в силах достигнуть высоких результатов, так как:

- **производство не справляется с объемом заказов;**
- **качество продукции значительно сужает круг потенциальных клиентов;**
- **служба сервиса не успевает обслуживать всех клиентов и т. д. и т. п.**

Получается, что серьезная часть усилий продавцов уходит впустую — фактически компания не может, так или иначе, обслужить всех привлеченных продавцами клиентов. Но самое плохое с точки зрения системы мотивации то, что продавец не может прыгнуть выше планки, которая установлена ему извне и на которую он не может повлиять.

Как правило, основным ограничением является именно технология организации продаж. Если вам объективно необходимо, чтобы продавец как минимум один раз в неделю лично общался с клиентом, то из этого следует, что он не сможет общаться, например, более чем с 40 клиентами одновременно, а значит, достигнув этого уровня, он достигнет и предела в зарплате. Соответственно, схема мотивации должна предполагать либо «обходные пути» для таких ситуаций, либо заранее определять предельное значение.

Сложно придумать более сильно демотивирующий фактор, чем когда результатом многомесячных усилий продавца является в первую очередь осознание того, что цель, к которой он стремился, для него недостижима не по его вине. И особенно сильный негативный эффект это будет иметь, если окажется, что его руководитель заранее знал об этой ситуации.

Мотивируя людей на достижение высоких результатов, обязательно проверяйте, чтобы эти результаты были достижимы и чтобы продавцу ничто внешнее, неподконтрольное ему не мешало их достигнуть.

Раздел 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО КЛИЕНТА

Довольно часто в компании отсутствует само понятие "целевой клиент". Каждый, кто пожелает, может стать клиентом, и не важно, выгодно это компании или нет. Тем более, что далеко не во всех компаниях рассчитывают эффективность продаж, затраты на продажи и даже себестоимость продукции. Поэтому компания работает со всеми клиентами подряд. С точки зрения эффективности бизнеса не любое увеличение продаж идет ему на пользу. Увеличивать продажи выгодно только определенной группе клиентов - целевому сегменту. Этот момент часто забывается, и возникает ситуация, когда в результате повышения объема продаж у компании снижается прибыль. То есть целевым клиент может быть только тогда, когда выгоды от прироста продаж перекрывают издержки на поиск и привлечение клиента, оформление сделок, обслуживание и другие расходы.

Целевой клиент - это тот клиент, потребности которого организация может удовлетворить максимально полно, следуя при этом своей стратегии. Другими словами, сотрудничество с целевым клиентом выгодно обеим сторонам. Гораздо лучше вообще отказаться от нецелевого клиента (например, порекомендовав ему, куда лучше обратиться), нежели обслужить его плохо (например, из-за нехватки времени), вызвать нарекания и ухудшение собственной репутации. Либо клиент сам откажется от сотрудничества с компанией, если условия работы станут для него неприемлемыми.

Наиболее передовые предприятия уже всерьез занимаются проблемой оптимизации клиентской базы. Для этого, прежде всего, необходимо разработать условия сотрудничества с клиентами, выгодные и компании, и целевым клиентам.

Например, на одной крупной компании по переработки сельхозпродуктов в качестве целевого клиента были выбраны крупные дистрибьюторы, имеющие стабильное положение на рынке, с построенной системой управления и ориентированные на потребителей среднего класса, молодых людей 20 - 35 лет. Такие дистрибьюторы должны были иметь налаженные связи с розничными сетями, торговыми центрами и магазинами.

Под такого целевого клиента были разработаны следующие условия работы:

- 100%-ная предоплата;
- минимальный размер закупки -5 000 сомони;
- ежемесячное предоставление отчетности (объемы продаж по каждому наименованию, цены, жалобы и предложения заказчиков);
- обеспечение не менее 50% ассортимента компании при продажах;
- система скидок за объем закупки более 10 000 сомони за периодичность закупок чаще, чем раз в неделю, за сотрудничество более 1 года.

После введения этих условий с каждым клиентом была проведена персональная работа по разъяснению новых правил. В итоге клиентская база сократилась на 30% в течение полугода, при этом объем продаж вырос на 10%. Все это привело к значительному повышению рентабельности бизнеса.

Этот пример показывает успешный опыт, однако компаний, которые решаются на такую перестройку, пока еще очень мало, большинство компаний не понимают, кто их целевой клиент, и соответственно они не могут ни разработать условия работы, ни

решиться на потерю какой-то части клиентов. Тогда клиентская база компании составляет 30 - 40 организаций, из них 2 - 3 организаций приносят 80% оборота (и еще больше прибыли), еще 10 - 15 компаний дают 19% оборота. А оставшийся процент делят между собой 10 компаний. Однако время, затрачиваемое на обслуживание любого клиента, примерно одинаково, и соответственно расходы, связанные с продажами, тоже.. Итак, очень важен правильный выбор целевого сегмента. Правильный сегмент - это тот сегмент (группа потенциальных покупателей) потребности которого на текущий момент удовлетворены не полностью, и при этом предприятие располагает необходимыми ресурсами, чтобы эти потребности удовлетворить и получить при этом выгоду.

Раздел 6. РАБОТА С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ

В силу того, что продажи сильно отличаются друг от друга в разных отраслях, понятие ключевого клиента нуждается в дополнительном пояснении.

Ключевым клиентом (Key Account) можно считать клиента, соответствующего одной или одновременно нескольким из следующих характеристик:

- Клиент, который уже приносит компании значительный доход. Этот доход можно измерять в абсолютных цифрах или как процент от общего дохода. Четких правил нет, но клиента принято считать ключевым, если он приносит компании больше 10% общих доходов. Здесь еще стоит упомянуть, что если клиент дает свыше 20% общих доходов, это может вызвать критическую зависимость компании от него. Когда клиент приносит больше 50% общего дохода, такого клиента можно назвать моноклиентом. Тем, кто работает с несколькими ключевыми клиентами, которые вместе приносят компании львиную долю дохода, следует отдельно разрабатывать программу по обеспечению их лояльности.

- Клиент, с которым компания пока не работает или работает в небольших объемах, если он является перспективным. К таким клиентам в первую очередь относятся те, у кого имеются деньги на закупки товаров и услуг компании. Лучшее доказательство их перспективности— значительные доходы, которые благодаря данным клиентам получают конкуренты компании. Рассматривая возможности работы с такими клиентами, вы должны максимально точно оценить сильные и слабые стороны конкурентов, уже работающих с ними. Иногда стоит попробовать войти с конкурентами в союз и т. п.

- Клиент, хорошо известный в своей отрасли или на своей территории.

Работа с такими клиентами может значительно помочь при дальнейшем продвижении продуктов и услуг компании. Это, в частности, интересно, если компания сосредоточивается на работе на вертикальных рынках, то есть, намерена предлагать типовые или индивидуальные решения для отдельных типов клиентов (например, тепличный бизнес, плодоперерабатывающая промышленность).

6.1. Организация работы с ключевыми клиентами

На вопрос о том, сколько ключевых клиентов должно быть закреплено за одним менеджером по продажам, сложно ответить однозначно. Скорее всего, надо исходить из количества денег, а не из числа клиентов. Если ключевые клиенты относятся ко второму типу (перспективные), то стоит подумать о том, кто должен заниматься этим клиентом: менеджер по работе с ключевыми клиентами (Key Account Manager) или менеджер по развитию бизнеса (Business Development Manager).

Если клиент действительно ключевой, то за одним менеджером, как правило, закрепляется до трех таких клиентов. В связи с этим работа с ключевыми клиентами содержит больше аналитики и подготовки, чем работа с другими клиентами. Следовательно, нельзя собирать сведения о ключевом клиенте в таком же объеме, как данные о разовых, мелких клиентах.

6.2. Сведения о ключевом клиенте

Работая с ключевым клиентом, менеджер по продажам должен собрать много необходимой информации, чтобы быть в состоянии самому инициировать происходящие в отношениях между компанией и ключевым клиентом события (а не реагировать на запросы) и заслужить высокий статус менеджера по работе с ключевыми клиентами.

Компания, со своей стороны, должна стандартизировать работу с ключевыми клиентами, предложить менеджерам варианты досье на ключевого клиента, убедиться в том, что доход от этого клиента определяется его потребностями и возможностями компании, а не возможностями конкретного менеджер по продажам, отвечающего за взаимодействие с ним.

Ниже приводятся основные разделы досье на ключевого клиента.

Общие сведения

Это общее описание компании, история, число сотрудников, штатное расписание и организационная структура, включая департаменты, отделы, филиалы, дочерние структуры.
В общие сведения входят и данные о его окружении: кто его клиенты, конкуренты, ключевые поставщики, банки, аудиторы, консультанты. Все перечисленное при определенных обстоятельствах может способствовать продвижению компании. В общие сведения о компании полезно внести информацию о ее миссии, позиционировании, тенденциях развития отрасли, культурной среде, финансовых показателях.

Взгляд на ключевого клиента со стороны компании

В этом разделе менеджер документирует историю отношений (что и когда поставляли, в каких тендерах участвовали, как выигрывали, почему проигрывали). Также менеджер перечисляет всех сотрудников своей компании, работающих с данным клиентом. Желательно, чтобы он мог рассчитывать хотя бы на одного топ-менеджера своей компании, который будет играть роль поручителя (Executive Sponsor) и помогать в случае нехватки ресурсов, при необходимости лоббирования

интересов нижестоящего менеджера внутри компании, а также иногда строить параллельные отношения с топ-менеджерами компании ключевого клиента.

Менеджер определяет отношения компании с клиентом на данном этапе и в перспективе. Он подробно описывает, каков бюджет клиента по отдельным статьям расходов, у кого покупали раньше, как выглядит система принятия решений и т. п.

Сведения о конкурентах и сравнительный анализ

В этом разделе менеджер перечисляет конкурентов, которые наряду с его компанией стараются склонить к сотрудничеству ключевого клиента. Следует оговориться, что речь идет о так называемых прямых конкурентах. Прямые конкуренты — компании, предлагающие аналогичный товар (услуги).

Иными словами, под конкурентами понимаются все участники рынка либо поведение клиента, в результате которого продажи могут не состояться. Причем прямые конкуренты не самые опасные в этом списке.

При работе с ключевыми клиентами обязательно надо установить, привлек ли менеджер все ресурсы компании, выяснил ли все потребности клиента, и проверить, как он координирует сотрудничество с другими отделами компании.

Раздел 7. КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Каналы распределения продукции или иначе их называют пути распределения, это важная часть в продажах РТ. Продажи осуществляются самими производителями, посредниками, продавцами, которые продают непосредственно потребителю. Повсеместно можно увидеть их взаимосвязь, все они тесно связаны друг с другом, их функционирование обеспечивает движение товаров и услуг, что в итоге позволяет товару или услугу достичь потребителя.

В комплексе функций канала распределения продукции выделяются:

1. функция продажи- это когда происходит непосредственный процесс продажи продукции. Основная цель- конкретный результат- продажа определенного вида и количества продукции.
2. информационная функция- предлагается необходимая информация о продаваемой продукции, покупатель знакомиться с продукцией
3. контактная функция- предоставляется информация об изготовителях, местонахождение, руководители и др. информация
4. переговорная функция- процесс обговаривания условий предоставления продукции
5. функция финансирования процесс оплаты купленной продукции, получение денег за продажу продукции
6. функция заказа- создание условий для совершения сделок купли продажи, и почвы для дальнейшего сотрудничества

7. логистическая функция- процесс доведения продукции до места назначения,
8. функция доработки—процесс когда товар дорабатывается под нужды конкретного покупателя
9. функция стимулирования сбыта- процесс по налаживанию клиентуры с целью постоянной продажи продукции
10. функция принятия риска- производимая продукция не будет реализована, не достаточный сбыт, не налажена клиентура, продукция не будет пользоваться спросом и др.
11. функция сервиса - обслуживание покупателя, упаковка, доставка, и др…

Все эти функции взаимосвязаны, и дополняют друг друга.

Как сделать продажи легче и удобней, с тем, чтобы продукция продавалась лучше?

Производителю необходимо наладить связь с потребителем через посредников.
Канал распределения можно понимать как маркетинговый канал фирмы. Ведь можно увидеть как в нем сотрудничают различные участники, продавцы, посредники, потребители, то есть можно увидеть и парное сотрудничество так и комплексное сотрудничество всех участников.
Как показывает практика не у многих производителей система продаж эффективна. Найти подходящий вариант продаж, и тех через кого это будет происходить это очень важно.
С одной стороны, посредников должно быть не слишком много, иначе вы не сможете их эффективно контролировать. Но существует и так называемая проблема "клиентов-монополистов". Это клиенты, у которых объем закупок составляет более 20% объема продаж компании. В случае ухода такого клиента, компанию ожидает серьезные "провал" в продажах. Именно поэтому такие клиенты часто требуют для себя особых условий, огромных скидок, задерживают платежи, требуют оплаты рекламных акций. И компании вынуждены идти на уступки, так как находятся в зависимом положении.
Не многие производители могут контролировать каналы распределения. Многие продолжают придерживаться принципа "клиент всегда прав". Хотя иногда это совсем не так. Лишь немногие компании психологически готовы не угождать клиентам и выполнять любые его требования (или наоборот всячески их ущемлять), а строить партнерские взаимовыгодные отношения. Однако постепенно ситуация начинает меняться.
Кроме того, обычно компании не дифференцируют условия сотрудничества для разных каналов сбыта. Так же как у различных клиентов бывают разные потребности, так и у разных каналов сбыта потребности различаются. Так, например, для сети розничных торговых предприятий важны надежность поставок (в срок, в точном соответствии с заказанным ассортиментом), доставка, качество упаковки, удобная расфасовка. Тогда как для крупной оптовой организации важны цены, разнообразный ассортимент, скидки за объем.
Структура скидок используемых в работе с каналами распределения выгладит следующим образом

Примерная структура скидок[3]

Максимальная Цена

1. Общая скидка
2. Скидка за количество
3. Зачетная скидка
4. Скидка за регулярность покупок
5. Ассортиментная скидка
6. Скидка за условия платежа
7. Скидка за сезонность
8. Скидка за функциональность
9. Скрытая скидка

Минимальная Цена

Рис 3. Примерная структура скидок.

Торговый посредник является важной частью распределения. В зависимости от выполняемых действий возникают различные виды посредников. В центрально-азиатской деловой практике, как правило, наибольшую роль играют оптовики, дистрибьюторы, дилеры, розничные продавцы, консигнаторы, и меньшую — торговые агенты и брокеры.

Таблица 3. Виды посредников и их характерные особенности

Вид посред-ника	Приобре-тение товара	Территория обслуживания	Продажи конечному потребителю	Добавленная стоимость	Сервис	Характер дохода
Дистри-бьютор	В собственнос ть	Крупная	Не продает	Может появляться	Нет	**Дистри-бьюторская скидка**
Дилер	В собствен-ность	Относительно Небольшая	Продает	Может появляться	Да	**Дилерская скидка**
Розничный продавец	В собствен-ность/ на консигна-цию.	Не большая	Продает	Как правило не бывает	Да/ Нет	**Торговая наценка**
Консигнатор	на консигна-цию	Относительно не большая	Продает	Как правило не бывает	Да/ Нет	**Скидка или процент**
Брокер	Не приобре-тает	...	Не продает	Не бывает	Нет	**Процент**
Торговый агент	Не приобре-тает	По договору	продает	Не бывает	Нет	**Процент**

[3] Данная структура скидок предложена С.И. Кирюковым

Альтернативы структуры канала[4]

1. Производитель – розница – потребитель
2. Производитель – крупный оптовики – розница – потребитель
3. Производитель – дистрибьютор – оптовик – розница – потребитель
4. Производитель – брокер – оптовик – розница – потребитель
5. Производитель – торговый агент – оптовик – розница – потребитель
6. Производитель – промышленный потребитель
7. Производитель – агент или брокер – промышленный потребитель
8. Производитель – промышленный дистрибьютор – промышленный потребитель
9. Производитель – промышленный дистрибьютор – дилер – промышленный потребитель
10. Производитель – промышленный потребитель

Структура ценообразования в канале, на примере меда. Цена в прайс листе 6 долларов за 1 кг.

Таблица 4. Структура ценообразования в канале, на примере меда

Цепочка добавленной стоимости	Издержки производ-ства	Цена произ-водства	Валовая прибыль/ торговая наценка	Цена на прайс листе	Цена со скидкой
1. Производитель	2,00		0,50		
2. Оптовик		2,50	0,90		
3. Розница		3,40	1,20		
4. Покупатель				6,00	**5,00**

Все производители, занимающиеся массовым, крупносерийным и подобными видами производства, находятся в значительно худшем положении по сравнению с посредниками именно с позиции клиентской эффективности. Посредники часто нужны и полезны, для того чтобы ваш продукт был продан.

Часто в ситуации, когда относительно небольшой фирме-производителю трудно попасть в сетевой розничный канал со своим ассортиментом, роль оптовой структуры, предлагающей рознице широкий набор товаров, будет достаточно велика.

Торговое посредничество в любой его форме возникает, развивается и имеет серьезную перспективу лишь постольку, поскольку данное посредническое звено обладает серьезной ключевой компетенцией, обеспечивающей фирме-производителю не только соответствующий рост экономической эффективности, но и лидирующие позиции в отношении удовлетворенности конечного покупателя. И в этом случае розница, а прежде всего — крупная сетевая, безусловно, предпочтительна и, если не рассматривать ситуацию фирменной розничной структуры, вряд ли может быть заменена чем-либо, включая и интернет-торговлю.

Что касается оптовых посредников, то они должны рассматриваться как реально эффективное, полезное и даже необходимое звено в том случае, когда речь идет о работе оптовика с достаточно многочисленными розничными структурами, замкнутыми на него. По мере того как крупные розничные сети будут развиваться и

[4] Rosenblom, 1995, p 227

захватывать все большую часть рынка конечного покупателя, адекватно будет снижаться роль и значение оптовых структур в продажах потребительских товаров.

Раздел 8. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПРОДАЖ

Вопрос о том, сколько компания должна продать товаров (услуг), возникает всегда. Всем хочется поставить “правильные” планы, только у каждого свое понимание того, что такое правильный план и как он определяется. Как правило, владельцы хотят многого, и говорят, что рынок это позволяет, а “народ” всячески отбивается и объясняет, со своей стороны, что жизнь тяжелая, рынок не резиновый, конкуренты не спят, а Таджикистан не Россия.

Нам следует различать планирование от прогноза. Так:

- **Прогноз продаж** — это величина объема продаж, которую возможно достигнуть при выполнении неких условий или при реализации некоторых событий. Данная величина может использоваться для уточнения плана продаж.

  Например:

  В июле месяце мы принимаем решение продать в сентябре месяце 1000 кг. курагу по цене 2 дол. США за килограмм, так как эта цена покрывает наши расходы, и даст прибыль. Если курс доллара к сентябрю будет повышаться, вероятность роста цен на курагу будет выше, что сразу же отразиться на объеме и сроках продаж, то есть мы не сможем продать эти 1000 кг. Но если курс доллара к тому моменту будет ниже чем на момент когда мы принимаем решение о продаже кураги, то это будет способствовать продаже всего объема кураги, но со значительным ущербом, так как цена будет значительно ниже от той, которая покрывала бы наши расходы. Как мы видим, изменение курса валюты отражается на объеме, сроке, а также цене кураги. Уже в июле месяце мы должны предполагать, что будет вероятное понижение или повышение курса, либо возможны какие то другие события, которые резко отразятся на наших продажах.

  В прогнозировании мы должны задать единственный вопрос:

  «Что же произойдет завтра?»

- **План продаж** — это объем продаж, которое необходимо достигнуть, выполнив некоторые действия. На план продаж «завязано» практически все планирование в компании, он часто используется в расчетах мотивационных схем, нередко на него ориентируются акционеры и инвесторы.

Например:

Дехканское хозяйство «Олу» произвел 1500 кг кураги, и посчитал, что продажа 1000 кг кураги по цене 2 дол США за килограмм, в сентябре месяце на рынке «Панчшанбе» города Худжанд для нее является прибыльной, покроет затраты на выращивание, сушку, транспортировку и позволит выплатить зарплату 2 фермерам, которые выращивали этот абрикос, который был высушен. Но председатель ДХ «ОЛУ» понимает, что к сентябрю другие 5 дехканских хозяйств, находящиеся поблизости, и которые выращивают абрикос могут продавать не транспортируя курагу никуда, сразу со склада по цене 1,50 дол. США. за килограмм, Таким образом ДХ «ОЛУ» ставит для себя план – продать курагу свыше 1250 кг. в сентябре с возможной ценой в 1,50- дол США.

Выводы:

- Прогнозов может быть сколь угодно много, и они используются для поддержки принятия управленческих решений.
- План, как правило, один, и он напрямую или опосредованно определяет многие управленческие решения.

Зачем прогнозируют продажи?

Результаты прогнозирования нужны для решения следующих задач:

Для того чтобы правильно был составлен финансовый план (бюджет), план продаж, план и бюджет продвижения продукции, мотивации сотрудников.

Если ни одна из этих задач не актуальна для вашей компании и вы не можете сформулировать ни одной другой веской причины, по которой вам необходимо прогнозировать продажи, не прогнозируйте их.

Ни в коем случае не стоит прогнозировать просто «ради интереса».

Что нужно для прогнозирования продаж?

Итак, вы ответили себе на основной вопрос: «зачем?» и пришли к выводу, что прогнозирование продаж необходимо вашей компании. Чтобы составление прогнозов не оказалось дорогостоящей, но бесполезной затеей и приносило компании реальную пользу, необходимо грамотно организовать этот процесс. Для этого в первую очередь зададим себе следующие вопросы:

- ***«кто?» (кто будет составлять прогнозы);***
- ***«что?» (что мы будем прогнозировать);***
- ***«когда?» (когда следует составлять прогнозы);***
- ***«как?» (как выбирать и группировать данные для прогнозирования).***

Кто должен заниматься прогнозированием?

Заниматься прогнозированием должны те люди, которые:

- хорошо разбираются в продажах, рыночной ситуации и методах прогнозирования
-

Таблица 5. Кто, что и зачем занимается прогнозированием?

Кто?	Что?	Зачем?
Менеджеры по продажам/продавцы	Прогнозирование личного объема продаж	Чтобы оценить вероятность выполнения плана продаж и, как следствие, размер своей зарплаты
Руководитель отдела продаж	Прогнозирование объема продаж отдела (компании)	Чтобы оценить вероятность выполнения плана продаж, потребность в персонале и т. п.
Бренд-менеджер (менеджер торговой марки)	Прогнозирование объема продаж марки, товарной группы	Чтобы разработать или скорректировать план продвижения, скоординировать усилия с отделом продаж
Руководитель отдела маркетинга	Прогнозирование объема продаж компании в разрезе различных продуктов	Чтобы разработать или скорректировать планы продвижения, скоординировать усилия с отделом продаж, сформировать бюджет продвижения и т. п.

Откуда брать информацию для прогнозирования?

Если ваша компания пользуется всеми современными методами организации продаж, то вам будет доступно множество данных, которые можно объединить в четыре группы.

1. Оценки различных показателей экспертами (сотрудниками компании, ее партнерами, клиентами).
2. Результаты процессов продаж за предыдущие периоды.
3. Показатели процессов продаж за предыдущие периоды.
4. Данные из внешних источников (аналогичные данные в открытых источниках, макроэкономические данные и показатели).

Что же такое «планирование продаж»?

В идеале «планирование продаж» – это регулярная управленческая система, позволяющая прогнозировать финансово-хозяйственную деятельность компании и являющаяся отдельным элементом системы продаж. В таком случае, если планирование продаж представляет собой «управленческую систему», значит она должна состоять из элементов, входящих в классический цикл управления продажами.

Рис 4. Классический цикл управления продажами.

Этап планирования

Планирование продаж должно осуществляться «сверху», т.е. от первых лиц. Несомненно, что качество подобного планирования зависит исключительно от адекватности и амбиций этих самых лиц.

Организация плана продаж

Для того, чтобы «план сверху» был реален и выполним, необходимо четкое понимание «снизу», как его реализовать. Оптимальным инструментом для этого является структуризация плана продаж по различным сечениям :

Рис 5. Структуризация плана продаж по различным сечениям

1. По регионам – **сколько и где** продадим.
2. По продавцам – **сколько и кто** продаст;
3. По товарам – **сколько и чего** будет продано;
4. По периодам времени – **сколько и когда** будет продано;

5. По клиентам (каналам сбыта) – **сколько и кому** будет продано;
6. По характеру продажи – **сколько и как** будет продано.

Последнее сечение продаж наиболее интересное. Оно включает в себя следующие категории:

- **Гарантированные продажи** – сделки, которые обусловлены прошлой историей совместной работы, существующей клиентской базой, отношениями между компанией-продавцом и клиентом. Они мало зависят от человека, представляющей компанию-продавца. Это продажи, гарантированные уже имеющимся, сформированным спросом. Данный вид продаж характерен для компаний долгое время работающих на рынке с уже сформировавшимся ассортиментом товаров.

- **Запланированные продажи** – сделки, периодичность которых не однозначна, их результат зависит исключительно от усилий человека, представляющей интересы компании-продавца, т.е. от усилий конкретной личности. Акцентировать внимание на данном виде продаж необходимо в следующих случаях:

- Если компания только начинает свою деятельность;
- При выводе на рынок новых товаров;
- При выходе компании в новые географические регионы;
- При изменении политики сбыта и определении новых целевых клиентов.

Контроль выполнения планов

Простой контроль над «План-Фактом» продаж не является достаточным. Необходимо контролировать качество планирования. Для этого нужно регулярно отслеживать и анализировать выполнение планов по каждому из описанных выше сечений.

Координация плана продаж

Если факт продаж по какому-нибудь направлению существенно отличается от плана, необходимо провести детальный анализ этого отклонения и принять меры.

Существенное **перевыполнение плана** допустимо только в ситуации, когда *«крупный клиент сам нашел нас, мы не планировали ничего продавать, но что ж поделаешь!»* К сожалению, обычно перевыполнение связано с плохим качеством планирования. Чаще всего анализируется не потенциал клиента/продукта/региона/продавца, а история прошлых продаж. Подобные планы необходимо тут же подвергать критике и корректировать.

Невыполнение плана по какому либо сечению может быть связано с недостаточной активностью продавца. Как правило, продавцы сидят и ждут, что клиенты «сами купят». Это возможно только в случае «гарантированного спроса». Все остальные планы продаж необходимо переводить в планы ежедневной работы.

Мотивация на выполнение плана продаж

Если выполнение (а особенно невыполнение или перевыполнение) плана продаж не влияет на уровень заработной платы сотрудников коммерческого отдела, - формальное отношение к планированию продаж преодолеть невозможно! Люди должны четко осознавать, ради чего они «планируют».

В системе мотивации сотрудников отдела продаж необходимо учесть **ряд важных рекомендаций:**

- Выполнение планов продаж должно влиять на заработную плату **«по всей вертикали»**: продавцы – линейные руководители – коммерческий директор. Если хоть одно звено будет недостаточно мотивировано на процесс, результата не будет.
- Выполнение плана продаж – это не конкретная цифра (например, 20 000 сомони), а **диапазон**. План выполнен на 100%, если объем продаж составил от 19 000 до 21 000 сомони.
- Должен быть **нижний предел** выполнения плана. Например, 50%. Т.е. если объем продаж составил 10 000 сомони, то продавец может получить какой-то бонус. Но при продажах ниже 10 000 сомони о бонусе не может быть и речи.
- Разумеется, если есть нижний, то должен быть и **верхний предел**. Обычно его устанавливают на уровне 120%. На нашем примере это означает, что объем продаж в интервале от 21 000 сомони до 24 000 сомони является перевыполнением плана, и должен поощряться дополнительным бонусом. Но продажи выше 24 000 сомони, в то же время, являются ошибкой планирования и поощряются тем же бонусом, что и 24 000 сомони.
- Отдельно стоит отметить «планирование продаж в ассортименте». И мотивацию за выполнение этих планов. Для наглядности рассмотрим простой пример:

ПРИМЕР. Планирование продаж в ассортименте.

Допустим, компания торгует двумя товарами. Товар «А» и товар «В». При этом, заработок на этих товарах неодинаков. Логично дифференцировать и мотивацию продавцов, например выставив различные проценты от объема продаж. Для товара «А» – 10%, для товара «В» – 5%. Очевидно, с подобной мотивацией продавцы будут делать акцент на товар «А».

Что же делать, ведь продажи товара «В» также важны. Не будем отрицать, что на них компания зарабатывает не столько, сколько на товарах «А». Но ведь лучше зарабатывать на двух видах товаров, чем на одном! Да и начинать работу с новыми клиентами проще с товаров «В»…

Разрешить проблему может так называемый «метод колокольчиков». Для этого необходимо разделить две вещи: начисление бонуса и выполнение планов. Да, пусть бонусы начисляются как и начислялись: 10% за товары «А», 5% за товары «В». Допустим, по итогам месяца общий бонус составил 1 500 сомони.

А выплачивать этот бонус будем за выполнение планов. 50% бонуса за выполнение плана по товарам «А» и 50% бонуса за планы по товарам «В».

Если план по товарам «А» выполнен на 100%, продавец получает 750 сомони; но если при этом план по товарам «В» выполнен на 50% – следовательно, вторая половина бонуса не выдается.

Т.е. основная сумма бонуса начисляется за более интересные товары, но выплаты производятся за выполнение плана по всему ассортименту.

«Фишечки»

«Фишечки», которые помогут сделать планы продаж в вашей компании «живыми»:

- **Планируешь продажи – планируй зарплату**. Мотивация продавцов напрямую зависит от результатов продаж. Защищая свой «план снизу», продавец должен также «защищать запланированный уровень заработной платы».
- Продавцы, планируя собственные продажи, **планируют зарплату вышестоящим руководителям**. Эта «фишечка» является логическим продолжением предыдущей. Защищая план продаж по компании, коммерческий директор должен указать ожидаемый уровень собственного бонуса.
- План продаж необходимо встроить в **систему управления цепочкой заказов**. Казалось бы вполне логичная последовательность:

  - анализируя рынок, нужно планировать продажи;
  - анализируя план продаж, нужно планировать производство;
  - анализируя план производства, нужно планировать закупки сырья и материалов;

Но на практике все иначе! Планирование продаж если и ведется, то остается «инструментом» коммерческого отдела.

- Планирование «от клиента». Идея планировать продажи компании на основании продаж прошлых периодов должна быть пресечена в зародыше! Нужно выстраивать методику планирования, основанную на анализе потенциала каждого клиента. Т.е. план продаж любого продавца должен складываться из планов по каждому из его клиентов.

Раздел 9. УЧЕТ И АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ

Учет бизнеса ведется большинством представителей бизнеса. Нередко можно увидеть представителей микробизнеса, которые записывают продажи жевательной резинки или других мелочей в тетрадку. И это правильно. Учет расходов товаров и выручки является основополагающей в любом бизнесе. Учет везде ведется по разному, и не редко эта информация перерабатывается поразному. У одних это ведется в тетради, у других учет ведет бухгалтер. У третьих данный учет автоматизирован на уровне программного обеспечения. Часто мы слышим о желании собственников бизнеса купить компьютеры для торговцев, но решения не принимаются быстро.

А нужен ли компьютер менеджерам по продажам?

Зайдем с другой стороны:

какие возникают проблемы, если сотрудники отдела сбыта не используют компьютеры?

Проблема 1: *База клиентов ведется в бумажном виде:*

- в такой базе сложнее найти и проще потерять информацию о нужном клиенте;
- такую базу легче потерять или намеренно унести из компании;
- записи в такой базе понятны только самому менеджеру.

Проблема 2: *Подготовка отчетов требует чрезвычайно много времени:*

- информацию приходится собирать из различных источников;
- необходимые для отчета сводные показатели приходится высчитывать вручную;
- для подготовки сводного отчета по отделу необходимо собрать много разнородной информации и вручную ее переработать.
-
- Проблема 3: Большая часть информации о клиенте принадлежит продавцу, а не компании:
- информацию о работе с клиентом может предоставить только работающий с ним сотрудник;
- при уходе сотрудника из компании большую часть информации он унесет в своей голове или забудет, так как она нигде не записывалась и не сохранялась.

Что дает использование компьютеров в сбыте?

В первую очередь вы экономите рабочее время сотрудников. Это происходит за счет того, что:

- меньше времени тратится на подготовку документов — вы можете воспользоваться шаблонами или переделать уже готовый документ;
- можно быстро составить отчет о работе;
- можно быстро отправить клиенту рекламные материалы с помощью электронной почты из базы рекламных материалов;
- информация о работе с клиентом хранится в компьютере и с меньшей вероятностью будет потеряна, чем информация на бумаге.

Кроме того, руководителю проще составить сводный отчет, а при необходимости получить детальную информацию, не отвлекая самого сотрудника. Ну и конечно, современный компьютер предлагает широкие возможности для анализа имеющейся информации. Конечно, компьютер сам по себе не решит многие ваши проблемы — вам потребуется профессиональное программное обеспечение. Оно позволит:

- создать единую базу данных по клиентам;
- собирать и систематизировать информацию о клиентах;
- автоматизировать работу менеджеров по продажам;
- эффективно взаимодействовать с другими подразделениями;
- защитить клиентскую базу компании.

Таким образом автоматизация и приобретение программного обеспечение сильно облегчит работу о управлению продажами.

До сих пор немногие компании могут похвастаться отлаженной системой учета информации о продажах. Нередко учет ведется в двух и даже в трех различных системах. Естественно, это делает данные несопоставимыми, и процесс учета теряет всякий смысл. Если же учет ведется хорошо, довольно часто страдает анализ. А анализ должен показать слабые и сильные стороны, сделать продажи эффективными, оптимизировать расходы на них. Прежде чем приступать к оптимизации системы продаж, имеет смысл выделить приоритетные факторы, требующие немедленных

действий, и начинать изменения именно с них. Имеет смысл начинать с поиска наиболее уязвимого места. Для кого-то это - пассивность в привлечении клиентов или неумение менеджеров презентовать свою продукцию и отвечать на возражения, для кого-то - неверный выбор целевого сегмента или устаревший товар, не отвечающий потребностям современных потребителей и т.д. У каждой организации - свое наиболее уязвимое место.

Руководителям необходимо находить пути по обучению сотрудников пользованию программным обеспечением, правильному отражению информации в ней, и анализу в целом, для того, чтобы использование данного программного обеспечения приносило максимальную пользу.

Нередко эти программные обеспечения стоят дорого, от 500 до 5000 дол. США, но эти затраты окупаются в ближайшем будущем, за счет эффективного использования обработанной информации. Более того, в настоящее время в странах Центральной Азии работают программы по развитию, которые покрывают часть данных расходов.

В чем же основная беда? Как правило, в том, что многим руководителям кажется, что все эти совершенствования не принесут результата, а нужно прилагать много усилий, и не разово и аврально, а каждый день, не останавливаясь ни на секунду. Тем не менее вся история человечества показывает, что любые целенаправленные усилия рано или поздно дают результат.

Очень важно, чтобы анализ и оценка позволяли определить типический или случайный характер сложившейся ситуации и позволяли разглядеть, возможно, в любой из них некий зародыш будущей тенденции развития рынка с вытекающими отсюда возможностями и опасностями именно для ключевых компетенций фирмы.

Практическая структура анализа управлениями продажами является ответы на следующие вопросы:

- **Что продаем?**
- **Кому продаем?**
- **Где продаем?**
- **Когда продаем?**
- **Как продаем?**
- **Кто продает?**
- **Почему именно так продаем?**

Изначально надо описать схему и периодически выверять, что можно сделать лучше: Например:

Таблица 6. Концепция управлениями продаж магазина по реализации меда

Механизм получения прибыли через использование маркетинговых каналов	
Что продаем?	Мед и продукцию пчеловодства
Кому продаем?	Среднему классу и населению с высоким достатком, заботящимся о своем здоровье
Где продаем?	В специализированных магазинах «Асал»
Когда продаем?	Ежедневно с 9-00 до 18-00, по графику работы сети

Как продаем?	Покупатель знакомиться с товаром, может пробовать, запрашивать информацию, заказывать товар с доставкой
Кто продает?	Продажи через продавцов консультантов
Почему именно так продаем?	Потому что человек среднего класса должен иметь адекватные удобные условия приобретения продуктов для питания и здоровья
Ограничения на получение прибыли	
Появление конкурентов, реализующих мед через продуктовые магазины или рынки	
Пределы эффективного функционирования бизнеса и пути его реформирования	
Расширение сети магазинов по городам Продажа переработанной продукции пчеловодства, включая кремы, добавки и другие продукты связанные со здоровьем и красотой произведенные на базе пчеловодства.	

Вопросы учета и анализа необходимо совершенствовать и расходы на данную деятельность всегда помогают быть компании и собственнику на плаву.

Раздел 10. СОЗДАНИЕ ПРАЙС-ЛИСТА.

Прайс-лист - один из самых простых, понятных и не дорогих способов распространения информации о своих товарах или услугах. Прайс-листы можно раздавать потенциальным клиентам на выставках и презентациях, прайс-листы можно рассылать обычной почтой или почтой электронной (E-mail). Прайс-листы можно размещать на специальных web-сайтах, где с ценами на Ваши товары и услуги могут ознакомиться потенциальные потребители Вашей продукции (пример заполения в приложении 1).

Основной задачей прайс-листа является предоставление клиенту исчерпывающей информации о цене изделия или услуги.

Какую информацию должен содержать прайс-лист?

Типовая форма прайс-листа содержит шапку прайс-листа, то есть некоторую вводную информацию о Вас и о виде предлагаемых Вами товаров (услуг). И таблицу цен.

В шапке важно указать название Вашей компании, ее адрес, контактные телефоны, E-mail, адрес web-сайта и другую контактную информацию. Если в стандартной шапке прайс-листа компании не предусмотрены Ваши личные телефоны, Вы можете прикрепить к прайс-листу визитную карточку с Вашими данными. Далее необходимо

подробно написать на какой вид продукции или услуг этот прайс-лист. Например: соки, мед, орехи.

Далее, как правило, идет собственно таблица прайс-листа. Таблица должна содержать конкретные заголовки столбцов и не менее конкретные сведения в соответствующих колонках. Обязательными являются такие колонки:

- *номер по порядку*
- *артикул (код изделия), спецификация*
- *название изделия*
- *производитель изделия, если в прайс-листе содержатся продукты разных изготовителей*
- *единица изделия - штука, комплект, упаковка и т.п.*
- *цена изделия*

Цене изделия могут быть отведены несколько колонок: розница, опт 1, опт 2, опт 3 и так далее. Либо: Цена при покупке 1-3 комплектов, цена при покупке 4-10 комплектов, цена при покупке более 10 комплектов.

Очень важно, чтобы в заголовке таблицы либо в самой таблице было четко обозначено в какой валюте эта цена, цена содержит НДС или без НДС и тому подобное. Артикул товара должен быть общепринятым, то есть понятным всем. Правильнее всего использовать наиболее распространенную систему маркировки рекламируемого товара. Если у Вас есть своя маркировка товара, то не стесняйтесь под артикул отвести две колонки в прайс-листе - Ваша маркировка и рядом общепринятая маркировка. Это нужно для того, чтобы клиент точно понимал о каком товаре идет речь и какова его цена. Кроме того, клиент должен иметь возможность сравнить Вашу цену с ценами аналогичных товаров на рынке. Часто обозначенная цена определяет условия доставки, страховки и отгрузки. Для этого используются ссылки на **Incoterms**[5].

При необходимости можно ввести и дополнительные колонки в прайс-лист. Например, очень полезной бывает колонка «Примечание», в которой можно дать необходимые пояснения.

В конце прайс-листа можно поместить какие-либо заключительные положения. Например, условия отгрузки или доставки: Отгрузка производится вагонными нормами ежедневно кроме воскресенья. Или: Вся продукция имеется на складе в достаточном количестве.

О количестве. Если прайс-лист формируется автоматически и планируется его электронная (посредством Интернет) доставка потребителю, хорошо, чтобы прайс-лист содержал сведения о наличии товара на складе либо в абсолютных цифрах, либо на уровне есть/нет. Зачастую наличие товара важнее его цены. Этот момент особенно

[5] Инкоте́рмс (англ. Incoterms, International commerce terms) — международные правила по толкованию наиболее широко используемых торговых терминов в области внешней торговли.

важен в современном информационном мире, где многие продают товар, не имея его на складе - просто им известно где, по какой цене и в каком количестве этот товар есть. И если Ваш прайс-лист будет грамотно составлен, он обязательно попадет в каналы виртуальной торговли (интернет-магазины, аукционы, биржи и т.п.) и количество продаж у Вас будет расти.

Прайс-лист это не просто некая презентация товара - это презентация Ваших возможностей и Вашей позиции на рынке. Поэтому, составляя прайс-лист отбросьте манию лишней секретности, старайтесь дать потребителю наиболее широкую информацию о товаре и о Ваших возможностях быть надежным его поставщиком, или провайдером, если речь идет об услугах. Старайтесь прайс-лист сделать удобным для Вашего клиента.

При этом учтите, что данная информация попадет к конкурентам. И нужно сделать так, чтобы они не смогли выудить из него действительно секретной информации. Самая распространенная ошибка - это когда неумелый пользователь компьютера вставляет в прайс-лист формулы формирования цен. Они не видны не вооруженным глазом, но через эти формулы заинтересованным лицам становятся известны Ваши входные цены, коэффициенты наценки и тому подобная коммерческая информация.

Вторая распространенная ошибка состоит в том, что в прайс-лист выносятся только те позиции, которые есть на складе. В этом случае Ваши конкуренты могут без труда наблюдать, как увеличиваются или уменьшаются Ваши товарные запасы - просто по длине прайс-листа. Правильнее сделать прайс-лист фиксированной длинны и указывать наличие на складе каждой позиции. В этом случае отслеживать товарные запасы будет немного сложнее.

Не делайте свой прайс-лист из прайс-листа своего поставщика просто путем изменения цен. Ваши конкуренты тоже профессионалы в своем бизнесе и прекрасно знают все прайс-листы в этом секторе рынка. По шрифтам, особенностям написания и даже по грамматическим ошибкам они легко определят у кого Вы покупаете товар, а это не всегда хорошо.

Раздел 11. ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ ЭТИКЕТКИ.

Этикетка (также ярлык) — графический/текстовый знак, нанесённый, в виде наклейки, бирки или талона, на товар, экспонат, любой другой продукт производства, с указанием торговой марки производителя, названия, даты производства, срока годности.

Для составления этикетки используется сочетание цветов и шрифтов, которую помогут потребителю отличить вашу продукцию от других и получить минимальную информацию о продукте.

Этикетка также может содержать штрих коды.

Согласно мировых данных подделками является половина алкогольной продукции, 30% одежды, почти 40% косметики и лекарств. Каждая из них использует этикетку.

Главную задачу защиты от фальсификации можно сформулировать так: необходимо создать максимальную «головную боль» тем, кто хочет заняться этой противоправной деятельностью.

Разделим эту задачу на несколько составных частей.

Каждый покупатель может непосредственно в магазине оценить достоверность покупаемой продукции. При этом он должен пользоваться «подручными средствами»: зрением, чувствительностью кончиков пальцев, монеткой или, например, теплом своего тела. Главная задача производителя проинформировать потребителя как ему выявить фальшивку. Для защиты своей продукции они могут использовать гарантийные стикеры, защитные наклейки (гарантийные наклейки), пломбы (наклейки не всегда применимы) и т.п.

Начнем с анализа действий того, кто хочет заняться выпуском контрафакта. Его цель получить как можно быстрее и как можно больше «грязных» денег. Соответственно он хочет воспроизвести этикетку минимальными затратами, сделать ее как можно дешевле. Он сразу оценит сложность этикетки, и если на ее выпуск потребуются дополнительные вложения в печатные технологии, то выпуск фальсификата станет невыгодным.

Из этого вывод: использование нескольких видов печати, применение «хитрых» красок или материалов, сложная постпечатная обработка, которой подвергаются пломбы, наклейки или гарантийные стикеры – все это играет Вам на руку в борьбе с подделками.

Теперь о потребителе. Если человек заведомо знает, что сможет своими средствами отличить подлинный продукт от поддельного (знает, как выглядят гарантийные наклейки или защитная этикетка), то у него формируется доверие как к этому продукту, так и к производителю.

С точки зрения законодательства имеются минимальные требования, которые должны быть на упаковке. Данные требования описаны в соответствующих Гостах.

Раздел 12. СОЗДАНИЕ РЕКЛАМНОГО БУКЛЕТА.

Одним из самых эффективных и зарекомендовавших себя способов рекламной деятельности является использование рекламных проспектов. Этот своеобразный профиль Вашей компании в полиграфическом исполнении может принести массу новых прибыльных сделок и обеспечить большое количество продаж, но лишь тогда и только

тогда, когда правильно разрабатывается и используется.

Ваш читатель в первые секунды после получения послания не прочитывает его в собственном смысле слова. Сначала он пробегает его взглядом, выхватывая из текста около десяти опорных точек на одной странице, при этом рассматривая "картинки" и фиксируя внимание на нескольких словах из заголовков. И только уловив из увиденного определенную выгоду для себя, он переходит к непосредственному чтению, к переработке строчка за строчкой слов, предложений и абзацев.

При создании рекламного буклета, который продаст ваш товар или услугу важно ответить на самые главные вопросы перед созданием буклета:

- **Для чего этот буклет?**
- **Для кого он создается? Кто будет его читать?**
- **Какова основная потребность твоего клиента?**
- **В чем твоя специализация?**
- **В чем ты являешься экспертом?**
- **Каким образом буклет будет распространяться?**
- **Каким образом он будет продавать?**
- **Что должен сделать клиент после его прочтения?**

Содержание.

Буклеты по своему содержанию могут быть информационными, продающими, имиджевыми. Информационный буклет описывает какие-либо ваши услуги, программы, товары и является помощью менеджеру в его продажах. Продающий буклет побуждает клиента сделать какой-то шаг к покупке. Например, позвонить, запросить дополнительную информацию, зайти на сайт. В конечном итоге цель этого буклета совершить успешную продажу. Цель имиджевого буклета – сообщить о себе, сформировать о своей фирме определенное мнение, создать какой-либо опыт общения, взаимодействия. Его цель в том, чтобы клиент запомнил о тебе, твоей фирме и когда ему понадобятся твои услуги, вспомнил и нашел тебя. Как сделать так, чтобы ваш буклет прочитали? Чтобы он не отправился в корзину, а был сохранен? Самое первое и главное: пишите в буклете информацию, которая была бы полезна и интересна вашим потенциальным клиентам. Это могут быть советы, какой-либо опыт.

Графика.

Человеческий мозг мыслит картинками, поэтому графическую информацию он воспринимает быстрее и эффективнее, а длинные тексты, вгоняют человека во внутренний диалог и человек начинает терять нить мысли – о чем вообще он читает, поэтому важно добавлять в текст буклета картинки, иллюстрации, рисунки, и лучше, чтобы они были по сути. Важно подписывать под иллюстрациями про что картинка, что на ней изображено. Многие люди пробегаются глазами по картинкам и подписями

под ними, а затем принимают решение – читать им этот буклет или нет. Очень важно, чтобы буклет был красивым, стильным и уместным. Графика должна подчеркивать, а не доминировать и забивать.

Изображение.

Итак, если вы намерены сообщить читателю о выгодах и преимуществах вашего предложения, то это следует сделать так, чтобы он узнал об этом как можно быстрее. Читатель не собирается тратить время на поиски информации об этом. Поисками информации о выгоде и преимуществах занимается левое полушарие головного мозга. Однако оно не может читать в собственном смысле слова, а может только ВИДЕТЬ и понимать увиденное. Значит, читателю нужно показать выгоду и преимущества в рисунках, чертежах, графиках и т.п., а также использовать при этом небольшое количество образных выразительных слов, которые понимает правое полушарие. Поместите небольшое количество слов там, куда в первую очередь получатель послания направляет свой взгляд: на "картинки", какие-либо выделения, подчеркивания, начало абзацев и т.д.

Для создания необходимого эффекта от Вашего буклета, идеальным будет подбор изображения олицетворяющего целевую группу, например фото одного из ее представителей. При этом акцент желательно ставить на эмоциональную реакцию и дополнять ее смысловой. Например, если это реклама детской продуктов питания, то идеальным будет размещение на буклете счастливого ребенка на фоне необходимого товара. Если это услуги для всей семьи, то соответственно изображение счастливого семейства и т.д. Желательно присутствующие в буклете картинки снабдить соответствующим текстом. Необходимо показать потенциальному клиенту, как изменится его уровень комфорта после приобретения услуги или товара. Но при этом не стоит показывать на картинке «до» и «после». Например «до», как он «бедный и несчастный» живет в маленькой трущобе, а «после», например ремонта, который предоставляет Ваша фирма, сразу живет в шикарном особняке. Изменения должны выглядеть для клиента достаточно реальными и возможными для его уровня. Также, не бойтесь размещать на буклетах виды красивой природы, играющих детей и животных, эти изображения в подавляющем большинстве случаев вызывают положительную эмоциональную реакцию и закрепляются в памяти. Если же буклет рассчитан на молодежную аудиторию, то лучше сделать акцент на технологиях, движении и драйве. При подборе типа печати изображения, цветного или черно белого, стоит в первую очередь уделить внимание соотношению затраченных денег к достигнутому результату. Также подбирая фото, лучше заранее его протестировать на предмет вызываемого эмоционального эффекта, покажите его своим близким и друзьям, после чего расспросить у них о возникающих ассоциациях. Также выбирая изображения для буклета, стоит знать о том, что для потребителя будет очень интересно увидеть фото персонала, который будет предоставлять услуги и руководителя в действии. При этом хорошо бы снабдить данные фото подписью или печатью, они обычно вызывают в сознании людей доверие и являются для многих психологической гарантией надежности организации.

Положите перед собой страничку рекламного проспекта и закройте все текстовые блоки. Если только из "картинок" и заголовков читатель сможет понять, в чем заключаются выгода и преимущества вашего предложения, вы действительно

составили настоящий рекламный проспект по методике ведения диалога. Если после закрытия текстовых блоков вам в глаза бросаются прежде всего названия фирмы и вашего продукта, значит, ваше детище не более чем классическая реклама, предназначение которой — повысить известность фирмы и продукта.

Если по "картинкам" и заголовкам нельзя понять, в чем заключаются выгода и преимущества ваших предложений, то читатель послания не рассчитывает найти информацию об этом и в текстовых блоках. Тогда зачем ему продолжать чтение? А без прочтения послания не может быть и никакой реакции на него!

Самая распространенная ошибка - наполнение рекламного проспекта всем известными и порядком уже надоевшими картинками. Эти картинки, в частности, включены корпорацией Microsoft в стандартную поставку их текстового процессора MS Word. Если Вы можете свободно вставлять эти картинки во всю свою рекламную документацию, можете быть уверены, что точно такая же возможность есть и у всех остальных пользователей указанной программы. Использование популярной бесплатной графики на широкую ногу в своих рекламных материалах не характеризует Вас в качестве профессионала!

Если Вам необходимо вставить в Ваш рекламный проспект графику, держитесь подальше от всякого рода тривиальных картинок, которые имеются в комплекте поставки популярного программного обеспечения.

Если уж Вам так необходима графика в Вашей рекламе, воспользуйтесь чем-то наподобие фотогалереи, которую предлагает, к примеру, Yahoo! Несмотря на то, что большинство подобных галерей платные, нужные Вам изображения обойдутся не так дорого (к примеру, порядка $ 3 за одну фотографию хорошего качества). Ассортимент там весьма приличный. Но самый лучший вариант - взять цифровую фотокамеру и нащелкать того, что Вам нужно.

Заголовок.

Человек за 5 секунд определяет, интересна ему эта информация или нетЗаголовок буклета необходимо писать кратко, обращаясь к ценностям человека. Сколько человек заработает, что он получит, сколько сэкономит, чему научится, что для него станет возможным, какие горизонты перед ним откроются.

Предложение.

Какова суть вашего предложения? В чем оно состоит? Насколько доступно написано? Важно, что бы даже пожилые люди могли понять суть вашего предложения. Напишите в буклете, что должен сделать ваш клиент, куда позвонить, написать, приехать, куда зайти в Интернете. Если буклет сделан для того что бы продать, ограничь предложение по времени. Напишите, сколько человек заработает, сколько сохранит, сколько приумножит. Продавать легко, если свести суть продажи к продаже долларов со скидкой. Если ваш клиент поймет, что заработает или получит в 10 раз больше, чем заплатит, то он с легкостью примет решение работать с вами. Самое главное выполнять свои обещания.

Контактная информация.

Позвони, напиши, приезжай, зайди. Четкое указание, что человеку сделать, как ему принести вам денег. Как ему поговорить с менеджером, который поможет ему получить то, что поможет решить его задачи. Как зайти на сайт и получить больше полезной информации. Куда написать письмо, как найти ваш офис и проехать к нему.

Цвет.

Первое, на что необходимо обратить внимание, это цвет фона, который будет присутствовать на буклете. Лучше всего для этой цели подойдут белый, бледно-желтый, серый и розовый, как вариант можно подобрать и нежный бежевый. Темные цвета лучше не применять, так как они создают нагрузку на глаза и усложняют читаемость. Исключением являются случаи, когда они будут нести дополнительную смысловую нагрузку. Например, странным будет выбор желтого цвета для рекламы ночной вечеринки.

Шрифт.

Правильно подобранный шрифт — этот тот, который легко читается и гармонирует с общим стилем текста и иллюстраций. Самое главное для шрифта заголовка — чтобы он привлекал внимание читателя. Шрифт основного текста тоже должен привлекать внимание читателя — и если он справляется с этой задачей, то можно говорить о его читабельности. Например, "обратный" шрифт (белый на черном фоне) может отлично подойти для броского заголовка, а для основного текста — нет; никто не станет читать такой текст.

При выборе шрифта лучше отдать предпочтение шрифтам Helvetica и Century, Arial, School, Times, New Roman, текст являющейся ключевым, выделяется другим цветом, например красным или голубым, при этом стоит особое внимание уделить удобству при чтении потребителем.

Чего делать не следует.

Тот факт, что рекламный проспект составлен не профессионалами, а любителями, выдают ряд показателей, сразу же бросающихся в глаза.. Самая распространенная ошибка в составлении рекламного проспекта (точно так же, как и в копирайтинге) заключается в сосредоточении внимания читателя на Вашей компании. Назначением рекламного проспекта, точно так же как и любого другого инструмента рекламы состоит в том, чтобы наглядно доказать потенциальному клиенту, что он очень сильно нуждается в Ваших товарах и услугах, не так ли? Так вот, простое перечисление той информации, которая описывает важные стороны Вашей деловой жизни не способно снискать ничье внимание, кроме Вашего.

Другой признак плохого рекламного проспекта - сосредоточенность на чем угодно, но только не на целевой аудитории. Прежде чем приступать к разработке рекламного проспекта, изучите свою целевую аудиторию!

Пример правильного написания:

"Приобретая наши самые современные решения в области _____, Вы получаете неоспоримые выгоды. Наше известное стремление к качеству разработок гарантирует Вам, что все, что Вы у нас купите, будет служить Вам очень долго и к полному Вашему удовлетворению. Поскольку все наши решения выдержали испытание временем, приобретая их, Вы будете чувствовать себя комфортно и безопасно в самой долгосрочной перспективе".

Простой пример. Вместо того чтобы писать: "Покупая мой товар, все и каждый извлекут из него огромное количество неоспоримых выгод, в частности…", напишите так: "Покупая мой товар, Вы, мой дорогой посетитель, извлечете из него огромное количество неоспоримых выгод, в частности…".

Обращаясь в своем тексте к одному человеку, а не к группе людей, Вы делаете этот текст гораздо более дружелюбным и гораздо более охотно читаемым и воспринимаемым отдельно взятым представителем своей целевой аудитории. Помните об этом!

Далее приводим еще несколько советов, следуя которым, Вы сможете сделать так, чтобы Ваши рекламные тексты проще и эффективнее налаживали персональный контакт с потенциальными клиентами.

1. Используйте личные местоимения "я", "мой", "мои" и т.п., вместо "мы", "наш", "наши" и т.п.

2. Примеры и истории из реальной жизни, которые вы используете в своем тексте, должны исходить от конкретного лица и описывать конкретные события. Кроме того, язык, которым все это излагается, должен быть понятен каждому Вашему потенциальному клиенту, а не только Вам.

3. Как можно подробнее изучайте свою целевую аудиторию, выясняйте все демографические и психографические характеристики ее представителей. Только таким образом у Вас будет достаточно сведений, используя которые Вы сможете выйти на персональный уровень общения с этими людьми.

4. Избегайте различного рода профессиональных жаргонов, изъясняйтесь простыми и понятными словами, не допускающими двусмысленного толкования.

Каждый потребитель желает, чтобы общались именно с ним, а не с кем-то еще. Эту психологическую особенность любой целевой аудитории нужно использовать в целях придания наибольшей эффективности своим рекламным текстам.

Приложение 1. Примеры прайс листа.

MZIURI SAQARTVELO LTD

Address: 6007, 65, Noneshvili str. , Batumi, Georgia

PRODUCT PRICE LIST

#	ФОТО	ПРОДУКТ	БРЕНД	ВЕС (LT)	УПАКОВКА	ЦЕНА, В USD (FOB BATUMI) ЗА БУТЫЛКУ	КОЛИ-ЧЕСТВО В КОРОБКЕ	ОБЩАЯ ЦЕНА
1		High Quality Refined, Deodorized Sunflower oil MZIURI. Without any admixtures	Mziuri	0,5liter	PET Bottle	0,85	6	5.1$
2		High Quality Refined, Deodorized Sunflower oil MZIURI Without any admixtures	Mziuri	1 liters	PET Bottle	1.65	15	24.75$
3		High Quality Refined, Deodorized Sunflower oil MZIURI	Mziuri	5 liters	PET Bottle	7.7	3	23.1$

- **Имеется возможность продать подсолнечное масло: под лейблом произведенным под требования покупателя.**
- **Данное предложение действительно до 30.X.2011.**

Приложение 2. Примеры прайс листа.

Производитель: ООО «Маркет плюс»

Адрес: 735700, Республика Таджикистан г. Худжанд,

Телефон: (992 92) 770-01-02, e-mail : abakht@mail.ru, www.marketplus.org

ПРАЙС – ЛИСТ НА КУРАГУ.

№	Наименование продукции	Произво-дитель	Сорт	Вид упаковки	Вес брутто, кг	Вес нетто, кг	Цена за 1 кг, дол. США
1	Курага сушенная, без косточек	Таджикистан	экстра	коробка	4,350	4,000	3,00
2	Курага сушенная, без косточек	Таджикистан	высший	коробка	4,350	4,000	2,70
3	Курага сушенная, без косточек	Таджикистан	1-сорт	коробка	4,350	4,000	2,40
4	Курага сушенная, без косточек	Таджикистан	столовый сорт	коробка	10,150	10,000	1,50
5	Курага (разрезанная в кубики)	Таджикистан	высший	Поли-пропилен, вакум	5,100	5,000	2,00
6	Курага	Таджикистан	первый	Поли-пропилен	0,250	0,250	1,30

Дополнительные характеристики на курагу:

- **Курага имеет влажность 25%**
- **Разрезанный в кубики (3 размера) абрикос может быть упакован в другую тару и вес по желанию покупателя**
- **Цена на условиях EXW Isfara, Tadjikistan.**
- **Цены действительны до «XX» XX-я 20XX года**

Приложение 3. Примеры буклетов.

Приложение 4. Примеры этикеток.

Список использованной литературы:

1. Баркан Д.И., управление продажами, СПб, издат дом СПб ГУ, 2007, - 909 с
2. Лукич Радмило Л.. Управление продажами, Москва, Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2010 – 255 с.
3. В. Вертоградов. Управление продажами, СПб.: Питер, 2005. — 240 с: ил. — (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
4. Материалы из Интернета (http://ru.wikipedia.org и др.)