

Петров К. Н.

# **УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ**



Петров К. Н.

# УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ



Москва • Санкт-Петербург • Киев  
2011

ББК (У)65.050.2

ПЗ0

УДК658.8

Издательский дом “Вильямс”

Зав. редакцией *Н.М. Макарова*

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом “Вильямс” по адресам:  
info@williamspublishing.com, <http://www.williamspublishing.com>

**Петров, Константин Николаевич.**  
ПЗ0 Управление отделом продаж: Пер. с англ. — М.: ООО “И.Д. Вильямс”,  
2011. — 336 с. : ил. — Парал. тит. англ.  
ISBN 978-5-8459-1687-7 (рус.)

**ББК(У)65.050.2**

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства.

Copyright © 2011 by WilliamsPublishing House.

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

*Научно-популярное издание*

**Константин Николаевич Петров**

**Управление отделом продаж**

Верстка *М.А. Удалов*  
Художественный редактор *В.Г. Павлютин*

Подписано в печать 22.10.2010. Формат 60x90/16.

Гарнитура Times. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 27,1. Уч.-изд. л. 16,5.

Тираж 1500 экз. Заказ № 0000.

Отпечатано по технологии СтР  
в ОАО “Печатный двор” им. А. М. Горького  
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

ООО “И. Д. Вильямс”, 127055, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1

ISBN 978-5-8459-1687-7 (рус.)

© Издательский дом “Вильямс”, 2011

# Оглавление

Предисловие	13
<b>Часть I. Планирование продаж</b>	15
Глава 1. Понимание процессов покупки и продажи	17
Глава 2. Построение взаимоотношений с клиентами	53
Глава 3. Организационная структура отдела продаж	79
Глава 4. Планирование сбыта	107
<b>Часть II. Организация продаж</b>	141
Глава 5. Мотивация торгового персонала	143
Глава 6. Критерии отбора торгового персонала	165
Глава 7. Обучение торгового персонала: цели, формы, методы и оценка результатов	193
Глава 8. Система оплаты труда и поощрения торгового персонала	223
<b>Часть III. Анализ, контроль и координация</b>	259
Глава 9. Анализ затрат	261
Глава 10. Анализ результативности торгового персонала	291
Предметный указатель	321

# Содержание

Благодарности	12
<b>Предисловие</b>	13
<b>Часть I. Планирование продаж</b>	15
<b>Глава 1. Понимание процессов покупки и продажи</b>	17
Принятие решения о покупке	18
Участники процесса покупки	19
Закупочный центр	21
Этапы процесса покупки	24
Организация повторных закупок	29
Продажа и связанные с ней виды деятельности	31
Этапы процесса продажи	33
Современные методы продаж	43
<b>Глава 2. Построение взаимоотношений с клиентами</b>	53
Деятельность организации в условиях рынка	53
Эволюция маркетинга и возникновение CRM	55
Концепция CRM	56
Разработка стратегии	61
Миссия и стратегические цели компании	61
Этапы разработки стратегии организации	62
Продажи в контексте CRM	64
Первая стадия — сбор и накопление информации	64
Вторая стадия — разведка	65
Третья стадия — расширение сотрудничества	66
Четвертая стадия — формирование взаимных обязательств сторон	67
Личные продажи в контексте CRM	69
Роль обратной связи в укреплении отношений с клиентами	75
Особенности обслуживания стратегических клиентов компании	76

<b>Глава 3. Организационная структура отдела продаж</b>	79
Цели и задачи отдела продаж	80
Горизонтальная структура организации сбыта	82
Аутсорсинг	82
Организация продаж силами компании	88
Телемаркетинг	92
Организация продажи ключевым клиентам	94
Маркетинговые альянсы	99
Альянсы в логистике	99
Вертикальная структура организации сбыта	100
<b>Глава 4. Планирование сбыта</b>	107
Методы прогнозирования продаж	110
Субъективные методы прогнозирования продаж	111
Объективные методы прогнозирования продаж	114
Выбор метода прогнозирования продаж	118
Прогноз спроса по территориям	119
Квоты	120
Характеристики правильной квоты	120
Роль квот в управлении персоналом сбыта	122
Виды квот и их распределение	123
Определение численности сотрудников отдела продаж	127
Метод разбивки	127
Метод рабочей нагрузки	128
Метод приращений	132
Проектирование территорий сбыта	133
Этап 1. Выбор базовой единицы формирования	134
Этап 2. Оценка потенциала рынка для каждой базовой единицы формирования	135
Этап 3. Формирование гипотетических территорий	136
Этап 4. Анализ рабочей нагрузки торгового персонала	136
Этап 5. Корректировка границ гипотетических территорий	139
Этап 6. Распределение торгового персонала по территориям	140
<b>Часть II. Организация продаж</b>	141
<b>Глава 5. Мотивация торгового персонала</b>	143
Результативность труда торгового персонала	143
Модель результативности труда продавцов	144
Мотивация работников сбыта	150

## 8 Содержание

Прогнозирование результатов труда с учетом личностных качеств торгового персонала	152
Этапы карьеры и мотивация торгового персонала	155
Мотивация и внешние факторы	160
Мотивация и внутренние факторы	161
<b>Глава 6. Критерии отбора торгового персонала</b>	<b>165</b>
Критерии отбора на вакансии продавцов	166
Какие сотрудники вам нужны	168
Ответственные за прием на работу новых сотрудников	170
Анализ служебных обязанностей и формулирование критериев отбора	171
Поиск кандидатов	175
Источники информации о кадрах	177
Внутренние источники	178
Внешние источники	179
Методики отбора кандидатов	184
Обработка резюме и анкетирование	185
Интервью (собеседование)	185
Проверка рекомендаций	188
Тестирование	189
Рекомендации по использованию тестов при наборе торгового персонала	191
<b>Глава 7. Обучение торгового персонала: цели, формы, методы и оценка результатов</b>	<b>193</b>
Цели программы обучения	196
Особенности обучения разных категорий сотрудников	198
Обучение нового торгового персонала	198
Обучение и переквалификация опытных работников сбыта	199
Основные направления программы обучения продажам	201
Изучение ассортимента и характеристик товаров	201
Умение ориентироваться в политике компании	203
Умение ориентироваться в ситуации на рынке и отрасли	204
Управление рабочим временем и территорией	204
Специализированные темы для обучения торговых сотрудников	205
Организация процесса обучения	206
Формы подготовки торгового персонала	206
Методы обучения персонала	211
Реализация и оценка эффективности программы обучения	215

Критерии оценки эффективности обучения	216
Проведение оценки эффективности	218
<b>Глава 8. Система оплаты труда и поощрения торгового персонала</b>	<b>223</b>
Основные положения системы оплаты труда и поощрения	224
Методика разработки системы оплаты труда и поощрения	227
Оценка продаж в контексте политики компании	228
Должностные обязанности торговых представителей	230
Отношение персонала и выбор привлекательной структуры вознаграждения	234
Выбор оптимальной структуры оплаты труда торгового персонала	235
Виды материального вознаграждения	237
Типичные системы вознаграждения	238
Заработная плата	238
Комиссионные выплаты	240
Комбинированные системы вознаграждения	243
Другие аспекты применения комбинированных схем	245
Другие формы мотивации торгового персонала	251
Соревнования между сотрудниками сбыта	251
Нематериальные формы вознаграждения	255
Программы общественного признания заслуг	256
<b>Часть III. Анализ, контроль и координация</b>	<b>259</b>
<b>Глава 9. Анализ затрат</b>	<b>261</b>
Методы анализа затрат	263
Методы полных затрат	263
Метод маржинального дохода	264
Расчет затрат по видам деятельности	266
Финансовые коэффициенты	267
Рентабельность собственного капитала	267
Три определяющих фактора ROE	268
Рентабельность продаж	270
Оборачиваемость активов	272
Финансовый рычаг	276
Анализ коэффициентов	283
Эффективное использование коэффициентов	284
Анализ безубыточности	287

## 10 Содержание

<b>Глава 10. Анализ результативности торгового персонала</b>	291
Методы оценки работы торгового персонала	292
Объективные показатели	295
Показатели результатов	295
Показатели затрат	298
Расчет коэффициентов для оценки результативности труда торгового персонала	301
Особенности анализа с использованием объективных показателей	306
Субъективные показатели	307
Основные факторы, учитываемые при оценке деятельности торгового персонала	308
Шкала рейтингов BARS	312
Оценка результативности с помощью круговой обратной связи	314
Итоги оценки результативности	319
<b>Предметный указатель</b>	321



## **Благодарности**

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

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Ваши товары плохо продаются?

Растут затраты?

Падает прибыль?

Все это — симптомы неправильной организации отдела продаж. Книга “Управление отделом продаж” научит спланировать структуру подразделения, организовать работу сотрудников и проконтролировать затраты отдела продаж.

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

Однако даже самая идеальная структура не может работать без сотрудников сбыта. Большинство руководителей продаж и владельцев бизнеса утверждают, что люди — самое ценное в отделе продаж.

Поэтому они тратят огромные средства на подготовку и обучение своих продавцов, далеко не всегда добиваясь успеха. Почему немалые вложения в обучение, тренинги, курсы и т.д. не всегда приводят к росту результативности самого ценного актива компании? О том, как подобрать правильных сотрудников, обучить их продажам, построить работоспособную систему мотивации, оплаты труда и поощрения, вы узнаете из второй части книги.

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

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

Часть I

# Планирование продаж



# 1 ПОНИМАНИЕ ПРОЦЕССОВ ПОКУПКИ И ПРОДАЖИ

## ***В этой главе...***

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

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

Не секрет, что иногда для заключения сделки может понадобиться немало времени и хорошая подготовка. Несмотря на то что и клиенты, и поставщики не прочь сократить цикл покупки-продажи, продавцам нередко приходится тратить недели и даже месяцы, чтобы получить заказ. Поэтому продажа товаров и услуг часто связана с активными действиями, цель которых — найти подход к покупателю. Собрав информацию о потенциальных клиентах, продавец делает выводы о том, кто из них заинтересован в приобретении товаров или услуг и кто из сотрудников фирмы-покупателя может повлиять на окончательное решение о покупке. Но на этом процесс не закан-

чивается: прежде чем сделка будет заключена, придется совершить несколько дополнительных визитов, провести презентацию продукции, а после заключения контракта — проконтролировать поставку товара, провести консультации по обучению персонала компании-покупателя и послепродажному обслуживанию.

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

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

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

## Принятие решения о покупке

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

Приобретение товаров и услуг фирмами во многом похоже на то, как покупатель в супермаркете принимает решение о покупке мака-

рон или оливок: сначала приходит осознание необходимости товара, потом взвешиваются определенные критерии (срочность покупки данного товара, его привлекательность, доступность по цене) и по истечении какого-то времени принимается решение о покупке.

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

## Участники процесса покупки

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

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

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

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

*Цензоры* — сотрудники, фильтрующие поток информации, который поступает к другим участникам процесса покупки. В их число могут входить сотрудники отдела закупок данной организации и представители поставщиков. Влияние цензоров определяется их контролем над типом и объемом информации, которая направляется от поставщиков к другим лицам, принимающим решение о покупке. Следует помнить, что это влияние может быть как сугубо профессиональным и исходить из потребностей компании, так и личным, основанным на материальной заинтересованности цензора. В роли цензора может выступать, например, секретарь, решающий, кого соединить с руководством компании, а кого нет, и сотрудник отдела снабжения, собирающий предложения от разных поставщиков и отсеивающий ненужную информацию. Избирательность подачи информации, несомненно, оказывает влияние на принятие окончательного решения.

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

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

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

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

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

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

## Закупочный центр

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Этапы процесса покупки

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

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

Рассмотрим особенности, присущие каждому из этапов.

### **Осознание проблемы или потребности**

Большинство покупок обусловлены производственными потребностями организаций, складскими запасами комплектующих (товаров) и ежедневными техническими операциями. Следовательно, по-

требности компании в товарах (услугах) представляет собой *производный спрос*: они являются производными от потребностей ее клиентов в товарах и услугах, которые она производит или оказывает. Например, спрос на бутылочные этикетки является производным от спроса на потребление напитков в стеклянной таре. Эта особенность производного спроса делает рынки предприятий весьма изменчивыми, потому что порой 5%-ное снижение спроса на продукцию приводит к 30%-ному сокращению продаж соответствующего оборудования и наоборот — повышение спроса на товары на 10% приводит почти к двукратному росту потребности в оборудовании для ее производства. Если производный спрос отличается высокой изменчивостью, то потребность организации в тех или иных товарах или услугах резко колеблется.

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

### **Получение информации о характеристиках и количественная оценка товаров или услуг**

Тип и количество продукции, подлежащих закупке, обычно определяются потребностями ежедневных операций, производственного процесса и спросом на конечную продукцию компании. Поэтому критерии, которые используются для составления перечня необходимых материалов и оборудования, должны быть технически точными. Максимально точно следует определить и количество (объем) нужной для закупки продукции. Во-первых, это позволит избежать излишков комплектующих, а во-вторых — простоев, вызванных отсутствием необходимых материалов. По этой причине на этой стадии, как правило, задействованы технические эксперты и пользователи,

для которых предназначены закупаемые материалы или оборудование. Они должны предоставить другим членам закупочного центра и потенциальным поставщикам полную информацию о необходимых товарах или услугах, их объеме (количестве) и сроках, когда они понадобятся.

### **Поиск и предварительная оценка потенциальных поставщиков**

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

### **Сбор информации и анализ предложений от поставщиков**

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

## **Оценка предложений и окончательный выбор поставщиков**

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

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

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

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

В целом можно сказать, что важность критериев выбора существенно изменилась; качество закупаемой продукции и уровень обслуживания клиентов часто доминируют над ценой. Качество и уровень обслуживания сказываются на совокупной стоимости владения товаром, поскольку возврат некачественной продукции и поиск

новых поставщиков может повлиять на производственные процессы компании-покупателя.

### **Оценка выполнения заказа и обратная связь**

После того как заказанная продукция будет доставлена компании-покупателю, та оценивает выполнение заказа и надежность компании-поставщика. При закупке инновационных товаров, как правило, производится их осмотр на предмет соответствия спецификациям, указанным в договоре на закупку. Затем вступают в действие пользователи, которые оценивают, соответствует ли закупленная продукция их ожиданиям. Оценка поставщику выносится на основе таких критериев, как своевременность поставок, качество товара и послепродажное обслуживание. Во многих организациях этот этап представляет собой формальный процесс, включающий составление письменных отчетов пользователей и других лиц, имеющих отношение к данной покупке. Собранная информация хранится в отделе закупок и может быть использована для оценки предложений и выбора поставщиков в дальнейшем, когда возникнет необходимость следующей закупки.

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

- ◆ Продавец должен предвидеть проблемы или потребности потенциального покупателя задолго *до их появления*. Основанием для этого должны служить собственный анализ первичного и производного спроса, опыт работы с подобными организациями и, самое главное, постоянный контакт, сбор необходимой информации о текущем состоянии потенциального покупателя, прогнозирование его намерений и покупательских предпочтений. К сожалению, в обыденной коммерческой практике многие (если не большинство) компании-продавцы предпочитают следовать за покупателем вместо того, чтобы заранее подготовиться к его запросу.
- ◆ Технические эксперты и непосредственные пользователи продукции компании-продавца должны находиться в постоянном, системном и конструктивном контакте с соответствующими специалистами компании-продавца. Для этого эффективно использование различного вида узкопрофессиональных семинаров, конференций и презентаций. Помимо профессиональной информации, предоставляемой потенциальному покупателю,

так сказать, заранее, такие мероприятия способствуют установлению неформальных контактов, которые могут оказаться весьма полезными к моменту возникновения реальной потребности в покупке.

- ◆ Если к моменту начала сбора покупателем предварительной информации о потенциальных поставщиках коммерческое предложение, соответствующая презентация и вся необходимая информация для анализа и принятия решения о покупке еще не находится в отделе снабжения компании-покупателя, то отдел продаж компании-продавца работает неправильно.
- ◆ В случае, если при выполнении всего вышеприведенного решение о покупке было принято не в пользу вашей компании-продавца, вы всегда должны знать, *почему* это произошло.

## Организация повторных закупок

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

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

С точки зрения компании-продавца оказаться “в обойме” или получить статус “своего поставщика” означает серьезное конкурентное преимущество. Для этого необходимо разработать и реализовать по-

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

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

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

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

Компания, имеющая постоянных покупателей, получает не только видимые и существенные рыночные преимущества, но и часто подвергается соблазну успокоиться, т.е. переключить основное свое

внимание на новых покупателей. Неожиданное вторжение нового (не обязательно более эффективного) продавца почти всегда воспринимается руководством компании как досадная неприятность, а не как результат принципиально неверно выстроенной работы с постоянным покупателем.

## **Продажа и связанные с ней виды деятельности**

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

Функции сотрудников отдела сбыта не ограничиваются лишь установлением контактов с клиентами, проведению презентаций и приему заказов, а включают в себя широкий спектр видов деятельности. Обратите внимание, что непосредственное отношение к сбыту имеют функции продажи и работа с заказами. Обслуживание и работа с клиентами связаны с обслуживанием клиентов уже после совершения продажи. Подготовка и отправка необходимой информации, участие в конференциях и выставках, работа с кадрами включают в себя выполнение административных обязанностей, в том числе сбор и передачу информации о клиентах руководителям отделов сбыта и маркетинга, участие в различных мероприятиях и помощь при найме и обучении новых торговых представителей. Наконец, на сотрудников отдела иногда возлагают функции формирования каналов сбыта и оказания поддержки дистрибьюторам.

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

сопровождение, продажу услуг с добавленной стоимостью, ориентация на ключевых клиентов, консультативная продажа и др.).

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

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

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

Такая ситуация объясняет, почему в последние годы все актуальнее становится поиск новых способов повышения эффективности работы сбытовых подразделений. Применение в работе передовых технологий, переориентация усилий торговых представителей на

удержание уже существующих клиентов и исключение из перечня служебных обязанностей задач, не имеющих непосредственного отношения к продаже, — вот лишь некоторые из подходов, которые используются компаниями в целях сокращения затрат на продажу и повышения эффективности работы своих сбытовых подразделений.

Далеко не каждый сотрудник сбыта выполняет все функции, перечисленные выше, и к тому же работники затрачивает разное количество времени на выполнение одних и тех же обязанностей. Из разнообразия видов деятельности в сфере сбыта вытекают различия в функциях и служебных обязанностях сотрудников, что требует соответствующей подготовки и навыков и, следовательно, разных подходов к материальной компенсации сотрудников и их продвижению по карьерной лестнице. Мотивации торгового персонала будет посвящена отдельная глава.

Для повседневной работы отделов продаж компаний важно помнить следующее.

- ◆ Чем сложнее (крупнее) продажа, тем большего объема обслуживания и сопровождения она требует.
- ◆ Любой объем обслуживания продажи, превышающий необходимый, служит косвенным свидетельством рыночной слабости компании и в конечном итоге *ухудшает* продажи. Отслеживать этот фактор — прямая обязанность руководства сбытовых подразделений компании.
- ◆ Функциональные обязанности и требования к квалификации сотрудников отделов сбыта существенно возросли за последнее десятилетие, они расширяются и усложняются с каждым годом. Но не стоит забывать, что работники сбыта — это прежде всего продавцы, и независимо от других функций, которые им приходится выполнять, главная их цель — эффективные продажи.

## Этапы процесса продажи

Служебные обязанности сотрудника сбытового подразделения могут включать достаточно широкий круг аналитических и административных функций. Однако к числу основных относится непосредственное взаимодействие с уже существующими или потенциальными клиентами компании. Выполнение задач, поставленных перед отделом сбыта, в значительной степени зависит от типа деятельности (например, крупные оптовые поставки или розничная торговля),

а также и от общей стратегии сбыта и работы с клиентами, принятой в данной компании. Следовательно, программа продаж должна включать политику компании в отношении клиентов, которой мог бы руководствоваться каждый ее торговый представитель, и учитывать общую стратегию компании. Более подробно логическое обоснование и содержание политики управления клиентами мы рассмотрим в следующей главе. Процесс продажи можно условно разложить на несколько этапов.

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

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

### **Поиск потенциальных клиентов**

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

В некоторых сферах бизнеса, связанных с продажей потребительских товаров, выявление потенциальных клиентов происходит с помощью простейшей схемы — массовой рассылки рекламной продукции: от визиток до полноценных каталогов. Но в большинстве случаев целевой рынок обычно довольно узок, и торговому представителю приходится искать потенциальных клиентов лишь внутри четкого целевого сегмента. Для поиска потенциальных клиентов используются различные источники информации: каталоги фирм, справочники, выпускаемые торговыми ассоциациями, специализированные

отраслевые издания, многочисленные каталоги предприятий и организаций в Интернете, собственные сайты компаний — потенциальных покупателей, рекламные материалы с выставок и конференций, сведения, полученные от коллег, клиентов, поставщиков, сотрудников других подразделений компании, а также личные социальные и профессиональные контакты.

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

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

Политика компании в отношении клиентов должна строиться с учетом ответа на вопрос, неизбежно возникающий у торговых представителей компании: *каким должно быть соотношение* таких направлений, как поиск потенциальных клиентов и обслуживание уже

имеющихся? Оптимальная для фирмы политика зависит от избранной ею стратегии продаж и отношений с клиентами, особенностей бизнеса, а также от того, кто именно является клиентами этой фирмы. Если продукция находится лишь на начальной стадии своего жизненного цикла и относится к категории нечасто покупаемых товаров с длительным сроком службы или не требует послепродажного обслуживания, политика компании фокусируется на выявлении новых потенциальных клиентов. Это касается в первую очередь таких отраслей, как страхование и жилищное строительство, где система мотивации направлена в первую очередь на поощрение продаж новым клиентам, и лишь затем — на обслуживание имеющих.

Еще один немаловажный вопрос касается обслуживания клиентов. Принцип Парето применительно к бизнесу звучит так: 20% клиентов приносят компании 80% прибыли. Значит, этим 20% клиентов нужно обеспечить лучшее обслуживание. Компания, которая стремится поддерживать со своими крупнейшими клиентами отношения стратегического партнерства, назначает для работы с каждым из них отдельного представителя. Так поступают компании, которым принадлежит значительная доля рынка или их продукция относится к категории часто покупаемых товаров с непродолжительным сроком службы или к категориям товаров, требующих серьезного послепродажного обслуживания (чтобы гарантировать высокую степень удовлетворенности клиентов). В таком случае основное внимание уделяется обслуживанию существующих клиентов. К этой категории относятся производители продуктов питания, продающие свою продукцию сетям супермаркетов, и компании, выпускающие отдельные узлы или комплектующие для других предприятий. В подобных обстоятельствах, когда для работы с некоторыми очень крупными потребителями выделяется отдельный представитель, организация стремится к высокой специализации каждого из своих сотрудников. При этом часть торговых представителей фирмы занимается обслуживанием только имеющих клиентов, а другие заняты исключительно поиском и установлением отношений с новыми клиентами.

### **Установление отношений с клиентами**

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

- ◆ определить, кто именно в данной организации обладает наибольшим влиянием и/или авторитетом, чтобы инициировать

процесс покупки, и кто имеет право решающего голоса или полномочия на заключение контракта;

- ◆ пробудить у влиятельных лиц интерес к новой информации (это делается для того, чтобы перевести потенциального клиента в категорию перспективного).

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

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

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

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

работу с инструментами, ранее показывавшими сравнительно низкую эффективность, и заново анализировать ее.

### **Классификация потенциальных покупателей**

На первых этапах установления отношений торговому представителю предстоит *классифицировать потенциального клиента*, чтобы оценить перспективы работы с ним. Если потенциальный клиент не соответствует установленным компанией критериям, тратить на него время нецелесообразно.

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

В целом классификация сводится к ответам на три основных вопроса.

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

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

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

На практике компании обычно предъявляют определенные требования к ежегодному или минимальному разовому объему закупок (в количественном или денежном выражении) либо по количеству

групп товаров, либо по объему потенциальных закупок. Это позволяет, во-первых, ориентироваться на крупных клиентов (приносящих больше прибыли), улучшая качество их обслуживания, во-вторых, снизить издержки на обработку заказов и поставку продукции.

### **Презентация товара и работа с возражениями**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Практически всегда после презентации или перед заключением сделки покупатели высказывают свои возражения. Как правило, те носят психологический или логический характер. Психологическое сопротивление связано с неприятием постороннего вмешательства, предпочтением уже существующих поставщиков или марок товара,

апатией, нежеланием уступать по каким-либо вопросам, неприятными ассоциациями в отношении торгового представителя, предубеждениями, нежеланием принимать решения и нестабильной финансовой ситуацией. Логическое сопротивление обусловлено недовольством ценой, условиями поставки или конкретными особенностями товара или компании. Чтобы преодолеть эти возражения и направить диалог в конструктивное русло, торговый представитель должен сохранить позитивную атмосферу, выяснить суть возражения, привести аргументы и подвести покупателя к тому, чтобы он переменял свою точку зрения. Однако для проведения таких переговоров торговому работнику необходимо основательное обучение, в которое входит психологическая подготовка, тренинг и развитие способностей к преодолению возражений.

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

### **Заключение сделки**

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

Следовательно, задача торгового представителя на данном этапе заключается в том, чтобы подтолкнуть клиента к принятию окончательного решения, и сделать это нужно как можно более естественно.

и ненавязчиво. Например, можно прямо предложить оформить заказ со словами: “Вот бланк для оформления заказа, вы заполните его сами или вам помочь?” или “К какому сроку должен быть выполнен ваш заказ?”. Это типичный способ завершения продажи. Есть и другой подход: предложить клиенту выбрать между двумя альтернативными вариантами, например: “Какой способ оплаты вы предпочитаете — кредит или предоплату?” или “Какой цвет изделия вы хотите заказать — черный или красный?”. Третий подход — подчеркнуть, что количество товара ограничено и специальная цена на продукцию действует непродолжительное время; можно также подсчитать потерю покупателя в случае отказа от немедленного заключения сделки.

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

### **Послепродажное обслуживание**

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

Качественное *послепродажное обслуживание* клиента — залог его лояльности. Это еще одна сфера, которой многие представители сбыта не уделяют должного внимания. Примерно в половине случаев клиенты отказываются от дальнейшей работы с поставщиком, потому что у них складывается неприятное впечатление о компании. Чаще всего это связано с тем, что после того как продажа состоялась, сотрудники сбыта компании-продавца полностью утрачивают интерес к покупателю и не прилагают усилий к поддержанию дальнейших отношений. Поэтому представители сбыта должны отслеживать выполнение заключенных ими контрактов, соблюдение графика поставок и своевременность оплаты. Кроме того, сотрудники отдела сбыта нередко контролируют установку и монтаж поставляемого оборудования, обучение работников компании-клиента и надлежа-

шее техобслуживание, чтобы устранить проблемы, способные вызвать у клиента чувство разочарования и неудовлетворенности.

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

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

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

## **Современные методы продаж**

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

#### 44 Часть I. Планирование продаж

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

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

Подход, ориентированный на клиента, предполагает, что торговый представитель помогает решить проблемы, с которыми сталкивается потребитель. Торговый представитель учится слушать и задавать уточняющие вопросы с тем, чтобы выяснить потребности покупателя и предложить подходящее решение проблемы. Считается, что мастерство проведения презентаций второстепенно по сравнению с умением анализировать потребности. Данный подход предполагает, что у потребителя могут иметься неосознанные потребности, создающие коммерческие возможности, и что клиенты ценят конструктивные предложения и лояльно относятся к торговым представителям, которые не демонстрируют свои долгосрочные интересы и не стремятся заключить сделку любой ценой.

#### **Стимул–реакция**

В основе подхода *стимул–реакция* лежит общеизвестный факт, что любое воздействие на органы чувств человека порождает ответную реакцию. Начинающие продавцы должны выучить, какие действия или слова (т.е. воздействие на потребителя) какую реакцию чаще вызывают у клиента. В хорошей модели “стимул–реакция” большая часть негативных реакций покупателя известна заранее. Обычно эти реакции достаточно однотипны и прогнозируемы для большинства ситуаций. Их можно использовать при обучении новых сотрудников умению контролировать ситуации, возникающие в процессе продажи. Например, если потенциальный клиент говорит: “В данный момент у меня нет свободных средств на покупку этого товара”,

у представителя сбыта должен иметься наготове не один, а несколько возможных реакций, например, он может заявить: “Это не проблема. В нашей компании предусмотрена специальная система кредитования клиентов. Ее суть заключается в следующем...” Таким образом, акцент при обучении торговых представителей работы с моделью “стимул–реакция” необходимо делать на трех основных моментах: типовой презентации товара, наиболее вероятных реакциях потенциального клиента и дальнейших действиях сотрудника, которые позволяют ему взять инициативу в свои руки.

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

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

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

В силу своей жесткости подход “стимул–реакция” очень редко используется при продаже технически сложной продукции, когда потребности покупателей и варианты применения товаров широко варьируют. На практике подход “стимул–реакция” обычно используется в сфере продаж относительно простых товаров, предназначенных для широкого потребителя. При этом предполагается, что реакция потенциальных клиентов на “стандартное обращение” будет положительной (например, продажа потребительских товаров на дому у покупателя или телефонные продажи).

### **Изменение отношения клиента к покупке**

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

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

Недостаток этого метода, как и подхода “стимул–реакция”, заключается в его ориентации скорее на продавца, нежели клиента. Последовательно проводя клиента по всем стадиям отношения к покупке, продавец занимает доминирующую позицию, отводя покупателю пассивную роль слушателя. При этом реальным потребностям и проблемам клиентов уделяется мало внимания. Для того, чтобы этот подход принес хороший результат, торговым представителям

предстоит кропотливая работа на всех остальных этапах продажи, как до презентации, так и после нее.

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

### **Удовлетворение потребности**

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

Такой подход подчеркивает особое значение начальных стадий процесса продажи, таких как установление отношений с потенциальным клиентом и его классификация. Продавцу необходимо ознакомиться с деятельностью потенциального клиента, особенностями бизнес-процессов в его отрасли и даже с его клиентами и прямыми конкурентами, чтобы адаптировать презентацию к уникальным потребностям и проблемам данного клиента.

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

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

### **Решение проблемы**

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

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

- ◆ Постановка правильных вопросов, которые нужно задавать до и во время коммерческого визита; они позволят сформулировать предварительные схемы работы.
- ◆ Непосредственно во время визита детальное выяснение проблем и потребностей клиента, корректирование предварительных схем в соответствии с реальными потребностями.

- ◆ Взаимодействие с сотрудниками фирмы-покупателя с целью поиска наиболее приемлемого варианта решения проблемы.
- ◆ Обязательный повторный визит к клиенту после совершения продажи; он служит гарантией того, что предложенные и одобренные решения будут реализованы на практике.

Использование подходов, направленных на удовлетворение потребностей и решение проблем потенциальных клиентов, требуют от представителей сбыта высокой компетенции, серьезной подготовки и большого опыта работы. По причине консультативного характера этого метода менеджеры по сбыту должны отлично знать особенности деятельности своей компании и выпускаемой ею продукции, знать своих клиентов и уделять общению с каждым из них достаточно своего времени. Поэтому этот подход также относится к категории дорогостоящих, хотя он и служит фундаментом для развития долгосрочных отношений с клиентами, повышению степени их удовлетворенности и лояльности компании-продавцу.

### **Адаптивный сбыт: как научиться продавать**

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

Основная цель программы обучения персонала заключается в том, чтобы за относительно короткий период времени научить торговых представителей навыкам и приемам, которыми в совершенстве владеют более опытные менеджеры по сбыту. *Адаптивный сбыт* — один из таких приемов. При отборе персонала необходимо учитывать опыт работы, умение работать с клиентами, навыки применения полученных знаний на практике, способность быстро и правильно реагировать на изменение ситуации, способности в сборе и анализе необходимой для работы информации. Опытные и квалифицированные сотрудники умеют вовремя сориентироваться в ситуации и изменить подход к покупателю. Например, если продавец видит, что клиент больше за-

интересован в решении определенной проблемы, чем в установлении отношений, он перестроит ход беседы, чтобы показать, как продукция его компании может устранить трудности покупателя.

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

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

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

Следует отдельно упомянуть, что знания эти бесспорно являются ключевыми при организации работы отдела продаж и в ходе подготовки и обучения его сотрудников, поскольку именно продавцы непосредственно сталкиваются с той или иной реакцией покупателя или членов закупочного центра, и им жизненно необходимо правильно понимать происходящее и быстро решать, как следует действовать дальше. К сожалению, в повседневной практике продавцов обычно инструктируют ничего не значащей фразой “действуй по об-

становке”, что слишком часто приводит к негативному для компании результату.

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

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

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

1. Не все покупатели знают, что примерка одежды — это предварительный, а не заключительный этап выбора, поэтому первое действие продавца — убедить покупателя примерить все приглянувшиеся ему товары.
2. Далее вся премудрость сводится к тому, чтобы уже в примерочной как можно больше раз применить к покупателю подход “стимул–реакция”, тем самым одновременно создав у него ощущение больших усилий, потраченных на его обслуживание и повышенного к нему внимания.
3. В процессе множества примерок продавец все время фиксирует моменты неуверенности, сомнений покупателя и интенсивно использует приемы адаптивных продаж, высказывая свои, *необязательно только позитивные*, комментарии. Тем самым он создает у покупателя дополнительный элемент доверия. Множество покупателей склонны опрометчиво доверять мнению продавца (конечно, если оно не высказывается в навязчивой форме), полагая, что продавец является специалистом в области использования своего товара. И плох тот продавец, который не умеет этим правильно пользоваться.

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



# 2 ПОСТРОЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ

## ***В этой главе...***

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

## **Деятельность организации в условиях рынка**

В литературе существует несколько сотен определений маркетинга. Основатель теории маркетинга Филипп Котлер утверждает, что маркетинг — это “искусство и наука правильно выбирать целевой рынок, привлекать, сохранять и наращивать количество потребителей посредством создания у покупателя уверенности, что он представляет собой высшую ценность для компании”. Маркетинг и сбыт — отнюдь не синонимы. Маркетинг представляет собой комплексную систему планирования, ценообразования, продвижения и распространения

идей, товаров и услуг для удовлетворения нужд, потребностей и желаний отдельных лиц и организаций; сбыт же является лишь одной из составляющих маркетинга.

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

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

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

Внешние процессы, связанные с деятельностью компании, и происходящие в ней внутренние процессы оказывают непосредственное влияние друга на друга через связующие операции. Например, анализ информации о конкурентах может повлиять на политику ценоо-

бразования, которая относится к сфере управления финансами. А кадровые перестановки влияют на качество обслуживания клиентов и, следовательно, на отношения с ними. Чтобы внутренние процессы могли вносить свой вклад в повышение ценности, создаваемой по всей цепочке ее формирования, обязательно должны быть предусмотрены адекватные меры согласования.

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

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

## **Эволюция маркетинга и возникновение CRM**

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

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

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

1. *Удержание клиентов* — умение сохранить лояльных и прибыльных клиентов и повышать доходность бизнеса.
2. *Привлечение новых клиентов* — поиск и работа с перспективными клиентами (на основе четко сформулированных критериев), которые служат движущей силой развития бизнеса и его прибыльности.
3. *Обеспечение прибыльности клиентов* — повышение доходов, получаемых от отдельных клиентов, наряду со своевременным выпуском востребованной продукции.

## Концепция CRM

CRM, или *управление взаимоотношениями с клиентами* — комплексная модель ведения бизнеса, ориентированная на потребности клиентов. Эта модель представляет собой совокупность стратегических, организационных и технических действий, в ходе которых ком-

пания стремится добиться более эффективного управления бизнесом с учетом поведения клиентов. Она предполагает использование полученной о клиентах информации в каждой из точек соприкосновения с ними для получения дополнительной прибыли и повышения эффективности работы компании. *Точками соприкосновения* считаются пересечения информационных каналов компании-продавца с клиентом (например, опросы потенциальных покупателей, послепродажное обслуживание, личные встречи клиента с представителем компании и пр.). По сути, точки соприкосновения — это области, где фирма-продавец тем или иным образом *пересекается* с покупателем, что позволяет ей собирать информацию о своих клиентах.

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

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

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

- ◆ в борьбе за потребителей ориентируется на уровень обслуживания, а не на ценообразование;

## 58 Часть I. Планирование продаж

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

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

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

CRM можно разбить на четыре этапа.

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

Первый этап, *накопление информации*, включает в себя анализ сведений о клиентах, полученных по обратной связи и показывающих их отношение к маркетинговым стратегиям и программам. Сюда относится информация обращений покупателей по номерам горячей

линии; претензии и предложения клиентов, поступающие по телефону, обычной или электронной почте; отчеты сотрудников компании о проведенных презентациях и встречах; а также любые другие сведения о контактах представителей фирмы-продавца с клиентами. Таким образом в компании накапливаются данные о существующих и потенциальных клиентах. Такая база данных представляет собой обширное предметно-ориентированное информационное корпоративное хранилище информации, специально разработанное и предназначенное для обработки сведений о клиентах, для подготовки отчетов и анализа бизнес-процессов, на основе которого строится политика отношений с клиентами.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Почему возможности CRM не всегда используются эффективно? Подчас причина кроется в некотором предубеждении руководителей и боязни инноваций. Однако иногда возникают конфликты в ситуациях, когда требования системы входят в противоречие с методами

работы продавцов. Система правильно моделирует процесс, но игнорирует подходы людей, отвечающих за его практическую реализацию. Навязывая опытному продавцу чуждый ему стиль продажи, такая система, по сути, лишает его конкурентного преимущества. Поэтому опытные продавцы на словах выполняют требования CRM, а на деле продолжают работать по старинке, полагая, что использование новой системы приведет к ухудшению их личных показателей.

## Разработка стратегии

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

## Миссия и стратегические цели компании

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

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

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

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

## Этапы разработки стратегии организации

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

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

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

**Этап 2.** Стратегии деятельности компании должны описывать пути достижения поставленных целей с учетом имеющихся у компании ресурсов и возможностей. Если цель компании — расширение доли рынка, то для ее достижения она может разработать несколько вариантов стратегии: вывести на рынок новую продукцию и привлечь

новых потребителей, или снизить издержки и изменить ценовую политику, или найти другие каналы распределения и обойти конкурентов. *Разработка вариантов стратегии* должна включать элемент творчества и генерирование максимального количества новаторских, пусть даже несколько фантастических идей, которые будут анализироваться, оцениваться и видоизменяться на последующих этапах. К разработке стратегий привлекаются не только высшие руководители, но и другие сотрудники компании. Их видение работы своего подразделения может дать толчок к разработке эффективного управления.

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

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

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

**Этап 6.** Стратегия компании не может быть постоянной и неизменной. В условиях непрерывного развития рынка, изменения прежних потребностей и появления новых, повышения конкуренции и влияния других факторов компании необходимо *корректировать* свою стратегию. В ходе корректировки достигнутые компанией показатели — объемы продаж, темпы роста, производственные расходы и полученная прибыль — *сравнивают* с запланированными. Если на-

блюдается существенное расхождение, следует проанализировать причины и принять меры для исправления ситуации. К числу таких мер относятся повторный анализ рынка, разработка новой маркетинговой стратегии, корректировка элементов маркетингового комплекса.

## Продажи в контексте CRM

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

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

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

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

### Первая стадия — сбор и накопление информации

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

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

## **Вторая стадия — разведка**

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

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

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

- ◆ *Отслеживать выполнение заказов клиентов.* Кроме качества продукции, покупатель ожидает от продавца своевременной поставки. Соблюдение сроков и условий контракта повышает доверие клиента к поставщику и способствует укреплению отношений.
- ◆ *Обеспечить надлежащее использование продукции и послепродажное обслуживание.* Когда продавец поставляет клиентам сложную автоматизированную компьютерную или технологическую систему, он должен убедиться, что персонал клиента умеет с ней обращаться. Для этого во многих компаниях существует отдел обслуживания клиентов, который также занимается обучением сотрудников покупателя правильному и эффективному использованию поставляемой продукции. Однако именно торговый представитель компании-продавца несет ответственность за то, чтобы клиент использовал приобретенную им продукцию с максимальной отдачей.

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

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

## **Третья стадия — расширение сотрудничества**

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

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

В первом случае задача сбыта состоит в выявлении и удовлетворении дополнительных потребностей клиента или обеспечении разме-

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

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

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

## **Четвертая стадия — формирование взаимных обязательств сторон**

Расширение отношений между продавцом и покупателем создает прочный фундамент лояльности клиента. Лояльные клиенты отличаются не только тем, что совершают повторные покупки, но и тем, что

неохотно меняют поставщиков. Такое поведение клиентов объясняется высоким уровнем доверия и удовлетворенности действиями торгового персонала, политикой компании-продавца и ее продукцией. Клиенты, которые по-настоящему лояльны к своему поставщику, как правило, сами стремятся поддерживать хорошие отношения с ним.

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

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

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

## Личные продажи в контексте CRM

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

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

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

Главный недостаток личных продаж как одного из инструментов маркетинговых коммуникаций — незначительность охвата потенциальных клиентов и существенные затраты (времени и финансов) на их реализацию. Поэтому личная продажа является значительно более

затратным инструментом продвижения в расчете на потенциального клиента. Размещение рекламного объявления в печатных СМИ может обойтись в незначительную сумму (в расчете на одного читателя) по сравнению с затратами на отбор и обучение сотрудников сбыта, а также на подготовительную работу, проведение презентаций и поддержание отношений до заключения сделки.

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

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

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

- ◆ маркетинговые цели, стратегия и ресурсы организации;
- ◆ целевой рынок;
- ◆ характеристики продукции;
- ◆ методы распределения;
- ◆ ценовая политика фирмы.

### **Маркетинговые цели, стратегия и ресурсы организации**

Использование личных продаж экономически оправдано в таких обстоятельствах:

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

Объем издержек на рекламную кампанию особенно значим для небольших компаний, ресурсы которых не позволяют организовать крупные мероприятия по стимулированию сбыта. Тогда личные продажи, дополняемые другими формами обращения к потенциальным

потребителям, например информационной компанией в Интернете или участием в отраслевых выставках, становятся основным инструментом продвижения продукции.

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

### **Целевой рынок**

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

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

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

## **Характеристики продукции**

Как уже говорилось, в комплексе продвижения товаров на промышленном рынке ведущую роль играет личная продажа, на рынке потребительских товаров длительного пользования — сочетание личной продажи и рекламы; а на рынке товаров краткосрочного пользования — реклама и стимулирование сбыта. Это объясняется тем, что промышленные товары и потребительские товары длительного пользования относятся к категории сложных, поэтому решение об их покупке принимается после тщательного изучения всех предложений на рынке. Еще одна причина связана с тем, что промышленные товары обычно можно адаптировать под потребности разных клиентов, а на рынке потребительских товаров длительного пользования (а также комплексных услуг, например, финансовых или страховых) главным является широта спектра предложений. В первом случае товары “подгоняют” под клиента, а во втором — покупатель делает выбор, руководствуясь своими потребностями и предпочтениями.

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

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

## **Методы распределения**

Метод личных продаж используется для организации дистрибуторской сети и обеспечения поддержки реселлеров независимо от того, на каком рынке реализуется продукция — потребительском или промышленном. При этом функциональные обязанности тор-

гового персонала зависят от того, какую стратегию продвижения избрала компания. В целом стратегии можно разделить на две общие категории.

- ◆ Стратегия привлечения.
- ◆ Стратегия проталкивания.

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

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

- ◆ программы размещения повторных заказов и своевременной поставки, позволяющие реселлерам сократить вложения в складские запасы и повысить их оборачиваемость;
- ◆ программы управления товарными категориями, когда производители сотрудничают с реселлерами для максимизации объемов продаж и прибыли по имеющимся у фирмы-продавца товарам;
- ◆ ценовые меры стимулирования сбыта;
- ◆ системы скидок при больших объемах продаж;
- ◆ системы мотивации торгового персонала фирмы-реселлера;
- ◆ программы обучения для реселлеров;
- ◆ совместные рекламные кампании;
- ◆ обеспечение точек продажи материалами, призванными стимулировать сбыт.

В реализации стратегии проталкивания (и этим она отличается от стратегии привлечения) сотрудникам компании-производителя отводится ключевая роль, потому что их работа заключается в под-

держании тесных контактов с партнерами по каналу распределения. В функциональные обязанности отдела сбыта входят: поиск и установление контактов с потенциальными покупателями; полное и точное информирование их о свойствах и преимуществах предлагаемой продукции; убеждение клиентов в экономической целесообразности закупки и продвижения товаров данной компании; проведение агрессивной политики сбыта.

### **Ценовая политика**

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

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

### **Создание альянсов и автоматизация размещения повторных заказов**

В целях упрочнения отношений с основными клиентами крупные компании образуют с ними альянсы, позволяющие эффективно управлять товарно-материальными запасами и быстро реагировать на потребности конечных пользователей. Многие компании, особенно небольшие, формируют заказы, что называется, на глаз, и в результате получают либо хронический дефицит какого-либо товара (теряя из-за этого клиентов, не получивших вовремя требуемый продукт),

либо переполнение склада запасами и замораживание в таких запасах немалых средств. К тому же если товар еще и скоропортящийся, например продукты питания, то проблема становится особенно острой: ведь просроченные запасы — это выброшенные на ветер деньги.

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

## **Роль обратной связи в укреплении отношений с клиентами**

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

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

Кроме того, нужно постоянно анализировать выгоды от сотрудничества с имеющимися клиентами.

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

## Особенности обслуживания стратегических клиентов компании

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

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

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

телям, что конкретно надо изменить в работе компании, чтобы вернуть доверие клиентов.

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



# 3 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОТДЕЛА ПРОДАЖ

## ***В этой главе...***

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

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

Организация деятельности отдела продаж — важная составляющая планирования деятельности всей организации в целом. Несмотря на то что в крупных компаниях иногда речь идет не столько о соз-

дании отдела продаж, сколько о его реорганизации, однако и в первом, и во втором случае руководство компании должно выполнить следующее:

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

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

## Цели и задачи отдела продаж

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

При создании организационной структуры сбыта необходимо помнить следующее:

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

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

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

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

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

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

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

Разделение и специализация труда сотрудников вызывают необходимость координации и интеграции их усилий, направленных на достижение целей организации. Чем больше организационных задач

приходится решать разным специалистам, тем сложнее координировать их работу. Если сбыт осуществляется силами внешних агентов или посредников, трудности возрастают, поскольку менеджер не может напрямую руководить их работой и далеко не всегда может контролировать их действия.

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

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

## Горизонтальная структура организации сбыта

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

## Аутсорсинг

Компании не всегда выгодно создавать собственную структуру сбыта, иногда целесообразно обратиться к услугам независимых фирм, специализирующихся на продажах соответствующих товаров. Передача организацией части бизнес-процессов или функций некой другой компании, специализирующейся в соответствующей области, называется *аутсорсингом*. Аутсорсинг позволяет компании сократить издержки и трудозатраты своих операций и сконцентрироваться на основных видах своей деятельности, не отвлекаясь на второстепен-

ные. Это особенно актуально для фирм, которые работают в регионах с относительно небольшим количеством клиентов или невысоким потенциалом продаж, т.е. где содержание собственного отдела продаж финансово невыгодно. Нередко компании прибегают к комбинированному методу: создают собственный небольшой отдел продаж и привлекают независимых агентов.

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

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

### **Экономическая целесообразность**

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

На графике видно, что до определенного момента содержание штатного персонала сбыта обходится дороже, чем привлечение

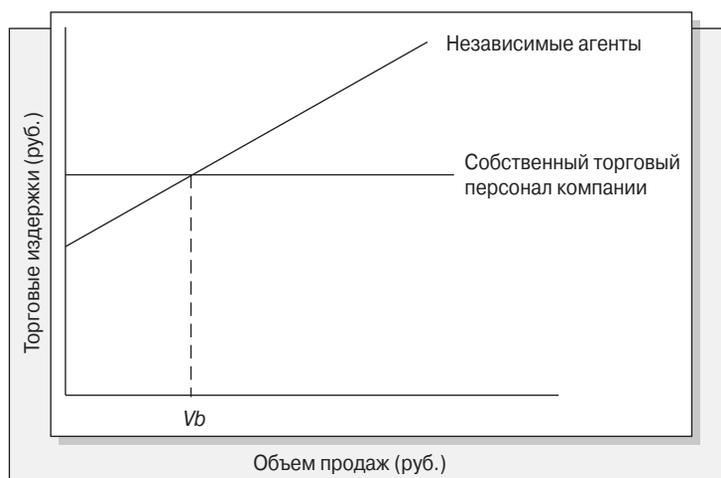


Рис. 3.1. Издержки на содержание собственного отдела продаж и на аутсорсинг

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

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

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

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



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

### **Контроль и координация**

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

Компания-заказчик в любой момент может отказаться от аутсорсинга, однако ей не всегда удастся объективно проанализировать и сформулировать причины недовольства отношениями с подрядчиком. Эти причины могут быть как объективными (например, пренебрежение аутсорсером своими обязанностями), так и субъективными (неблагоприятные условия на рынке). Следует учитывать, что если покупатели привыкнут к внешнему агенту, то в случае его замены собственным сотрудником отдела сбыта могут пострадать отношения между поставщиком и клиентом. Контролировать и координировать действия собственного торгового персонала проще, для этого в арсенале менеджеров существуют разные способы — отбор и обучение новых сотрудников, установление внутреннего делового регламента и политики, применение методик оценки и вознаграждения и т.д. вплоть до увольнения работников, показавших неудовлетворительные результаты по итогам определенного периода.

### **Транзакционные издержки**

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

транзакционные издержки высоки. Однако если и производитель, и аутсорсер настроены на долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество, между ними устанавливаются прочные деловые отношения.

### **Стратегическая гибкость**

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

### **Классификация и критерии выбора посредников**

Если компания примет решение о передаче сбыта в аутсорсинг, то ей придется обратиться к посредникам, которых можно разделить на четыре общие категории:

- ◆ торговые представители компании-производителя;
- ◆ агенты по сбыту;
- ◆ дистрибьюторы;
- ◆ дилеры.

*Торговые представители* занимаются сбытом продукции фирмы-производителя на основе долгосрочного контракта. Они не являются ни юридическими, ни физическими собственниками продаваемых товаров, их задача заключается исключительно в сбыте продукции. Представители не имеют права менять политику сбыта компании-производителя, на основе которой формируется ценовая стратегия, условия продаж и др. В качестве платы за свои услуги они получают только комиссионные от заключенных сделок. Как правило, представители действуют на строго ограниченной территории и специали-

зируются на нескольких взаимосвязанных, но не конкурирующих товарных линейках разных производителей. Такой подход обеспечивает представителям ряд преимуществ.

- ◆ Можно установить долгосрочные отношения с несколькими потенциальными клиентами на своей территории.
- ◆ Можно хорошо изучить весь ассортимент продаваемой продукции.
- ◆ Есть возможность значительно снизить затраты, распределяя связанные со сбытом издержки на продукцию нескольких производителей.
- ◆ Можно установить гибкую схему оплаты труда, поскольку сумма комиссионных напрямую зависит от объема проданной продукции.

*Агенты по сбыту* также занимаются продажей товаров и получают вознаграждение в виде комиссионных, не являясь юридическими или физическими собственниками продаваемой продукции. От представителей они отличаются в том, что занимаются обычно сбытом всего ассортимента продукции заказчика. Следовательно, агент не только представляет товары компании на конкретной территории, но и выполняют функции всего ее торгового персонала. Как правило, агент по сбыту получает определенные полномочия и может корректировать цены и условия продажи. Кроме того, он имеет возможность влиять на программы продаж и стимулирования сбыта “своего” заказчика.

*Дистрибьютор* — это обычно юридическое или физическое лицо, закупающее оптовые партии товаров и реализующее их на региональных рынках. В отличие от представителя и агента, дистрибьютор закупает продукцию за свой счет и перепродает ее другим покупателям. Но дистрибьютор — это не просто оптовый продавец, не связанный с компанией-производителем никакими обязательствами. Дистрибьютор заключает с компанией-заказчиком договор, в котором заказчик устанавливает минимальный объем продаж в определенный период времени; если фактический объем продаж окажется ниже, компания может расторгнуть договор с дистрибьютором. Иногда заказчик предоставляет своему дистрибьютору исключительное право сбыта, добровольно уходя с рынка и обязуясь не только не вступать с ним в конкуренцию, но и оказывать всяческое содействие в продвижении и рекламе; предоставляет право на использование своего товарного знака, оказывает содействие в организации

обучения персонала и в послепродажном обслуживании. В обязанности дистрибьютора также могут входить сбор информации и анализ рынка, реклама, поиск дилеров и работа с ними, организация и стимулирование каналов сбыта, логистика, адаптация товаров под требования покупателей, обеспечение технического и гарантийного обслуживания.

*Дилер* — чаще всего мелкая компания или предприниматель, которые закупают товары по оптовой цене у производителей или дистрибьюторов и реализуют конечным потребителям. Они действуют на основе договоров с компаниями-производителями и, как правило, участвуют в их рекламных кампаниях.

Дистрибьюторы и дилеры занимаются перепродажей товаров, при этом дилеры находятся ближе к конечному потребителю, а дистрибьюторы — к производителю. Дилеры и дистрибьюторы получают вознаграждение в виде разницы между ценой покупки и ценой перепродажи. Интерес у заказчика и аутсорсера здесь взаимный. Компании-производители расширяют сеть продаж и выходят на новые рынки, а посредники, приобретая товары по ценам ниже рыночных, зарабатывают на их продаже солидную прибыль.



Выбор надежного посредника — одно из важных решений в сфере организации и планирования сбыта. Рекомендации и критерии выбора представлены на веб-странице книги по адресу: <http://www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1687-7.html>.

## Организация продаж силами компании

Если в компании считают, что затраты на содержание торгового персонала окупятся, в ней создается собственный отдел продаж. При этом его организационная структура строится на одном или нескольких основных принципах:

- ◆ географический;
- ◆ по товарным категориям;
- ◆ по типам клиентов;
- ◆ по функциям сбыта.

### **Организация продаж по географическому принципу**

Это самый простой и распространенный метод организации работы торгового персонала компании. Суть его заключается в том, что за

каждым торговым представителем закрепляется отдельный регион или территория. В обязанности торгового представителя входит продажа *всего ассортимента* производимой компанией продукции *всем категориям потенциальных клиентов на данной территории*.

Преимущества этого подхода:

- ◆ минимизация затрат;
- ◆ сокращение уровней в иерархии принятия решений;
- ◆ непосредственное взаимодействие с клиентами.

Обширная территория делится на регионы, и за каждым регионом закрепляется представитель отдела продаж. Это позволяет экономить время и командировочные расходы. Кроме того, уменьшается количество менеджеров разного уровня, координирующих работу торгового персонала, что обеспечивает снижение накладных расходов и упрощение менеджмента. Еще одно преимущество этого подхода касается отношений компании с покупателями: поскольку каждый клиент общается только с одним торговым представителем, все организационные и другие вопросы адресуются именно ему.

Главный недостаток географического принципа организации сбыта в том, что остаются использованными преимущества разделения труда и специализации. Таким образом, представитель сбыта должен продавать всю товарную линейку своей компании всем категориям потенциальных клиентов, т.е. быть мастером на все руки. Сотрудники получают больше свободы действий при выполнении своих обязанностей, однако порой идут по пути наименьшего сопротивления и сосредотачиваются на наиболее простых или прибыльных участках — например, работают только с определенной группой товаров или только с крупными клиентами, что обычно идет вразрез со стратегическими целями компании и ее политикой в отношении клиентов. Во избежание подобных ситуаций руководство компании стремится жестко контролировать деятельность региональных отделов продаж или применяет тщательно продуманные схемы мотивации.

Несмотря на присущие данному методу недостатки, он благодаря простоте и экономичности широко используется в небольших компаниях, выпускающих ограниченный ассортимент или простые товары. Более крупные компании обычно используют этот подход в сочетании с другими. Например, в отделе продаж имеется два подразделения по сбыту нескольких линеек товаров, каждое из которых организовано по географическому принципу.

### **Организация продаж по товарным категориям**

Компании, производящие широкий ассортимент товаров, строят свою систему сбыта на классификации товаров по группам. Особенностями данного подхода являются:

- ◆ специализация отдела продаж;
- ◆ тесное взаимодействие сбыта и производства;
- ◆ эффективное управление сбытом.

Одно из основных преимуществ такого подхода заключается в том, что каждый продавец становится специалистом по продукции компании, хорошо разбираясь в технических характеристиках конкретной группы товаров, способах их применения и наиболее эффективных методах продажи. Организация производства по товарным категориям (когда каждый вид продукции производится отдельным предприятием) способствует более тесному сотрудничеству производственных и сбытовых подразделений. Такое взаимодействие особенно выгодно для персонализации или для привлечения и удержания клиентов, которым необходимо четкое соблюдение графика производства и поставки. Наконец, такой подход позволяет своевременно реагировать на изменение стратегии и упрощает координацию деятельности отдела продаж. Если нужно увеличить объем продаж отдельной группы товаров, руководство может сконцентрировать на этом направлении большую часть торгового персонала.

Основной недостаток этого принципа организации — риск дублирования: представители сбыта разных товарных категорий работают на одной территории и контактируют с одними и теми же клиентами, что вызывает недовольство последних. Кроме того, по сравнению с организацией сбыта по географическому принципу этот подход более затратный. Поскольку надо четко координировать деятельность разных подразделений, приходится увеличивать численность управленческого аппарата, соответственно растут и издержки на его содержание.

Организацию продаж по товарным категориям избирают крупные компании — производители разнотипной продукции либо технически сложной продукции, продажа которой требует от персонала сбыта хорошего знания товаров и способов их продажи.

### **Организация продаж по типам клиентов**

Широко распространена организация продаж по типам клиентов, когда компания создает несколько подразделений сбыта для обслуживания разных групп покупателей — крупных и мелких, корпора-

тивных и индивидуальных клиентов и т.д. К достоинствам этого метода относятся:

- ◆ тесные взаимоотношения с клиентами;
- ◆ нестандартные методы продвижения;
- ◆ гибкая политика в отношении персонала сбыта.

Ориентация торгового персонала на удовлетворении потребностей “своей” группы клиентов позволяет лучше понять специфику их деятельности и оценить ожидания. Такой способ организации продаж служит естественным продолжением современного маркетинга и сегментации рынка. Обучив торговый персонал разнообразным методам продажи, компания может успешнее реализовывать свои программы маркетинга и продвижения. Кроме того, знание потребностей своих клиентов может подсказать продавцам интересные и неожиданные идеи о создании принципиально новых товаров или услуг, маркетинговых подходов, которые позволят компании дифференцироваться на фоне конкурентов и обеспечат несомненное преимущество на рынке. К тому же организация продаж по группам клиентов позволяет правильно поставить цели в сфере продаж на разных рынках и соответствующим образом менять численность специализированного торгового персонала компании.

Недостатки такой организации продаж такие же, как и у построенной по товарным категориям. Продавцы компании работают с разными клиентами на одной территории, что приводит к росту торговых издержек и административных затрат. Более того, крупные компании, работающие на разных рынках, бывают недовольны, когда по разным вопросам им приходится обращаться к разным представителям одной компании.

В целом считается, что преимуществ у ориентированной на клиентов организации сбыта больше, чем недостатков, поэтому она достаточно широко распространена. Особенно она актуальна для двух типов организаций: выпускающих разнотипную продукцию, ориентированную на разные рынки, и использующих разные методы продажи разным типам клиентов (например, в государственном и частном секторе). Кроме того, специализация по типам клиентов эффективна, когда компания выходит на новый рынок.

### **Организация продаж по функциям сбыта**

Если продавцу приходится выполнять разные задачи, требующие специального опыта, знаний и квалификации, структуру сбыта целе-

сообразно строить на основе функциональных обязанностей сотрудников, т.е. на специализации торгового персонала. Пример: одна группа торговых представителей специализируется на поиске и разработке новых клиентов, а другая — на их последующем обслуживании.

Недостаток этой схемы в том, что он часто вызывает недовольство клиентов. Обычно компании привлекают к поиску и разработке покупателей самых компетентных, опытных и энергичных сотрудников, после чего новых клиентов передают другим работникам, отношение и уровень обслуживания которых могут не понравиться клиентам. Случается, что между двумя функциональными группами начинается соперничество, затрудняющее контроль и координацию работы подразделения в целом.

На рынке промышленных товаров многие компании успешно реализуют другую форму функциональной специализации. Речь идет о так называемых “продавцах-разработчиках”, которые участвуют в разработке новой продукции и начальных стадиях сбыта. “Продавцы-разработчики” проводят маркетинговые исследования, оказывают помощь научно-исследовательским и проектно-конструкторским отделам своей компании и занимаются продажей инновационной продукции. Эти специалисты являются сотрудниками скорее исследовательского или конструкторского бюро компании, нежели отдела продаж. Их привлекают к разработке новых товаров с высоким потенциальным спросом, потому что они не только хорошо знакомы с операциями и потребностями своих клиентов, но и с техническими и производственными возможностями организации.

## Телемаркетинг

В последнее время широкую популярность приобрела одна из форм специализации по функциям сбыта, которая предусматривает параллельную деятельность двух групп торгового персонала. Первая группа работает с имеющимися каналами коммуникаций — с телефоном, Интернетом, мобильной связью, электронной почтой (говоря проще, “сидят на телефонах”). Их деятельность получила название *телемаркетинга*. Вторая группа сотрудников — это внешние торговые представители, работающие на местах. Перед двумя группами стоят разные задачи. Хотя очевидно, что разнообразие коммуникационных каналов не сможет заменить собой реальный сбыт, телемаркетинг играет значительную роль в следующих видах деятельности.

- ◆ Поиск и классификация потенциальных клиентов; информация о них передается затем полевым сотрудникам сбыта для дальнейшей работы. Для упрощения поиска новых потенциальных клиентов во всех рекламных материалах фирмы, на ее продукции и упаковке указывается бесплатный телефонный номер call-центра. Позвонив туда, клиент может получить подробную информацию о предлагаемых компанией товарах или услугах.
- ◆ Быстрое реагирование на проблемы клиентов (одна из форм обслуживания — “горячая линия”, по которой клиенты могут позвонить при возникновении трудностей).
- ◆ Организация повторных покупок клиентами компании, когда экономически нецелесообразен личный визит представителя сбыта — например, мелкие, приносящих слишком маленькую прибыль и/или далеко расположенные компании.
- ◆ Быстрое и своевременное информирование клиентов о важных новостях и изменениях в программе сбыта (например, о появлении новой или давно ожидаемой продукции), о специальных программах стимулирования сбыта или об изменении условий работы.

Телемаркетинг широко распространился, потому что, во-первых, он удобен для обеих сторон, во-вторых, повышает эффективность работы продавцов. С точки зрения клиентов, из-за централизации закупочной деятельности и избыточного предложения товаров и потенциальных поставщиков стоимость рабочего времени агента по закупкам увеличивается. Поэтому в целях экономии обращение по телефону предпочтительнее, особенно когда речь идет о решении рутинных вопросов, например о размещении повторных заказов, информировании о специальных программах продажи, предоставлении скидок и пр. Телефонный звонок отнимает значительно меньше времени, чем личный визит.

С точки зрения компании-продавца, сочетание деятельности “своих” сотрудников и внешних торговых агентов с хорошо продуманным комплексом других мероприятий наподобие целевой рекламы, почтовых рассылок, “горячих линий” для потребителей и активного веб-сайта повышают эффективность работы торгового персонала в целом. Комбинация телемаркетинга с другими мерами по продвижению позволяют существенно снизить затраты на рутинные операции сбыта и сконцентрировать усилия более дорогостоящих продавцов-аутсорсеров на деятельности, обеспечивающей максималь-

ную отдачу в долгосрочной перспективе (например, на поиске новых и обслуживании крупных существующих клиентов).

Благодаря своей эффективности телемаркетинг особенно полезен, когда корпоративная политика взаимодействия с клиентами предусматривает распределение труда торгового персонала по разным категориям клиентов в зависимости от величины и покупательского потенциала последних. Так, ранее некоторые компании не одобряли работу своих продавцов с мелкими клиентами, поскольку покупательский потенциал последних не только не приносил существенной прибыли, но даже и не покрывал затраты на коммерческий визит. Сегодняшнее развитие коммуникационных каналов дает возможность торговому персоналу работать с такими клиентами непосредственно из офиса при намного меньших затратах, что позволяет компаниям охватывать и сегмент мелких покупателей.

Вместе с тем нужно учесть, что создание двух и более специализированных групп в структуре сбыта (например, в случае использования собственного персонала и сторонних агентов) ставят перед руководством дополнительные задачи. Разные функции требуют разработки разной политики и разных планов мероприятий для каждой группы. Чтобы с максимальной отдачей использовать возможности телемаркетинга, необходимо разработать типовые сценарии для сотрудников, общающимися с клиентами по телефону и в онлайн. Торговые представители на местах могут пользоваться большей свободой действий и адаптировать свои презентации к потребностям конкретных клиентов. Другими словами, комбинированный подход требует предварительной подготовки соответствующих программ обучения и оплаты труда разных групп сотрудников.

## **Организация продажи ключевым клиентам**

Независимо от общей структуры деятельности торгового персонала, многие компании разрабатывают собственные организационные подходы к удовлетворению потребностей клиентов. Это делается для достижения такого уровня обслуживания, который позволил бы привлекать и удерживать самых крупных и важных покупателей, другими словами, ключевых клиентов. Торговый представитель, отвечающий за обслуживание ключевых клиентов, должен быть не просто продавцом, а менеджером. Это означает, что он должен уметь находить способы адаптации товаров к потребностям конкретных клиентов, хорошо разбираться в стратегиях и целях, связанных с ключевыми клиентами компании, составлять и реализовывать бизнес-планы

по работе с ключевыми клиентами. Как уже говорилось в первой главе, техническая сложность современных товаров, отраслевая концентрация и тенденции к централизации закупок приводят к тому, что коммерческий успех как на промышленном, так и на потребительском рынках обеспечиваются сравнительно небольшим количеством крупнейших клиентов. Более того, на непрерывно расширяющемся общемировом рынке ключевые клиенты нередко становятся глобальными и требуют от своих поставщиков большей скоординированности. В таких условиях компании стремятся устанавливать и поддерживать прочные отношения лишь с немногими поставщиками.

Когда компания разрабатывает программу по привлечению и удержанию ключевых клиентов, очень важен вопрос о том, кто будет осуществлять обслуживание этих клиентов. В большинстве компаний не предусмотрен особый регламент, и с крупными клиентами работают те же продавцы, которые обслуживают и других клиентов; дополнительные административные или торговые расходы не запланированы. Это не самый эффективный подход, потому что для обслуживания ключевых клиентов нужен опытный и высококвалифицированный персонал, ведь такие клиенты часто требуют особого внимания и оперативного решения возникающих вопросов.

Понимая это, многие компании разрабатывают особую политику сбыта для ключевых клиентов. Перед торговым персоналом ставится две основные задачи: обеспечение продаж и установление прочных и длительных отношений с такими клиентами. Лояльность ключевых клиентов обеспечивает продавцу значительную долю заказов, повышает рентабельность и снижает трудозатраты. На уровне отдела продаж особая политика в отношении ключевых клиентов заключается в том, что каждый из обслуживающих их сотрудников должен уделять им максимум внимания. Часто подобный подход предусматривает:

- ◆ закрепление ключевых клиентов за руководителями сбыта компании;
- ◆ создание внутри отдела продаж специального подразделения;
- ◆ формирование особой группы сотрудников сбыта, которые занимаются обслуживанием только важнейших клиентов.

### **Обслуживание ключевых клиентов руководителями сбыта**

Возложение ответственности за обслуживание ключевых клиентов на руководителей отделов сбыта или маркетинга — общеприня-

тая практика. Особенно часто она применяется в мелких компаниях, которые не располагают ресурсами для создания отдельного подразделения или специальной группы торгового персонала. Этот подход используется и в тех случаях, когда у компании мало крупных покупателей. Преимущество этого подхода, кроме низких затрат, заключается в том, что ключевых клиентов обслуживают лица, занимающие в организационной иерархии достаточно высокое положение, позволяющее им принимать решения (или как минимум оказывать влияние на их принятие) о распределении производственных мощностей и товарно-материальных запасов, а также о ценовой политике. Все это позволяет проявлять гибкость в подходах к ключевым клиентам и обеспечивать высокий уровень обслуживания.

Один из недостатков данного подхода в том, что менеджеры, обслуживающие ключевых клиентов, могут неправильно понимать маркетинговые цели компании. Это проявляется, например, в том, что они выделяют “своим” клиентам дополнительные ресурсы из общего фонда компании за счет более мелких, но тем не менее достаточно прибыльных покупателей. Другими словами, некоторые менеджеры стремятся выжать максимум возможного из своих крупных клиентов, совершенно не заботясь о том, как это скажется на общем объеме сбыта, операциях и прибыли компании. Еще одна проблема связана с тем, что обслуживание клиентов руководителями сбыта отнимает у последних время, необходимое для осуществления управленческих функций. Это может плохо сказаться на контроле и координации сбытовой и маркетинговой деятельности компании в целом.

### **Отдельное подразделение по работе с ключевыми клиентами**

Если у компании есть один или несколько клиентов, занимающие такую долю в совокупном объеме продаж, что колебания их закупок могут серьезно повлиять на производственный план, товарно-материальные запасы и распределение ресурсов компании, то целесообразно сформировать отдельное подразделение сбыта, которое будет заниматься обслуживанием только таких клиентов. Некоторые производители обуви, например, создают отдельные подразделения для изготовления моделей, продаваемых под торговой маркой оптового или розничного торговца. Такая структура позволяет обеспечить тесное взаимодействие производства, логистики, маркетинга и сбыта.

Главный недостаток, как и в организации продаж по категориям товаров и типам клиентов, заключается в дублировании сбыта и дополнительных расходах, вызываемых ориентацией производственного процесса и маркетинговой политики на одного или нескольких крупных покупателей. Кроме того, такая организация связана с определенным риском, поскольку успех или неудача данной структуры во многом зависит от политики и деятельности клиентов.

### **Группа по работе с ключевыми клиентами**

Не обязательно создавать целое подразделение для обслуживания крупных клиентов, можно поступить проще, сформировав специальную группу сотрудников сбыта, которая будет заниматься работой только с ключевыми клиентами. Такой подход имеет ряд преимуществ. Во-первых, в эту группу войдут самые опытные и квалифицированные работники, что гарантирует высокий уровень обслуживания значимых для компании покупателей. Во-вторых, сосредоточив усилия на работе с немногочисленными клиентами, сотрудники смогут досконально изучить их потребности и максимально их удовлетворить, что в итоге приведет к повышению их лояльности. Кроме того, такая организация сбыта создает дополнительные стимулы для персонала компании: поскольку для работы с ключевыми клиентами отбирают самых компетентных и опытных работников, перевод в такую группу равносителен продвижению по службе и может использоваться для мотивации и поощрения лучших сотрудников.

К недостаткам также относится дублирование деятельности в рамках одного отдела продаж, что ведет к росту накладных и административных издержек.

### **Командные продажи**

В современных условиях к сотрудникам сбыта предъявляются повышенные требования. От них ожидают не только глубокого знания особенностей деятельности и потребностей клиентов, но и умения обеспечить стабильное и выгодное для компании взаимодействие с ними, т.е. высокий уровень обслуживания. Работа в команде дает компании ряд преимуществ, в частности, позволяет без задержек обслуживать клиентов и обеспечивает непрерывность процесса — например, если кого-то из членов команды нет на месте, его легко заменить любой другой сотрудник.

Однако для организации командной продажи необходимо учитывать и потребности клиентов, поэтому команда — возглавляющий ее

менеджер и сотрудники функциональных подразделений компании (исследовательского, конструкторского, производственного и финансового) — часто расширяется за счет включения в нее одного или нескольких представителей компании-клиента. Сегодня многие организации создают *сбытовые центры*, в которые входят представители функциональных подразделений (маркетинга, обслуживания, сбыта, проектирования и пр.). Задача сбытового центра — тесное взаимодействие с торговым персоналом для повышения эффективности. Сбытовые центры обеспечивают совместную работу разнопрофильных специалистов для повышения качества обслуживания клиентов.

Командная продажа подходит для работы с крупными клиентами, которые приносят компании высокую прибыль. Чаще всего команды специалистов используются для привлечения новых клиентов, однако иногда привлекаются к работе с существующими клиентами (правда, при этом задействуется персонал более низкого уровня). Чтобы максимально удовлетворить потребности клиентов, в команду включают также представителей производства и экспедиторов.

### **Многоуровневая продажа**

Многоуровневая продажа — разновидность командной. В ней участвует команда представителей разных управленческих уровней, которые могут на равных общаться с менеджерами того же ранга в компании-покупателе. Для лучшей координации действий с клиентом такая группа может действовать на постоянной основе, но чаще создается временно и используется для поиска оптимального решения в конкретной ситуации; при этом сотрудники отвечают за взаимодействие с ключевым клиентом на своем функциональном уровне, но не входят в отдельную специализированную команду и действует самостоятельно.

Такой подход соответствует требованиям организационного этикета, ведь каждый член команды продаж контактирует с равным ему по статусу и полномочиям сотрудником компании-покупателя. Очень важно, что в установлении отношений с перспективными клиентами принимают участие руководители высших уровней, поскольку им не нужна специальная санкции на то, чтобы пойти на уступки в процессе переговоров и скорректировать другие условия, могущие убедить потенциального покупателя стать постоянным клиентом. Мы уже касались этой темы в главе 2, обсуждая контакты между продавцом и покупателем на самом высоком управленческом (раздел “Особенности обслуживания стратегических клиентов компании”).

## **Маркетинговые альянсы**

В некоторых отраслях, в том числе высокотехнологических, наподобие компьютерной и телекоммуникационной, покупатели нередко приобретают товар, состоящий из нескольких компонентов, которые к тому же поставляются разными производителями. При этом производители также пользуются услугами независимых посредников, объединяя свои товары с изделиями других поставщиков и создавая продукцию, удовлетворяющую потребностям конечного пользователя. Такой вид деятельности практикуется в индустрии информационных технологий, когда к готовому аппаратному обеспечению добавляется программное. Нередко поставщики образуют маркетинговые альянсы, разрабатывая программы совместного маркетинга и сбыта комплексных систем или инновационных товаров непосредственно конечному потребителю.

Маркетинговые альянсы создают даже конкуренты — с целью привлечения недостающих ресурсов. Например, если компания выводит на рынок совершенно новый продукт, не имея инфраструктуры для его сбыта, она может заключить партнерское соглашение с фирмой, которая такую инфраструктуру имеет. Руководить таким альянсом будет группа представителей обеих компаний. Иногда такое сотрудничество приводит к последующему слиянию компаний — членов альянса.

Альянс позволяет обеим сторонам получить дополнительные преимущества за счет доступа к ресурсам и возможностям партнера, например рынкам сбыта, более совершенным технологиям, финансовым или кадровым ресурсам. Начинающие перспективные компании стремятся к созданию альянсов с более крупными и известными фирмами, желая получить доступ к их маркетинговым и сбытовым каналам и репутационную поддержку. В традиционных отраслях альянсы формируются для расширения территории сбыта, сокращения издержек, снижения себестоимости продукции и т.д. Однако решение о создании альянса должно быть тщательно взвешено и просчитано.

## **Альянсы в логистике**

Еще одна интересная новация последних лет, наблюдаемая в разных отраслях, — образование альянсов в логистике, в результате которых формируются электронные системы размещения заказов. Такая система позволяет крупным постоянным клиентам размещать и оформлять заказы напрямую в компьютерной системе поставщика.

Логистические альянсы для автоматического пополнения товарно-материальных запасов создают известные компании-поставщики и крупные сети супермаркетов, реализующие огромный ассортимент товаров широкого потребления. Информация со сканеров кассовых аппаратов поступает напрямую в информационную систему поставщика и обрабатывается специальной компьютерной программой, которая затем автоматически формирует заказы и составляет график поставок непосредственно в розничные магазины. Такой подход практически исключает ошибки при оформлении заказа, упрощает документооборот между организациями, оптимизирует запас продукции на складах покупателя и продавца, снижает издержки на обслуживание и в конечном итоге увеличивает прибыль.

Такие системы применяют производители не только типовых потребительских товаров, но и товаров для промышленного рынка. Особенно актуально создание логистических альянсов для компаний, занимающихся персонализацией и кастомизацией. Поступление заказов непосредственно в электронную систему поставщика позволяет ему своевременно составлять и изменять производственные графики, ускорять процесс производства и минимизировать запасы готовой продукции на складах.

Для покупателя электронная система размещения заказов имеет целый ряд преимуществ: удобство, гибкость и экономия времени на оформлении заказа. Продавцу использование электронных систем в работе с ключевыми клиентами помогает “привязать” их к данному поставщику и увеличить долю закупок.

Широкое распространение подобных систем вызывает вопрос о дальнейшей роли торгового персонала в обслуживании клиентов. Опыт компаний, использующих системы электронного размещения заказов, показывает, что избавление продавцов от выполнения рутинных операций по приему, оформлению и отслеживанию выполнения заказов позволяет им сконцентрироваться собственно на продажах, поиске и установлении отношений с новыми потенциальными клиентами.

## **Вертикальная структура организации сбыта**

Как уже говорилось в начале главы, любому сбыту необходима четкая организация, как по горизонтали, так и по вертикали. Вертикальная структура определяет полномочия и служебные обязанности

сотрудников управленческих уровней, что обеспечивает эффективную интеграцию и координацию сбыта. Наиболее распространены две разновидности вертикальной структуры.

- ◆ *Линейная организация* означает, что приказы передаются по цепочке от руководителя к подчиненным. При этом каждый сотрудник подчиняется только одному руководителю, находящемуся на ближайшем более высоком уровне иерархической лестницы, и выполняет только те функции, которые предусмотрены для данного уровня.
- ◆ *Линейно-функциональная организация* чаще встречается в средних и крупных организациях. Она отличается тем, что некоторые виды деятельности по управлению сбытом, например отбор и обучение персонала или отношения с дистрибьюторами, поручаются конкретным специалистам по сбыту из головного офиса компании.

При разработке вертикальной структуры организации сбыта необходимо учитывать два важных положения:

- ◆ количество уровней управления;

количество сотрудников в подчинении каждого руководителя, т.е. *норма управляемости*.

Взаимосвязь этих факторов очевидна. Чем выше норма управляемости при известном количестве торгового персонала, тем меньше уровней управления (и соответственно менеджеров) необходимо организации. Считается, что чем меньше уровней между высшим руководством и рядовыми сотрудниками, тем теснее их взаимодействие и проще контроль за работой подчиненных. Кроме того, в “плоской” структуре ниже административные расходы, поскольку меньше менеджеров. Однако существует и другое мнение: “плоские” схемы управления создают дополнительную нагрузку на топ-менеджмент, а экономия — всего лишь иллюзия, поскольку малочисленность и низкое качество работы менеджеров снижают эффективность организации в целом.

Учитывая вышесказанное, трудно предложить однозначно оптимальную структуру управления и норму управляемости для всех компаний, однако можно дать некоторые рекомендации.

- ◆ Увеличивать количество управленческих уровней с уменьшением нормы управляемости можно при следующих условиях:

\* перед отделом продаж стоят по-настоящему сложные задачи;

## 102 Часть I. Планирование продаж

- \* существует связь между получаемой компанией прибылью и производительностью труда каждого из сотрудников сбыта;
- \* у торгового персонала высокая квалификация и уровень оплаты труда.
- ◆ Другими словами, чем сложнее функции отдела продаж, тем выше потребность торгового персонала во внимании со стороны руководства организации.
- ◆ Уменьшать нормы управляемости следует на более высоких уровнях управления продажами, поскольку топ-менеджерам приходится выполнять управленческие функции, проводить анализ деятельности и принимать решения. Кроме того, в прямом подчинении у топ-менеджеров обычно находятся квалифицированные и опытные специалисты, которые самостоятельно справляются с выполнением достаточно сложных задач.

Еще одно общее правило, применимое ко всем организационным структурам управления продажами: чем важнее принимаемое решение, тем выше управленческий уровень, на котором оно должно приниматься.

Кроме вопроса о количестве сотрудников в подчинении менеджера по продажам, необходимо определить круг полномочий каждого менеджера в отношении подчиненных и назначить сотрудника (сотрудников), ответственного за прием на работу, увольнение и оценку результатов деятельности рядовых сотрудников сбыта. В некоторых компаниях менеджеры низового уровня наделяются правом принимать на работу (в собственное подчинение) новых работников. Как правило, так поступают компании, в штате которых много низкооплачиваемых рядовых сотрудников, выполняющих несложные задачи по сбыту продукции. В организациях, где сотрудники сбыта — профессиональные и квалифицированные продавцы, выполняющие сложные задачи и оказывающие значительное влияние на показатели деятельности фирмы, за прием на работу и увольнение обычно отвечают руководители высших уровней. Особенно это свойственно организациям, в которых должность рядового торгового представителя рассматривается как трамплин для карьерного роста и получения должности менеджера по продажам или маркетингу.

### **Служебные обязанности менеджера по продажам**

Кроме выполнения своих непосредственных обязанностей, связанных с координацией деятельности подчиненных и реализацией

политики компании, многие менеджеры по продажам — особенно на местах или на региональном уровне — продолжают активно участвовать в ведении продаж. Если менеджер получил повышение после признания его заслуг в ранге рядового продавца, компании невыгодно терять высокую квалификацию и опыт такого сотрудника. Поэтому хорошим продавцам после повышения до звания менеджера по продажам часто разрешают обслуживать самых крупных и значительных клиентов и даже поощряют их в этом.

Такая практика выгодна менеджером, потому что они получают комиссионные от продаж и поддерживают непосредственный контакт с рынком, активно участвуя в реальных продажах. Недостаток такого подхода заключается в том, что менеджеры порой тратят слишком много времени на продажи в ущерб выполнению своих прямых обязанностей — управлению подчиненными. В крупных компаниях, где контроль и координация деятельности многочисленного торгового персонала требуют пристального внимания руководства, участие менеджеров в продажах ограничено.

### **Функции, связанные со сбытом**

Многие компании работают на рынках, где конкурентоспособность напрямую зависит от уровня обслуживания потребителей. Например, компании, торгующие электронными компонентами, в целях повышения конкурентоспособности должны предоставлять своим клиентам услуги по разработке и проектированию сопутствующих продуктов, производители одежды и обуви — обеспечивать быстрое выполнение и доставку заказов, продажа промышленного оборудования должна сопровождаться услугами по его установке, монтажу и техническому обслуживанию. Но эти услуги должны быть интегрированы в маркетинг и сбыт компании. Лояльность удовлетворенных клиентов обеспечивает компаниям прочные позиции на рынке, что обычно входит в число ее стратегических целей.

Но здесь возникает вопрос: руководитель какого подразделения должен контролировать функции, напрямую связанные со сбытом? Ответ зависит от конкретных функций, особенностей товара и запросов клиентов. Своевременная обработка и доставка заказов — не слишком заметные, но очень важные функции сбыта. В одних компаниях обработка заказов рассматривается как часть процесса продажи и соответственно контролируется менеджментом сбыта, а в других — как функция управления товарно-материальными запасами или обработки данных и находятся в ведении руководителей производства.

На практике, если быстрая обработка и доставка заказов критически важны для компании, их целесообразнее доверить менеджерам по продажам. В одних компаниях службы ремонта и техобслуживания находятся в ведении отдела продаж, в других — подчинены производственному подразделению. Первый вариант удобнее, когда при продаже товара предлагается возможность его усовершенствования или доработки для лучшего удовлетворения нужд клиента. Отделы продаж идут на это, если перед ними ставится задача по привлечению и удержанию потенциальных клиентов.

Если рассмотренные дополнительные функции не входят в число непосредственных обязанностей отдела продаж, командная продажа позволяет эффективно координировать их. Особенно это касается обслуживания крупных клиентов, потому что в этом случае затраты, связанные с использованием такого подхода, вполне оправданы. Поэтому хотя менеджер, отвечающий за работу с определенными клиентами, формально не имеет права контролировать представителей других подразделений компании, входящих в состав команды, он должен организовать работу так, чтобы все члены команды продаж работали с максимальной эффективностью.

### **Новые технологии и их влияние на деятельность отдела продаж**

Любая организационная структура, в том числе и вертикальная, со временем претерпевает изменения, вызывающие появление новых коммуникационных технологий и способов обработки информации. Новые технологии позволяют повысить производительность труда сотрудников многих подразделений, не исключая и сбыт. Широкое распространение получили CRM — системы управления взаимоотношениями с клиентами, которые управляют всем процессом привлечения и удержания клиента, позволяют совершенствовать бизнес-процессы и анализировать результаты деятельности. CRM позволяет компаниям удерживать прочные позиции на высоко конкурентном рынке, поддерживать постоянный контакт со своими клиентами и создать особую клиент-ориентированную культуру (см. главу 2).

### **Роль специалистов главного офиса и аутсорсинг**

Во многих крупных компаниях некоторые сотрудники отдела продаж выполняют в том числе и функции, не связанные напрямую со сбытом. Например, менеджер головного офиса выполняет административные задачи, требующие специальных знаний, на приобрете-

ние которых у среднестатистического менеджера по продажам просто нет времени. Он отвечает за несколько конкретных задач, может оказывать помощь в сборе и анализе информации, необходимой линейным менеджерам для принятия решений, но не наделен властными полномочиями линейных менеджеров по продажам. Стандартные функции, выполняемые в отделе продаж специалистами из головного офиса, — это прием на работу, обучение персонала и анализ продаж.

Преимущества, которые дают специализация и разделение труда, позволяют с большей отдачей использовать квалификацию, знания и опыт менеджеров головного офиса, сократить численность торгового персонала компании и повысить эффективность организационной структуры управления продажами, одновременно снизив издержки. Более того, кадровые резервы головного офиса можно использовать как базу для подготовки менеджеров по продажам высшего уровня.

Вместе с этим нужно отметить, что наличие в структуре сбыта должностей специалистов головного офиса оправдано только в том случае, если деятельность компании предполагает их эффективное использование. Однако все чаще даже самые крупные компании сомневаются в целесообразности такой кадровой политики. Все больше компаний обращаются к аутсорсингу. Виды деятельности, которые не входят в ключевые компетенции организации (т.е. не требуют специальных активов для совершения операций), могут эффективно выполняться внешними (сторонними) специалистами на контрактной основе.



# 4 ПЛАНИРОВАНИЕ СБЫТА

## ***В этой главе...***

- Прогнозирование продаж — объективные и субъективные методы*
- Квоты*
- Расчет численности сотрудников сбыта*
- Проектирование территорий сбыта*

Получение прибыли — главная цель любого коммерческого предприятия, которой можно добиться только за счет продажи товара либо услуги. Поэтому сбыт является ключевой функцией компании, а плановый объем продаж — инструментом планирования, контроля и корректировки деятельности отдела продаж.

Планирование сбыта начинается с прогнозирования объема продаж. Прежде чем приступать к обсуждению этой темы, перечислим ключевые понятия:

- ◆ потенциал рынка;
- ◆ потенциал продаж;
- ◆ прогноз продаж;
- ◆ квота продаж.

Потенциал рынка — это его полный объем, т.е. максимальное количество единиц товара или услуги, которое может быть продано на всем рынке всеми его участниками при идеальных условиях. Предположим, что в городе Энск проживает 300 тысяч семей. Так как среднестатистическая семья редко приобретает больше одного

холодильника, можно сказать, что потенциал рынка холодильников Энске равен 300 тысячам.

*Потенциал продаж* (потенциал сбыта) — количество единиц товара или услуги, которое может продать данная компания. Если компания является монополистом (что бывает редко), то потенциал продаж теоретически равен потенциалу рынка. Однако в реальной жизни большинство организаций действуют в условиях жесткой конкуренции и могут рассчитывать лишь на долю совокупного рынка. Предположим, что на рынке холодильников в Энске работают 30 поставщиков и все они продают по одной модели холодильника (не будем в данный момент учитывать маркетинговые усилия этих компаний, их сильные и слабые стороны, ассортимент продукции). Тогда все потребители разделятся поровну между всеми 30 компаниями, соответственно потенциал продаж каждой из 30 компаний будет равен 10 000 холодильников ( $300 \text{ тысяч семей} / 30 \text{ поставщиков} = 10 \text{ тысяч семей}$ , которые могут купить холодильники).

*Прогноз продаж* — это количество единиц товара или услуги, которое может продать конкретная компания с учетом рыночных ограничений. На практике чаще используется сценарный подход к расчету продаж, который дает два прогноза — пессимистический и оптимистический. Допустим, что рыночное ограничение для конкретного поставщика холодильников в Энске не позволяет ему доставлять товар на расстояние более десяти километров от своего склада, а фирма является единственным поставщиком на этой территории и на ней располагается 5000 потенциальных потребителей. При составлении прогноза продаж оптимистический прогноз составит 5000 холодильников, а пессимистический (с учетом ряда других ограничений) — 2000. (Методы прогнозирования продаж будут рассмотрены ниже в этой главе.) Полученный прогноз продаж сравнивается с потенциалом рынка и потенциалом продаж. Если компания не является монополистом, то прогноз продаж всегда меньше потенциала продаж и потенциала рынка. Если по какой-либо причине оказалось, что прогноз продаж больше потенциала продаж и потенциала рынка, то расчеты выполнены неправильно, а использование такого прогноза продаж для разработки маркетинговой стратегии компании может обернуться убытками.

Квоты продаж — это количество единиц товара или услуги, которое должно быть продано конкретным сотрудником сбыта. Квоты продаж являются ключевым показателем оценки эффективности работы продавцов при продаже определенного товара за определен-

ный период времени. Предположим, что в штате описанного выше поставщика имеется четыре продавца, обслуживающих одинаковое количество клиентов, которые купят одинаковое количество холодильников. Исходя из прогноза продаж в 2 тысячи единиц товара, квота продаж каждого из четырех продавцов составит 500 холодильников ( $2000 \text{ из прогноза продаж} / 4 \text{ продавца} = 500 \text{ единиц товара}$ ). Взаимосвязь рассмотренных понятий показана на рис. 4.1.

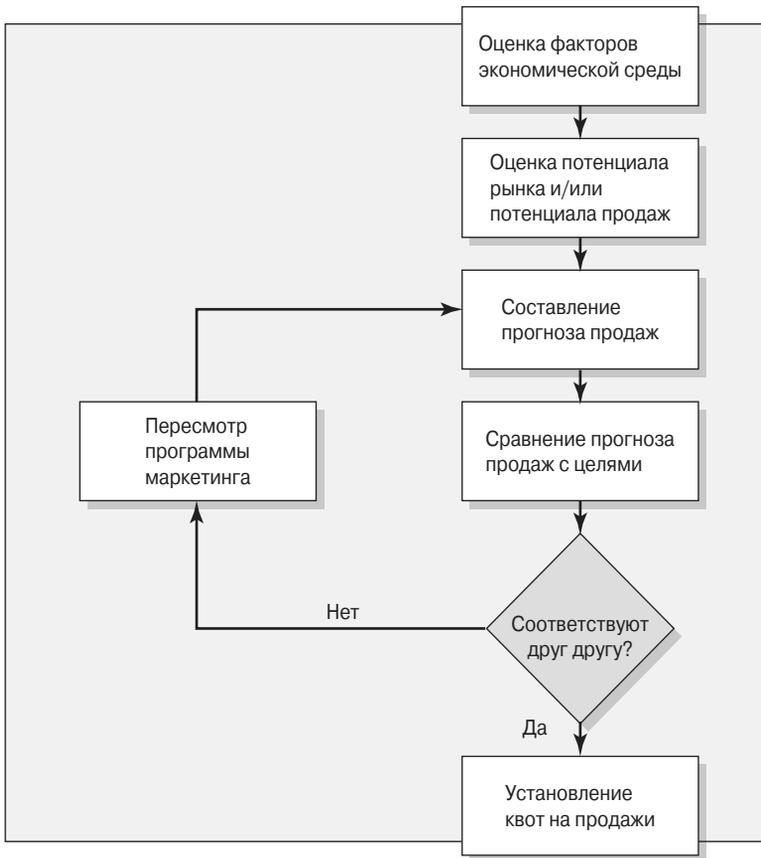


Рис. 4.1. Потенциал рынка, потенциал продаж и прогнозирование продаж

Как видно из рис.4.1, сначала надо оценить факторы экономической среды, а именно: конкуренцию на рынке и экономические, законодательные, политические и другие условия, в которых работают компании. Проанализировав экономическую среду и собрав всю необ-

ходимую информацию (количество потребителей, их покупательские предпочтения и т.д.), компания может оценить потенциал рынка. Зная потенциал рынка, свои слабые и сильные стороны и преимущества своего товара, компания может оценить свой потенциал продаж. После этого необходимо учесть все прочие рыночные ограничения, составить первоначальный прогноз продаж и сравнить его с целями компании. Если первоначальный прогноз продаж совпадает с этими целями, то прогноз можно утвердить. Однако на практике прогноз продаж принимается после многочисленных переработок.

Корректировка прогноза продаж зачастую приводит к пересмотру целей компании. Главная задача процесса — добиться соответствия прогноза продаж целям компании. На основе принятого прогноза продаж составляется бюджет для планирования всей деятельности компании и ее подразделений и происходит распределение квот по всем сотрудникам сбыта.

## Методы прогнозирования продаж

Прогнозирование продаж — один из самых важных информационных инструментов планирования деятельности как компании в целом, так и каждого ее подразделения. Например, финансовый отдел использует прогноз продаж для планирования денежных потоков, принятия инвестиционных решений и составления операционных бюджетов; производственный отдел — для определения объемов, составления графиков производства и управления товарно-материальными запасами; отдел кадров — для планирования потребности в работниках и в качестве исходной информации при заключении коллективных договоров; отдел закупок — для планирования совокупной потребности компании в материалах и составления графиков их поставок; отдел маркетинга — для планирования программ маркетинга и сбыта и распределения ресурсов между различными видами маркетинговой деятельности. На первый взгляд может показаться, что чем крупнее компания, тем важнее точность прогноза; на самом же деле нет принципиальной разницы между ошибкой, сделанной при прогнозировании продаж киоска, и ошибкой, допущенной при прогнозировании сбыта крупного завода. Особенно опасны ошибки в прогнозировании продаж начинающих фирм — ведь у них, в отличие от более опытных компаний, как правило, нет дополнительных ресурсов для покрытия дефицита, который может возникнуть в результате неправильного планирования.

Прогноз продаж применяется также для планирования и оценки работы каждого продавца. Он используется для установления квот продажи, формирования схемы оплаты труда и оценки деятельности торгового персонала, поэтому очень важно, чтобы менеджеры по продажам были хорошо знакомы с основными методами прогнозирования продаж. Для прогнозирования продаж используются субъективные и объективные методы (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Классификация методов прогнозирования продаж

## Субъективные методы прогнозирования продаж

*Субъективные методы прогнозирования продаж* при составлении прогноза не используют количественные (эмпирические) и аналитические данные продаж, а основываются на субъективных мнениях разных специалистов.

### Ожидания пользователей

Метод *ожиданий пользователей* в прогнозировании продаж известен также как метод *намерений покупателей*, поскольку основывается на высказываниях потребителей об их готовности приобрести тот или иной товар.

Метод ожиданий пользователей в прогнозировании продаж обычно дает оценки, более близкие к потенциалу рынка или потенциалу продаж, чем к прогнозам продаж. Этот метод можно использовать скорее в качестве индикатора привлекательности для компании определенного рынка либо его сегментов, чем как инструмент прогнозирования продаж. В большинстве случаев намерения покупателей

отделены от реальной покупки огромной пропастью, преодолеть которую должен маркетинговый план компании. Особенно важно помнить об этой пропасти при разработке и выводе на рынок *новых* товаров или услуг.

Недостатки этого метода очевидны. Зачастую компания тратит большие средства на маркетинговые исследования, а потом не может продать *новый* товар, необходимость которого в материалах исследований казалась очевидной. Это говорит о том, что прогноз продаж на основе метода ожиданий пользователей может давать неверные результаты. Для планирования своей деятельности компании нужно знать, что именно потребитель хочет получить от товара или услуги. Предположим, покупатель хочет меньше тратить времени на покупку продуктов. Только фирма (но не потребитель), обладая *всей* информацией о рынке и спросе, может поставить задачу: построить магазин в новом густонаселенном районе или организовать продажу продуктов через Интернет с доставкой на дом.

Иногда использование метода ожиданий пользователей для планирования деятельности фирмы может привести не просто к грубой ошибке, но и к полному провалу проекта. Подобный урок получила компания *Kawasaki*, когда выводила на рынок свой водный мотоцикл. Фирма, лидировавшая на рынке моторных лодок, тщательно исследовала потребительские предпочтения и пришла к бесспорному, казалось бы, выводу, будто для победы над конкурентами в сегменте водных мотоциклов требуется произвести модель, в которой пользователь получит максимальное пространство для ног (в то время все водные мотоциклы выпускались без сидений). *Kawasaki* сфокусировалась на том, чего хотели потребители, и разработала модель, которая действительно создавала максимальный комфорт и была лучшей в своем классе. Но пока *Kawasaki* разрабатывала и выводила на рынок эту модель, ее конкуренты предложили модель водного мотоцикла, в котором можно было сидеть. Разумеется, *Kawasaki* потерпела фиаско.

Поэтому метод ожиданий лучше использовать в комплексе с другими, которые дают более точные прогнозы, и помнить о субъективизме потребителей и их ограниченном видении проблем. Ведь потребители не являются экспертами в разработке товаров, они могут оценивать только существующие товары и предлагать только свое видение конечного результата, но ни в коем случае не рекомендации о том, как решить проблемы (больше места в автомобиле, прачечная возле дома и пр.). Генри Форд говорил об этом так: «Если бы я делал

то, чего хотят мои потребители, то вместо автомобилей производил бы быстрых лошадей”.

### **Мнение продавцов**

Метод прогнозирования продаж на основе *мнения продавцов или торгового персонала* — это выявление данных о том, какой объем продукции каждый сотрудник сбыта рассчитывает продать в течение определенного периода.

Полученные оценки проверяются, обсуждаются и корректируются на разных уровнях управления с учетом точности предыдущих прогнозов каждого представителя сбыта. По разным причинам сотрудники могут либо недооценивать, либо переоценивать свои возможности. Например, если какие-то товары компании оказываются в дефиците (например, из-за нехватки исходных материалов или быстрого роста рынка) или доступны лишь ограниченному кругу потребителей (например, в случае проведения краткосрочной кампании по стимулированию сбыта), сотрудники сбыта завышают свои возможности в ожидании, что им выделят больше “дефицитных” товаров. Если же квоты продажи являются производными от прогнозов, то торговый персонал склонен недооценивать возможные объемы продаж, чтобы получить квоту поменьше и выполнить ее без излишних усилий. Превысив прогнозируемые показатели, такой работник зарекомендует себя как эффективный продавец и может даже получить материальное вознаграждение.

### **Мнение менеджеров компании**

Метод прогнозирования продаж, базирующийся на выявлении оценок или *коллективного мнения менеджеров/руководителей компании*, — это проводимый внутри фирмы-продавца формальный или неформальный опрос ключевых руководителей для получения их оценки будущих продаж. Все оценки экспертов объединяются в прогноз продаж компании — иногда путем простого усреднения индивидуальных оценок. В других случаях явно расходящиеся между собой точки зрения опрашиваемых обсуждаются в группе, где и достигается консенсус. Первоначальные позиции экспертов могут означать не более чем интуитивную догадку того или иного руководителя о будущем развитии событий. Бывает, что мнение руководителя базируется на богатом фактическом материале, а иногда даже на первоначальном прогнозе, выполненном какими-нибудь иными способами.

## Метод Дельфи

*Метод Дельфи* позволяет получить более точный прогноз. Он базируется на интерактивном подходе с повторными измерениями и контролируемой анонимной обратной связью (вместо непосредственного общения экспертов и обсуждения ими своих оценок будущего сбыта). При этом каждый эксперт готовит собственный прогноз на основе имеющихся у него фактов, данных и общего знания среды, в которой работает компания. Затем координатор на основе полученных прогнозов составляет обобщающий отчет и вручает его каждому из участников. Как правило, этот отчет содержит индивидуальные прогнозы каждого эксперта, рассчитанный средний показатель и разбросы оценок. Обычно экспертов, чьи первоначальные оценки резко расходятся с усредненным показателем, просят аргументировать свою точку зрения, и эти мнения также включаются в итоговый документ. Участники “опроса” изучают его и предлагают новый вариант прогноза. Обычно эксперты приходят к единому мнению в результате нескольких итераций. Опыт показывает, что разброс данных постепенно уменьшается, поскольку оценки экспертов сближаются, а совокупное мнение группы дает результат, близкий к объективным показателям.

## Объективные методы прогнозирования продаж

*Объективные методы прогнозирования продаж* базируются в основном на количественных (эмпирических) и аналитических данных.

### Рыночное тестирование

Метод *рыночного тестирования* предполагает продажу товара в нескольких считающихся репрезентативными географических регионах для выяснения реакции потребителей, с последующим проецированием полученных данных на весь рынок в целом. Нередко такой метод используется для разработки нового товара или усовершенствования старого.

Многие фирмы рассматривают результаты рыночного тестирования как важнейшее свидетельство отношения потребителей к новому товару и конечный показатель потенциала рынка. Исследования показывают, что примерно три из четырех товаров, получивших одобрение потребителей в ходе рыночного тестирования, добиваются успеха на рынке, а четыре из пяти товаров, не выдержавших тести-

рование, терпят неудачу. И все же рыночное тестирование имеет ряд недостатков.

- ◆ Его проведение связано с большими расходами; оно больше подходит для тестирования скорее потребительских, чем промышленных товаров.
- ◆ Проведение рыночного теста может занять много времени.
- ◆ Когда какой-нибудь товар тестируется на рынке, ему уделяется значительно больше внимания, чем он сможет впоследствии получить при “естественной” продаже, что создает искаженное представление о его потенциале.
- ◆ Рыночный тест “раскрывает карты” конкурентам, у них появляется время на то, чтобы сформулировать собственное предложение еще до того, как тестируемая продукция появится на рынке в полном объеме.

Тем не менее несмотря на свои минусы рыночное тестирование служит весьма эффективным методом прогнозирования продаж. Однако применять его следует использовать лишь после того, как руководство компании тщательно взвесит все его достоинства и недостатки.

### **Анализ временных рядов**

Прогнозирование продаж с использованием *анализа временных рядов* базируется на анализе данных за прошедшие периоды. В простейшем случае прогноз предполагает, что объем сбыта в следующем году будет равен объему сбыта в текущем году. Такой прогноз может оказаться достаточно точным для зрелой отрасли, характеризующейся незначительными темпами роста рынка. В других обстоятельствах необходимо использовать более сложные методы анализа временных рядов. Здесь мы рассмотрим следующие методы:

- ◆ скользящего среднего;
- ◆ экспоненциального сглаживания;
- ◆ декомпозиции.

### **Метод скользящего среднего**

Метод *скользящего среднего* достаточно прост. Рассмотрим прогноз, который сводится к тому, что объем сбыта в следующем году будет равен объему продаж в году текущем. При значительных колебаниях объемах продаж из года в год такой прогноз чреват негативными

последствиями. Чтобы учесть все нюансы, можно рассчитать среднее значение нескольких показателей объемов продаж за определенные периоды времени, например произвести усреднение объемов продаж за два, три, пять последних лет или за другое количество удобных для расчетов периодов. При таком подходе прогноз продаж оказывается обычным средним значением объемов сбыта. Количество показателей, используемых в вычислении, определяется экспериментальным путем. В конечном итоге число периодов, которое обеспечит наиболее точные прогнозы подающихся проверке данных, будет использоваться для разработки модели прогноза. Термин “скользящее среднее” используется потому, что вычисленное новое среднее значение служит прогнозом на каждом этапе наблюдения при появлении новых данных.



Пример использования метода скользящего среднего при помощи MS Excel вы найдете на веб-странице книги по адресу <http://www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1687-7.html>.

### Метод экспоненциального сглаживания

При прогнозировании следующего значения метод скользящего среднего придает равный вес каждому из последних значений  $n$ , где  $n$  — количество используемых лет. Таким образом, когда  $n = 4$  (т.е. используется четырехгодичное скользящее среднее), при прогнозировании объема сбыта на следующий год одинаковый вес назначается объемам сбыта за каждый год из последних четырех лет.

*Метод экспоненциального сглаживания* — это разновидность метода скользящего среднего. Его отличие в том, что наибольшие весовые коэффициенты назначаются не всем наблюдениям, а самым последним, поскольку они несут в себе больше информации о вероятном развитии событий в ближайшем будущем.

Эффективность метода экспоненциального сглаживания во многом зависит от выбора так называемой константы сглаживания, которая в алгоритме вычисления обозначается как  $\alpha$  и находится в диапазоне от 0 до 1. Высокие значения  $\alpha$  придают больше веса последним наблюдениям и меньше — более ранним. Если объемы продаж с течением времени изменяются незначительно, то целесообразно использовать низкие значения  $\alpha$ . Однако когда объемы сбыта колеблются в широком диапазоне, следует использовать высокие значения  $\alpha$ , в результате чего прогнозируемый ряд будет отражать эти изменения. Обычно значение  $\alpha$  определяется эмпирическим путем, т.е. проверяются разные значения  $\alpha$  и в итоге принимается то, которое обеспечи-

вает наименьшую погрешность прогноза для определенного количества наблюдений за предыдущие периоды времени.



Пример использования метода экспоненциального сглаживания при помощи MS Excel вы найдете на веб-странице книги по адресу <http://www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1687-7.html>.

### Метод декомпозиции

В случае необходимости анализа данных за более короткие периоды времени, например месяц или квартал, при наличии сезонных колебаний продаж, когда руководство хочет получить прогнозы продаж не только на год, но и на отдельные его периоды, используется метод прогнозирования продаж, называемый *декомпозицией*. Здесь важно определить, какая доля изменения объемов продаж обусловлена тенденциями на рынке, а какая объясняется *сезонностью* спроса. Суть метода декомпозиции заключается в выявлении четырех составляющих временного ряда:

- ◆ тренд;
- ◆ циклический фактор;
- ◆ сезонный фактор;
- ◆ случайный фактор.

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

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

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

*Случайный фактор* отражает воздействие, которое может наблюдаться после исключения влияния тренда, циклического и сезонного факторов.



Пример использования метода декомпозиции при помощи MS Excel вы найдете на веб-странице книги по адресу <http://www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1687-7.html>.

### Статистический анализ спроса

Взаимосвязь объемов продаж и определенных периодов времени, которая используется в методе временных рядов, формирует основу для составления прогноза на будущее. *Статистический анализ спроса* — это попытка определить взаимосвязь объемов продаж и основных факторов влияния и составить на этой основе прогноз на будущее. Как правило, для оценки такой взаимосвязи используется регрессионный анализ. При этом акцент делается на выделении не *всех* факторов, влияющих на объемы сбыта, а лишь на самых значимых, оказывающих наибольшее влияние на объемы сбыта. Например, компания по производству пластиковых окон при прогнозировании сбыта может учитывать такие факторы, как цикличность строительства жилья, колебания процентных ставок и сезонное повышение спроса в весенне-летний период.

Все методы прогнозирования продаж имеют свои преимущества и недостатки, поэтому решение об использовании того или иного метода далеко не очевидно. В первую очередь, решение об использовании метода прогнозирования зависит от самого товара или услуги. Например, для прогнозирования продаж абсолютно нового и ни на что не похожего товара (например, игрушки тамагочи) не может быть использован ни один из методов, так как возможные продажи могут колебаться от нуля до миллиардов рублей. О том, как правильно выбрать метод прогнозирования продаж, мы поговорим ниже в этой главе.

### Выбор метода прогнозирования продаж

Какой метод прогнозирования выбрать, чтобы получить максимально надежные результаты? Этот вопрос становится особенно актуален, когда прогнозы, полученные с помощью разных методов, не совпадают. Нужно отметить, что такая ситуация является скорее правилом, чем исключением.

В целом сравнение разных методов прогнозирования продаж показывает, что ни один из них нельзя назвать лучшим. Выбор того или иного метода происходит под влиянием целого ряда факторов. Для достижения оптимального результата, по-видимому, следует использовать несколько разных методов прогнозирования (объективных и субъективных), проанализировать полученные результаты и принять окончательное решение о том, какому из полученных прогнозов следует отдать предпочтение.

При составлении прогнозов сбыта многие фирмы обращаются к такому методу, как *сценарный анализ*. При использовании этого метода лица, составляющие прогноз, должны последовательно ответить на ряд вопросов “а что если...”. При этом рассматриваются как маловероятные изменения, так и более вероятные события. Основная идея данного подхода заключается не столько в том, чтобы разработать один “правильный” сценарий, сколько в том, чтобы получить совокупность сценариев, в которых учитываются важнейшие факторы, приводящие в действие всю систему, их взаимосвязи и критические неопределенности.

## **Прогноз спроса по территориям**

Компаниям необходимо разрабатывать не только методы оценки спроса в целом, но и прогнозы для отдельных территорий ввиду того, что потенциал продаж того или иного товара не может быть одинаковым для всех регионов. Оценка территориального спроса обеспечивают высокую эффективность планирования и контроль за деятельностью торгового персонала. Оценка территориального спроса необходима для выполнения ряда других важных функций компании, главные из которых:

- ◆ планирование сбытовых территорий;
- ◆ разработка методик выявления потенциальных клиентов;
- ◆ установление квот продажи;
- ◆ разработка схемы оплаты труда торгового персонала компании;
- ◆ оценка эффективности деятельности торгового персонала.

Оценка территориального спроса производится по-разному на промышленных и потребительских рынках. Территориальный спрос на промышленном рынке зависит от количества предприятий в регионе и их потребностей в продукции компании.

В то же время продавцы потребительских товаров чаще всего исходят из обобщенных условий, присущих каждой из территорий. Определяют эти условия такие факторы, как количество семей, численность населения или уровень дохода в соответствующей регионе. Бывает, что компания пытается соотнести спрос с несколькими взаимосвязанными переменными. Например, статистический анализ спроса на холодильники, выполненный с помощью регрессионного анализа, показывает, что этот спрос является функцией следующих переменных:

- ◆ количество холодильников, имеющихся у потребителей;
- ◆ количество жилых домов, к которым подведено электричество;
- ◆ величина реального дохода на семью;
- ◆ возможность получения кредита.

Получив необходимые данные, компания может использовать соответствующую регрессию для оценки уровня спроса по разным географическим регионам.

## Квоты

Как отмечалось в начале главы, перед каждым сотрудником отдела продаж ставятся определенные задачи по сбыту продукции, или *квоты*. Они устанавливаются на определенный удобный для организации календарный период (месяц, квартал, год) и могут принимать денежное и натуральное выражение. Квоты — ценный инструмент, позволяющий планировать объемы продаж и денежных поступлений в конкретный период времени, а также оценивать эффективность работы торгового персонала и корректировать его деятельность.

## Характеристики правильной квоты

Правильная квота должна быть:

- ◆ достижимой;
- ◆ понятной;
- ◆ полной;
- ◆ своевременной.

Как правило, квоты на объемы продажи для той или иной территории устанавливают ниже потенциала продаж, но равными прогно-

зу продаж (или немного превышающими его). Иногда (при неблагоприятных условиях на рынке и т.п.) квоты могут быть установлены ниже прогноза продаж. Существует мнение, что квоты нужно устанавливать на достаточно высоком уровне, чтобы для их реализации торговый персонал прилагал максимум усилий. При этом завышенные квоты якобы сильнее стимулируют сотрудников к максимальной отдаче, чем реальные. Однако за внешней привлекательностью подобной схемы скрываются серьезные недостатки: недоброжелательность и враждебность между сотрудниками, вызванные стремлением во что бы то ни стало выполнить свою квоту, и изменение отношения к клиентам, в частности, навязывание им услуг, в которых те не нуждаются. Поэтому практика использования завышенных квот — скорее исключение, чем правило, и неэффективна в долгосрочной перспективе. Установление завышенных квот может быть оправдано, только когда надо быстро достичь поставленных краткосрочных целей, например при выходе на новый рынок. В целом при установлении квот преобладает подход, когда перед представителями сбыта ставятся *реально достижимые задачи*, подкрепленные хорошей мотивацией.

Квоты продажи должны быть не только выполнимыми — они должны быть *понятными*. Если в новом календарном периоде сотрудникам устанавливают завышенные квоты без учета их опыта, квалификации, итогов выполнения квоты в прошлом периоде, спроса на данную продукцию, общей ситуации на рынке и других факторов, такой подход может вызвать у персонала недоверие и не мотивировать, а наоборот, расхолаживать. При установлении новых квот необходимо разъяснить торговым представителям схему их формирования, потому что работники скорее согласятся с новыми задачами, если их ознакомят с ходом рассуждений и увяжут показатели с потенциалом рынка.

Следующая характеристика правильной квоты — *полнота*. Она объединяет все критерии, по которым будет оцениваться деятельность сотрудников сбыта. Например, если перед торговым персоналом ставятся задачи поиска и установления отношений с новыми покупателями, необходимо указать примерное количество новых клиентов или процентное соотношение с уже имеющимися. Если этого не сделать, поиск новых клиентов отойдет на второй или еще более дальний план, а первостепенной задачей для среднестатистического работника станет увеличение объемов продаж и обеспечение прибыли. Соответственно нужно скорректировать квоты на выполнение объема продаж, чтобы в рабочем графике сотрудника оставалось время на поиск и привлечение новых покупателей.

Наконец, система распределения квот должна включать *своевременное информирование* представителей сбыта о системе расчета квот, их изменениях и результатах оценки деятельности каждого сотрудника. Квоты продаж на заданный календарный период должны быть своевременно рассчитаны и доведены до сведения работников. Задержки не только сводят на нет преимущества использования квот, но и создают атмосферу неопределенности, поскольку сотрудники не знают, как оценена их работа.

## Роль квот в управлении персоналом сбыта

Итак, схема назначения квот служит одним из инструментов, облегчающих планирование и контроль за деятельностью торгового персонала на местах. У нее два основных преимущества:

- ◆ квота продаж создает стимулы для сотрудников сбыта;
- ◆ помогает оценить деятельность торгового персонала.

Установление квот служит *стимулом* для персонала сбыта, потому что представляет собой конкретную цель, которую надо достичь. Например, перед работником ставится вполне конкретная задача — продать в данном отчетном периоде определенное количество единиц продукции или заключить сделок на конкретную сумму. Особенно мощными стимулами служит получение материального вознаграждения или достижение определенного социального статуса (звание “лучший продавец” и соответствующие привилегии) при выполнении или перевыполнении квоты. Во многих организациях выполнение установленных для персонала квот имеет непосредственную связь со схемой начисления заработной платы, например выплатой комиссионных или премиальных. Широко распространены такие формы:

- ◆ план комиссионных выплат — оплата труда в зависимости от общего количества проданных товаров;
- ◆ план премиальных выплат — выплата определенной надбавки за продажи сверх установленного показателя.

Квоты могут рассматриваться в качестве стимула даже при фиксированной оплате труда (ставку), если выполнение квот в очередном отчетном периоде влечет за собой повышения размера ставки в следующем. Подробнее вопросы оплаты труда будут рассматриваться в следующих главах.

Другая особенность использования квот заключается в том, что они могут выполнять роль количественного (объективного) *крите-*

*рия*, с помощью которого оценивается производительность труда каждого сотрудника. Выполнение или невыполнение квот продажи позволяет выявить лидеров и отстающих и разработать соответствующие меры (обучение, наставничество, мотивация) для повышения эффективности сбыта. Тема оценки производительности труда будет обсуждаться ниже.

## Виды квот и их распределение

Перед назначением квот необходимо сначала принять решение о том, какого типа это будут квоты. Существует три основных типа:

- ◆ квоты, связанные с объемом продаж;
- ◆ квоты на основе финансовых показателей наподобие валовой прибыли или накладных расходов;
- ◆ квоты на определенные виды деятельности, в которых предполагается участие торговых представителей компании.

При распределении квот для торгового персонала необходимо проанализировать и сбалансировать целый ряд факторов, в том числе потенциал территории, мотивационную составляющую квоты для каждого сотрудника, долгосрочные цели компании и влияние квот на краткосрочную рентабельность. Поскольку наибольшее распространение получили квоты на объем продаж, они и будут рассмотрены в первую очередь.

### Квоты на объемы продаж

Данный вид квот основывается на *объеме продаж* (в количественном или денежном выражении) и широко применяется во многих компаниях. Его широкое распространение связано с тем, что квоты на объем продаж легко связать напрямую с потенциалом рынка, кроме того, они надежны и понятны для торгового персонала, которому придется реализовывать их на практике. Более того, установление квот на объемы продаж идеально согласуется с представлением продавцов о своей профессии.

Как уже говорилось, квоты на объемы продаж принято устанавливать в денежном выражении, в количестве товаров или в баллах. В последнем случае за четко установленную денежную сумму, количество единиц или весовой эквивалент (килограммы, тонны) конкретного проданного товара начисляется определенное количество баллов. Например, за каждые 100 руб. продаж товара А могут начисляться

три балла, товара Б — два балла, товара В — один балл. Аналогичный вариант: за каждую тонну проданных стальных труб начисляется пять баллов, а за каждую тонну проданного стального проката — только два балла. Совокупная квота продаж для каждого сотрудника представляет собой количество баллов, которые ему предстоит набрать за определенный период.

Установление квоты на объем продаж компании используют в ситуациях, когда нужно сделать акцент на конкретной товарной линейке, стимулировать сбыт или привлечь новых клиентов. Например, чтобы побудить представителей сбыта активнее продвигать на рынке новые товары, за продажу нового товара может начисляться баллов больше, чем за продажу старого. Тот же подход используется и при работе с клиентами и предполагает начисление большего количества баллов за объем продаж (в денежном выражении) новым покупателям, чем за продажу того же объема существующим клиентам.

Балльная система позволяет разрабатывать системы квот, стимулирующих достижение определенных (важных для компании) целей и находят понимание и поддержку сотрудников сбыта.

### **Установление квот на объемы продаж**

В простейшем случае распределение квот происходит на основе показателей за предыдущие отчетные периоды или среднего объема продаж по данной территории за определенный календарный срок. При этом персонал морально или материально мотивируют на превышение прошлых достижений. Привлекательность этой схемы — в простоте и дешевизне. Кроме того, она понятна для представителей сбыта.

Однако такой подход не всегда учитывает изменение условий рынка, например увеличение территории сбыта, появление новых потенциальных покупателей и возможность увеличения объема продаж по сравнению с прогнозом. При этом компания может упустить колоссальные возможности только из-за отсутствия оценки потенциала рынка. С другой стороны, агрессивная политика конкурентов или неблагоприятная ситуация на рынке сделает нецелесообразным любое увеличение квот. Другим недостатком установления квот исключительно на базе показателей предыдущего периода является нежелательная модель действий торгового персонала. Например, сотрудник сбыта, которому удалось до конца отчетного или календарного периода реализовать свою квоту, может отсрочить размещение уже имеющихся заказов до начала нового периода. Тем самым он убивает двух

зайцев: во-первых, обеспечивает себе более низкую квоту на следующий период, во-вторых, подготавливает почву для ее выполнения.

Для распределения квот на объемы продаж по отдельным регионам можно воспользоваться оценкой *потенциала территории*. Здесь также не следует руководствоваться исключительно цифрами, а проанализировать характерные для каждой территории рыночные условия с привлечением работающих на ней торговых представителей. Но при этом необходимо учитывать двойственность ситуации: с одной стороны, сотрудники сбыта хорошо ориентируются в особенностях продаж на данной территории, а с другой — устанавливаемая квота напрямую связана с оценкой эффективности их работы, поэтому они могут сознательно занижить потенциал сбыта, чтобы обеспечить себе невысокие квоты, которые они смогут выполнить без излишних усилий.

### **Финансовые квоты**

Применение *финансовых квот* позволяет планировать деятельность сотрудников сбыта с акцентом на прибыли и затратах компании. Следует учитывать, что обычно торговцы в первую очередь стараются реализовывать товары, которые проще продать, и уделять большее внимание тем клиентам, с которыми легче договориться. При этом часто оказывается, что производство легко реализуемых товаров обходится дорого, а их рентабельность относительно низка; приятные в общении клиенты не всегда заключают крупные сделки и приносят компании не столь высокий доход. Установление финансовых квот преследует цель сфокусировать деятельность торгового персонала, во-первых, на более прибыльной продукции, а во-вторых, на работе с клиентами, обладающими высоким потенциалом. В основу разработки финансовых квот обычно закладываются валовая прибыль, чистая прибыль и торговые расходы, хотя в принципе можно использовать практически любые финансовые показатели организации.

Недостатки применения финансовых квот связаны в первую очередь со сложностью разработки и с влиянием внешних факторов. Например, на прибыль, которую приносит деятельность того или иного сотрудника сбыта, зачастую оказывают влияние многие не зависящие от него факторы: поведение конкурентов, экономические или социальные факторы, ценовая политика компании и пр. В подобных обстоятельствах многие специалисты считают использование финансовых квот нецелесообразным.

### **Установление финансовых квот**

Распределение финансовых квот производится с учетом финансовых целей организации. Допустим, компания ставит задачу добиться определенной рентабельности по всем продажам на конкретной территории, имея в арсенале два вида продукции: товар А с рентабельностью 30% и товар Б с рентабельностью 40%. Деятельность отдела продаж следует распределить таким образом, чтобы общая рентабельность составила 37%. Для этого сотрудники сбыта должны соблюдать определенные пропорции продаж обоих видов продукции.

### **Квоты на определенные виды деятельности**

В своей деятельности продавцы выполняют в том числе и функции, которые не ведут напрямую к совершению продажи или к заключению сделки. К числу таких функций относятся, например, контакты с потенциальными покупателями, демонстрации товара или оформление витрин. Однако эти действия подготавливают почву для будущих продаж. Практика установления квот только на объемы продаж вызывает соблазн пренебречь функциями, не связанными с немедленной продажей. Если компания ориентирована на потребности клиентов, то ее продавцы не должны пренебрегать такими вспомогательными видами деятельности и компания должна учитывать их при разработке системы квот. Вот примерный перечень вспомогательных функций.

- ◆ Контакты (визиты, звонки) с потенциальными покупателями.
- ◆ Отправка письменных (факс, электронная почта, обычная почта) предложений потенциальным клиентам.
- ◆ Демонстрация товаров на местах.
- ◆ Контакты с клиентами по вопросам обслуживания или монтажа оборудования под контролем поставщика.
- ◆ Организация выставок, конференций и подготовка совместных совещаний.
- ◆ “Реанимация” бывших клиентов для пополнения рядов существующих.

### **Установление квот на виды деятельности**

Перед распределением квот на виды деятельности следует провести анализ видов деятельности, необходимых для эффективного охвата территории, поскольку квоты связаны с размером региона и

количеством существующих и потенциальных клиентов, с которыми предстоит контактировать представителю сбыта. Немаловажное значение имеет также категория (мелкие, крупные, ключевые) клиентов и их требования к обслуживанию. Такой анализ покажет виды деятельности, типичные для сотрудника сбыта на данной территории, и количество тех или иных действий (посещений, звонков, презентаций), которые ему необходимо совершить в процессе работы с клиентами. Источниками информации для проведения анализа служат отчеты сотрудников отдела продаж и исследования данного сегмента рынка, в первую очередь его потенциала.

## Определение численности сотрудников отдела продаж

Одна из важных задач планирования отдела продаж компании — определение численности торгового персонала. Отдел продаж считается одним из самых производительных, но вместе с тем одним из самых дорогостоящих активов организации, поэтому вопрос о численности торгового персонала должен решаться с учетом всех связанных с продажами факторов. С одной стороны, увеличение количества сотрудников способствует повышению объемов продаж, а с другой — ведет к росту затрат на их содержание. Правильный расчет потребности в сотрудниках сбыта жизненно важен для успешной деятельности организации.

Для определения численности торгового персонала на местах используются разные методы, мы рассмотрим три наиболее распространенных:

- ◆ метод разбивки;
- ◆ метод рабочей нагрузки;
- ◆ метод приращений.

### Метод разбивки

Это самый простой метод, при котором каждый среднестатистический сотрудник сбыта рассматривается как один продавец с определенным показателем производительности труда. Следовательно, для определения численности торгового персонала нужно разделить совокупный прогнозируемый объем продаж организации на расчетный объем продаж каждого сотрудника сбыта:

$$N = S/P,$$

где

N — численность торгового персонала, необходимого компании;

S — прогнозируемый объем продаж;

P — показатель производительности труда одного продавца.

Таким образом, если у компании прогноз объемов сбыта составляет 100 млн. руб. и каждый продавец, согласно прогнозу, может продать товаров на сумму 5 млн. руб., то ей понадобится 20 сотрудников.

Несмотря на кажущуюся простоту и удобство метода разбивки, применять его на практике может оказаться нелегко. Во-первых, в нем используется обратная логика, т.е. расчет численности персонала является следствием оценки объемов продаж, в то время как количество сотрудников сбыта должно быть одним из исходных элементов стратегического маркетинга. Во-вторых, оценка производительности труда продавца не учитывает различий в квалификации работников, в потенциале обслуживаемых ими рынков и в уровне конкуренции в разных регионах. В-третьих, метод разбивки не учитывает текучесть кадров, а ведь новые и неопытные сотрудники редко могут достичь объемов продаж опытных работников. Конечно, формулу расчета можно видоизменить, добавив в нее показатель текучести кадров, но тогда она проиграет в простоте и концептуальной привлекательности. Наконец, самый главный недостаток данного метода заключается в том, что в нем не учитывается рентабельность. Сбыт рассматривается не как средство достижения цели, а как некая самостоятельная задача; численность торгового персонала из решающего фактора получения запланированной прибыли превращается в переменную, зависящую от прогнозируемых объемов продаж.

## Метод рабочей нагрузки

При определении численности торгового персонала с помощью метода рабочей нагрузки (или “Метода наращивания”) считается, что все сотрудники сбыта выполняют примерно равный объем работы. Объем работы рассматривается как производная совокупности трех факторов: количества клиентов, количества обращений к каждому из них и продолжительности работы с каждым. Полученный показатель делят на объем работы, приходящейся на отдельного продавца, и получают общую численность торгового персонала. На рис. 4.3 показана схема расчета количества продавцов по методу рабочей нагрузки.

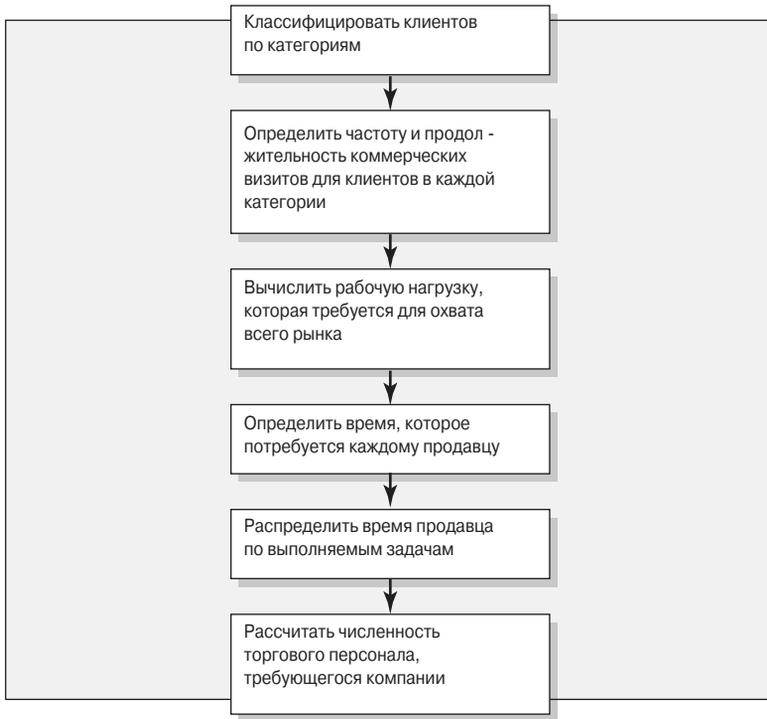


Рис. 4.3. Последовательность определения численности торгового персонала с использованием метода рабочей нагрузки

Расчет численности торгового персонала по методу рабочей нагрузки состоит из шести этапов.

1. Классификация клиентов по категориям.
2. Определение количества и продолжительности контактов с каждым клиентом в категории.
3. Расчет трудозатрат на обслуживание всех клиентов.
4. Определение среднего количества контактов для каждого сотрудника.
5. Распределение времени отдельного работника по типам задач.
6. Расчет количества продавцов.

Рассмотрим каждый из указанных этапов.

### **Этап 1. Классификация клиентов по категориям**

Обычно классификация клиентов производится на основе объемов продаж, но может осуществляться и по другим критериям, например по сфере деятельности, кредитному рейтингу, товарным линиям или потенциалу продаж.

Любая система классификации должна отражать разницу в объеме трудозатрат на обслуживание разных классов клиентов, и, следовательно, привлекательность каждого класса клиентов для данной компании. Допустим, у компании 1 030 клиентов, которых можно разделить на три основных типа (класса).

Класс А: крупные, или очень привлекательные — 200.

Класс Б: средние, или умеренно привлекательные — 350.

Класс В: мелкие, но все же привлекательные — 480.

### **Этап 2. Определение количества и продолжительности контактов с каждым клиентом в категории**

Это означает, что надо оценить количество контактов (визитов, звонков) и их среднюю продолжительность для каждого типа клиентов. Такая оценка делается на основе мнения руководителей сбыта или после анализа отчетов и других формальных источников.

Предположим, что визиты клиентам класса А следует наносить каждые две недели, клиентам класса Б — раз в месяц, а клиентам класса В — раз в два месяца. Продолжительность стандартного коммерческого визита равна соответственно 60, 30 и 20 минутам. Следовательно, за год затраты времени для каждого типа клиентов рассчитывается следующим образом:

Класс А: 26 визитов в год  $\times$  60 минут = 1 560 минут = 26 часов

Класс Б: 12 визитов в год  $\times$  30 минут = 360 минут = 6 часов

Класс В: 6 визитов в год  $\times$  20 минут = 120 минут = 2 часа

### **Этап 3. Расчет трудозатрат на обслуживание всех клиентов**

Чтобы рассчитать совокупные трудозатраты на обслуживание всех трех классов клиентов, надо умножить количество клиентов на определенные в предыдущем этапе затраты времени за год. Полученные данные суммируются, и получается количество часов, необходимых для обслуживания всех типов клиентов.

Класс А: 200 клиентов  $\times$  26 часов = 5 200 часов

Класс Б:  $350 \text{ клиентов} \times 6 \text{ часов} = 2\,100 \text{ часов}$

Класс В:  $480 \text{ клиентов} \times 2 \text{ часа} = 960 \text{ часов}$

Итого: 8 260 часов в год

#### **Этап 4. Определение среднего количества контактов для каждого сотрудника**

На этом этапе нужно оценить для среднестатистического продавца количество часов работы в неделю и умножить полученное значение на количество рабочих недель в году. Предположим, рабочая неделя составляет 40 рабочих часов, а в год средний сотрудник работает 48 недель (с учетом отпуска, отсутствия по болезни или другим уважительным причинам). Таким образом, средний работник сбыта на протяжении года трудится 1920 часов:

$40 \text{ часов} \times 48 \text{ недель} = 1\,920 \text{ часов}$

#### **Этап 5. Распределение времени работника по типам задач**

Понятно, что на личные контакты с клиентами уходит не все, а лишь некоторая часть рабочего времени продавца. Много времени отводится видам деятельности, не имеющим непосредственного отношения к продажам, например составлению отчетов, участию в совещаниях, общению с клиентами по вопросам обслуживания и пр. Кроме того, немалая часть рабочего времени тратится на разъезды. Предположим, что анализ затрат рабочего времени торгового персонала показал, что оно распределяется следующим образом.

Собственно продажа — 768 часов/год, или 40%

Виды деятельности, не связанные с продажей — 576 часов/год, или 30%

Поездки — 576 часов/год, или 30%

Итого — 1 920 часов/год, или 100%

#### **Этап 6. Расчет численности торгового персонала**

Численность необходимого компании торгового персонала теперь можно рассчитать, разделив общее количество часов, необходимых для обслуживания всего рынка, на количество часов, имеющихся в распоряжении одного сотрудника собственно для продажи. Таким образом, численность торгового персонала компании равняется:

$8\,280 \text{ часов} / 768 \text{ часов} = 10,78$ , или 11 продавцов.

Метод рабочей нагрузки (или метод наращивания) — довольно распространенный способ расчета численности торгового персонала. Он не слишком сложен и в то же время учитывает тот факт, что на обслуживание разных категорий клиентов требуется разное время.

Однако и у этого метода есть недостатки. Во-первых, он не учитывает реакцию разных клиентов на одно и то же коммерческие предложения сотрудников компании. Например, два клиента класса А могут по-разному реагировать на одинаковую схему работы торговых представителей. Один клиент может заказывать продукцию компании даже без регулярных визитов со стороны торгового представителя. Другой покупатель согласится стать клиентом данной компании лишь после того, как представитель сбыта потратит на него больше времени, чем предусмотрено стандартной схемой рабочего графика. Кроме того, в данном методе не учитывается в явном виде рентабельность частоты контактов с клиентом (коммерческих визитов), а также такие факторы, как стоимость обслуживания и валовая прибыль по ассортименту товаров, приобретаемых данным клиентом.

Наконец, применение метода рабочей нагрузки основано на допущении, что все сотрудники сбыта используют свое рабочее время одинаково эффективно (т.е. каждый торговый представитель действительно уделяет 768 часов личным контактам с клиентами). Однако это не так. Одни сотрудники тратят на общение с клиентами больше времени, другие меньше, но используют его эффективнее. Продавцы, работающие на небольших территориях, тратят меньше времени на поездки и больше — на продажи. Метод наращивания не позволяет учитывать такие нюансы в явном виде.

## Метод приращений

Согласно методу приращений численность торгового персонала следует увеличивать до тех пор, пока обеспечиваемый таким способом прирост прибыли превосходит прирост издержек.

Метод приращений строится на убеждении, что рост численности продавцов приводит к уменьшению приносимой каждым из них прибыли. Например, если один дополнительный сотрудник торгового персонала обеспечивает продажи на сумму 3 млн. руб., то два дополнительных сотрудника торгового персонала принесут лишь 5,5 млн. руб. Прирост объема продаж, обеспечиваемый первым продавцом, составляет 3 млн. руб., вторым — только 2,5 млн. руб. Следовательно, прием на работу третьего сотрудника обеспечит 2,25 млн. руб. новых

объемов продаж, а четвертого — 2 млн. руб., и т.д. Увеличение численности торгового персонала на четырех продавцов приведет к увеличению объемов продаж на 9,75 млн. руб. Помня о том, что каждый последующий сотрудник приносит меньше прибыли, а компания несет постоянные затраты (зарплата, комиссионные, командировочные и пр.), штат продавцов можно увеличивать до тех пор, пока прибыль от очередного нанятого сотрудника не сравняется с издержками на его наем и содержание.

Метод приращений выглядит весьма убедительным, а его положения совпадают с эмпирическими данными о том, что увеличение количества сотрудников может вести к сокращению прибыли. Однако падение прибыли может объясняться влиянием и других факторов — например, количеством покупателей в расчете на одного продавца, количеством коммерческих визитов к каждому клиенту, фактическим временем, затрачиваемым продавцом на личный контакт с клиентом, а также фактором проектирования территорий (который будет подробнее рассмотрен в следующем разделе).

Главной недостаток метода приращений — сложность по сравнению с двумя рассмотренными выше подходами. Если затраты на привлечение дополнительного продавца оценить можно достаточно точно, то ожидаемая прибыль такой простой оценке не поддается, поскольку зависит от многих факторов. Здесь надо учитывать ожидаемый дополнительный доход от деятельности нового продавца, зависящий от проектирования территорий сбыта, распределения персонала по этим территориям и производительности труда каждого работника. Расчет осложняется также и тем, что рентабельность отдела продаж также зависит от выпускаемых компанией товаров и их прибыльности.

## Проектирование территорий сбыта

Количество территорий сбыта и схема их проектирования должны рассматриваться как взаимосвязанные и взаимозависимые решения. Однако сначала следует определить количество сбытовых территорий, а затем уже сосредоточиться на их проектировании.

В идеальном случае все сбытовые территории имеют одинаковый потенциал продаж и объемы деятельности для каждого продавца, что обеспечивает эффективный охват. При равном потенциале проще оценить и сравнить производительность труда каждого из сотрудников компании. (Более подробно оценка эффективности работы

продавцов с учетом различий по территориям сбыта рассматривается в следующей главе.) Выравнивание рабочей нагрузки улучшает моральный климат среди торговых сотрудников и устраняет причины для разногласий между руководством и подчиненными. Хотя в реальности создать для всех одинаковые условия трудно и вряд ли возможно, при проектировании сбытовых территорий следует позаботиться о том, чтобы всем сотрудникам были предоставлены равные возможности.

Процесс проектирования включает шесть этапов.

1. Выбор базовой единицы формирования.
2. Оценка потенциала рынка.
3. Формирование гипотетических территорий.
4. Анализ рабочей нагрузки.
5. Корректировка границ гипотетических территорий.
6. Распределение торгового персонала по территориям.

## Этап 1. Выбор базовой единицы формирования

Базовая единица формирования — это относительно небольшая территориально-административная область, используемая для определения сбытовых территорий (например, город или район). Как правило, предпочтение отдается небольшим единицам формирования, так как в более крупных могут оказаться регионы с различным потенциалом сбыта. Это затрудняет выявление истинного потенциала продаж по всей территории сбыта. Кроме того, небольшие области в качестве базовой единицы упрощают корректировку сбытовых территорий, если возникает такая необходимость, ведь намного легче перераспределить клиентов в пределах района, чем на уровне областей или краев. Обычно в качестве базовой единицы используются города, районы, области.

**Города.** Исторически, когда львиная доля потенциала рынка сосредотачивалась в крупных городах, он представлял собой вполне подходящий вариант базовой единицы. Но в настоящее время крупные города плохо подходят для этой роли. С точки зрения сбыта пригороды и ближайшие окрестности крупных городов имеют потенциал не ниже, а иногда даже выше, чем собственно город. Поэтому многие компании, которые в прошлом использовали в качестве базовой еди-

ницы крупные города, в настоящее время перешли на более широкие системы классификации.

**Области** обычно соответствуют принятой в стране административно-территориальной структуре. В области имеется обычно один крупный город — областной центр, и более мелкие населенные пункты. Области — удобные базовые единицы, поскольку имеют относительно небольшую территорию, что позволяет легко корректировать территории сбыта в процессе проектирования.

**Регионы** представляют собой крупные административно-территориальные участки, включающие несколько областей. Наличие в регионе крупных промышленных предприятий, сырьевых или человеческих ресурсов или специализация на определенном виде деятельности становится определяющим фактором потенциала спроса. Соответственно на территории региона находится несколько крупных городов, иногда с различной специализацией (промышленная, добывающая, сельскохозяйственная и др.) и, следовательно, с различным распределением населения и потенциалом сбыта. Изменение территорий сбыта на уровне регионов представляет собой довольно сложную задачу, поскольку может привести к существенному увеличению или уменьшению количества клиентов и объема деятельности продавцов.

## **Этап 2. Оценка потенциала рынка для каждой базовой единицы формирования**

Оценка потенциала рынка для каждой базовой единицы выполняется с помощью описанных в начале главы методов. Если между объемом сбыта данного товара и какой-либо другой переменной (или переменными) можно установить взаимосвязь, то эту переменную можно использовать для оценки потенциала продаж по каждой базовой единице. Однако в этом случае нужно иметь большой объем данных по каждой переменной. Иногда спрогнозировать потенциал можно на основе вероятного спроса со стороны каждого имеющегося или потенциального клиента на рассматриваемой территории. Подобный подход эффективнее не на потребительских, а на промышленных рынках, потому что численность потребителей промышленных товаров обычно меньше по сравнению с покупателями потребительских товаров, кроме того, их проще выявить. К тому же объемы продаж каждому клиенту на промышленном рынке существенно превышают объемы продаж среднестатистическому покупателю потре-

бительских товаров. Следовательно, на этом этапе следует выявить самых крупных потребителей, оценить их вероятный спрос, суммировать индивидуальные оценки и получить приблизительную оценку потенциала сбыта территории в целом.

### **Этап 3. Формирование гипотетических территорий**

После оценки потенциала каждой базовой единицы следует объединить смежные территории в более крупные географические образования. Укрупнение должно происходить таким образом, чтобы избежать пересечения сфер деятельности продавцов, т.е. чтобы каждый сотрудник работал только на своей территории и распространял свои усилия на территории, отведенные его коллегам.

Основная задача заключается в обеспечении баланса между потенциалами рынка для каждой территории сбыта. Следует начать с учета рабочей нагрузки продавцов и потенциала продаж (доли совокупного потенциала рынка, которую рассчитывает получить компания); эти параметры зависят от конкуренции на рынке. Предполагается, что все сотрудники сбыта обладают равными способностями.

Все принимаемые на данном этапе предположения будут откорректированы на следующих этапах проектирования, а пока формируется общий подход к разбивке территорий. Полученное количество территорий должно совпадать с числом территорий, которые руководство определило ранее исходя из возможностей фирмы. Если это не было сделано, количество территорий сбыта должно быть определено на данном этапе.

### **Этап 4. Анализ рабочей нагрузки торгового персонала**

Теперь следует рассчитать объем работы сотрудников, необходимый для охвата каждой из полученных территорий. Вряд ли на предыдущем этапе удалось сформировать территории, одинаковые по потенциалу сбыта и рабочей нагрузке на продавцов. Скорее всего, территории сильно разнятся по объему деятельности, который ожидает торговый персонал. Поэтому на этом этапе нужно оценить объем работ, стоящий перед сотрудниками сбыта. В общем случае он включает в себя выполнение следующих шагов:

- ◆ определение количества покупателей;

- ◆ выбор критериев классификации клиентов;
- ◆ расчет частоты коммерческих контактов;
- ◆ определение частоты коммерческих контактов с каждым клиентом;
- ◆ определение совокупных трудозатрат торгового персонала.

### **Определение количества покупателей**

Для оценки рабочей нагрузки на персонал сбыта следует подсчитать на заданной территории всех клиентов, начиная с самых крупных. Чаще всего такой подсчет выполняется в два этапа. На первом этапе оценивается потенциал сбыта для каждого существующего и потенциального покупателя на данной территории. На втором этапе полученный результат в виде потенциала продаж используется для подсчета количества и продолжительности контактов (визитов, звонков) с каждым из клиентов. Общие трудозатраты можно определить, исходя из общей численности клиентов, количества и продолжительности контактов с каждым из них, а также примерных затрат времени на выполнения действий, не связанных непосредственно с продажей, например, для переездов.

### **Выбор критериев классификации клиентов**

Потенциал продаж, на основе которого рассчитывается периодичность и продолжительность контактов продавцов с клиентами — лишь одним из критериев, используемых для классификации клиентов. Существуют и другие критерии; все их следует проанализировать и при необходимости использовать наряду с потенциалом продаж. К числу таких критериев можно отнести конкурентное давление на потенциального покупателя; престижность покупателя; объем и товарный ассортимент закупок; внутренние особенности клиента, оказывающие влияние на заключение сделки. Совокупность факторов, влияющих на эффективность каждого коммерческого визита или контакта с клиентом, очень индивидуальна.

### **Расчет частоты коммерческих контактов**

Матричная концепция стратегического планирования предлагает классифицировать покупателей (подобно стратегическим бизнес-единицам или рынкам) в виде матрицы по двум критериям: привлекательности для компании и трудностям в работе. Матрица может состоять из четырех ( $2 \times 2$ ) или девяти ( $3 \times 3$ ) ячеек. На рис. 4.4 по-

тенциальные покупатели распределены по четырем ячейкам в зависимости от своего потенциала и конкурентных преимуществ (или недостатков) для компании-продавца. В каждом квадранте предусмотрена разная периодичность коммерческих контактов с клиентами. Максимальная частота коммерческих контактов предполагается для клиентов из ячеек 1, 2 и, возможно, 3 — в зависимости от способности компании воспользоваться своими конкурентными преимуществами. Соответственно коммерческие контакты с покупателями, оказавшимися в квадранте 4, будут осуществляться реже.

### **Определение частоты коммерческих контактов**

На данном этапе нецелесообразно считать всех клиентов одной категории равнозначными, эффективнее определить рабочую нагрузку на продавца по каждому клиенту на всех гипотетических территориях. Для этого можно воспользоваться следующим методом: каждому покупателю присвоить оценку по каждому из основных критериев и рассчитать “индекс распределения бытовой деятельности”. Этот показатель рассчитывается так: каждая из оценок (“рейтинг клиента”) умножается на так называемый “коэффициент важности”, суммируется по всем факторам, и полученный результат делится на сумму коэффициентов важности.

Рассчитанный таким образом индекс распределения бытовой деятельности отражает объем деятельности торгового персонала, связанный с совершением коммерческих контактов с каждым покупателем. Чем выше индекс, тем больше контактов предстоит совершить сотрудникам сбыта при работе с данным клиентом.

### **Определение совокупных трудозатрат торгового персонала**

После анализа клиентов проводится оценка рабочей нагрузки по каждой территории. Она во многом схожа с вычислением численности торгового персонала компании методом рабочей нагрузки. Общее количество личных контактов определяется произведением частоты коммерческих контактов по каждому типу клиентов на число клиентов. Полученные результаты суммируются и объединяются с количеством времени, которое требуется для выполнения (на данной территории) видов деятельности, не связанных с продажей. Аналогичные расчеты выполняются по каждой гипотетической территории.

Высокий	<p><b>Возможности:</b> Клиент обладает высоким потенциалом, и компания-продавец получает существенные преимущества в его обслуживании</p> <p><b>Стратегия:</b> Выделять самых квалифицированных и опытных сотрудников, чтобы обеспечить максимальный уровень</p> <p style="text-align: center;">1</p>	<p><b>Возможности:</b> Клиент обладает достаточным потенциалом. Для того чтобы воспользоваться представившейся возможностью, компания-поставщик должна укрепить свои конкурентные позиции на рынке</p> <p><b>Стратегия:</b> Выделить квалифицированные ресурсы на обслуживание данного клиента или отказаться от работы с ним</p> <p style="text-align: center;">2</p>
	Потенциал клиента	<p><b>Возможности:</b> Клиент имеет стабильное положение, поэтому компания-продавец получает достаточные преимущества при работе с ним</p> <p><b>Стратегия:</b> Поддерживать имеющееся преимущество выделением соответствующих ресурсов</p> <p style="text-align: center;">3</p>
Низкий	Значительное	Незначительное
	Конкурентное преимущество	

Рис. 4.4. Матрица планирования клиентов

## Этап 5. Корректировка границ гипотетических территорий

Границы гипотетических территорий, определенные на этапе 3, следует скорректировать с учетом различий в трудозатратах, необходимых для охвата этих территорий. При этом аналитик должен помнить, что потенциал продаж в расчете на одного клиента — величина непостоянная и зависит от количества коммерческих контактов с соответствующим клиентом. Привлекательность клиента для компании напрямую зависит от того, какое внимание будет уделять ему персонал компании. Количество коммерческих контактов и их продолжительность, конечно, влияют на объемы продаж. Тем не менее,

в некоторых методах, используемых для определения рабочих нагрузок по территориям, наличие этой взаимозависимости признается лишь в неявном виде.

## **Этап 6. Распределение торгового персонала по территориям**

После окончательного определения границ территорий сбыта можно приступать к распределению торгового персонала по данным территориям. До этого момента предполагалось, что все сотрудники сбыта обладают одинаковыми способностями и навыками работы. Однако на практике проявляются различия в опыте и квалификации персонала. Способности разных сотрудников далеко не одинаковы, об одинаковой эффективности их работы с одними и теми же клиентами или товарами также не приходится говорить. На этом этапе необходимо распределить сотрудников — с учетом их личных качеств — по территориям таким образом, чтобы вклад каждого работника в деятельность компании оказался максимальным.

Нужно отметить, что далеко не всегда удается достичь оптимального распределения торговых представителей. Для сложившейся структуры сбыта с устоявшимися территориями и клиентурой радикальные изменения территорий и клиентов может иметь поистине катастрофические последствия. Практика показывает, что в ситуации с устоявшимися сбытовыми территориями их перераспределение нужно проводить постепенно, а изменения не быть революционными. Если же компания в своей работе не использует четкого распределения сбытовых территорий между продавцами, то перекройка территорий позволит существенно повысить эффективность.

Распределение торгового персонала по территориям сбыта необходимо проводить также с учетом следующих соображений. Во-первых, перераспределение клиентов между сотрудниками сбыта может привести к реальному уменьшению количества или объемов заказов. Во-вторых, сокращение, а также неоправданное увеличение количества продавцов также может иметь негативные последствия. Например, расширение штата сотрудников сбыта означает увеличение количества территорий сбыта, а это, в свою очередь, вызывает необходимость перекройки существующих границ, изменение квот продажи и снижение суммы потенциальных вознаграждений. Поэтому при пересмотре и корректировке территорий сбыта нужно учесть мнения сотрудников и минимизировать ущерб, который может быть нанесен взаимоотношениям торговых представителей и клиентов.

Часть II

# Организация продаж



# 5 МОТИВАЦИЯ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

## ***В этой главе...***

- Результативность труда торгового персонала*
- Мотивация*
- Внутренние и внешние факторы мотивации*
- Поощрения и вознаграждения*

Управление продажами состоит из взаимосвязанных процессов планирования и организации продаж, оценки и контроля работы отдела сбыта. Результативность работы торгового персонала зависит от сложного взаимодействия многих факторов, к числу которых относятся личностные качества человека, его мотивации к работе и отношение к своим обязанностям. Для повышения трудового потенциала своих подчиненных руководители должны иметь четкое представление о результативности их работы. Поэтому в этой главе рассматриваются ключевые факторы, влияющие на мотивацию сотрудников сбыта.

## **Результативность труда торгового персонала**

Руководитель сбыта должен иметь четкое представление о модели результативности работы торгового персонала, поскольку в его обязанности входит эффективное управление и корректировка дея-

тельности продавцов, следовательно, его действия оказывают непосредственное влияние на работу подчиненных. Например, организация труда или распределение сотрудников по территориям влияет на их отношение к своим обязанностям. Методы отбора и обучения продавцов определяют их квалификацию и исполнение служебных функций. Схема оплаты труда влияет на мотивацию и эффективность работы персонала. Факторы, определяющие результативность труда персонала, дают в руки руководителя инструменты, позволяющие управлять деятельностью и мотивацией своих подчиненных.

В этой главе мы подробно рассмотрим модель результативности труда торгового персонала и ее составляющие, особое внимание уделив главному компоненту — должностным обязанностям. Кроме того, речь пойдет о мотивации и ее роли в системе поощрения торгового персонала. Два эти ключевые фактора при умелом обращении с ними руководителя отдела продаж могут существенно повысить продуктивность торгового персонала.

## Модель результативности труда продавцов

Публикации по промышленной и организационной психологии показывают зависимость эффективности работы сотрудников от пяти основных факторов:

- ◆ знания работы;
- ◆ способностей;
- ◆ квалификации;
- ◆ мотивации;
- ◆ персональных, организационных и внешних факторов.

В данной модели не показана взаимосвязь факторов, хотя на практике они могут взаимодействовать друг с другом, влияя на конечный результат. Если какие-то из перечисленных факторов не влияют на работника, то результативность его труда может оказаться ниже ожидаемой. Если продавец обладает хорошими способностями и мотивацией для плодотворной работы, но у него нет четко составленной должностной инструкции, его производительность почти всегда будет ниже ожидаемой. Аналогичным образом, если у сотрудника есть способности для работы в сбыте и он хорошо понимает свои функции, но отсутствует мотивация, эффективность его труда также будет невысока.

## **Знание работы**

Функции, которые выполняют сотрудники отдела продаж, представляют собой некий набор действий или моделей поведения. Роль продавца во многом определяется теми ожиданиями и требованиями, которые предъявляют к нему те, кто заинтересован в качественном выполнении его работы, т.е. как сотрудники внутри компании, так и партнеры за ее пределами (посредник, представитель, потребители). Восприятие и отношение работника к своим обязанностям формирует его поведение и определяет его роль в команде.

Должностная инструкция, в которой четко сформулированы обязанности, позволяет сотруднику в полной мере уяснить свои рабочие функции и избежать конфликтов, возникающих, когда к работнику предъявляют требования, несовместимые с его служебными обязанностями. Состояние неопределенности, когда сотрудник не знает точно, что конкретно ожидают от него партнеры, как он может удовлетворять их ожидания или как его работа будет оценена и вознаграждена, не способствует повышению производительности его труда.

## **Способности**

В представленной модели способности работника рассматриваются в контексте добросовестного выполнения им своих служебных обязанностей. Два продавца с одинаковой мотивацией, функциями и навыками, покажут разную производительность из-за того, что у них разные способности. Однако не так просто выявить, какие именно способности и каким образом влияют на результативность труда продавцов. Способности человека к торговле определяются наличием таких характеристик.

- ◆ *Физические данные:* возраст, здоровье, внешняя привлекательность.
- ◆ *Способности и навыки:* ораторские навыки, умение логически мыслить, наличие опыта продаж.
- ◆ *Личностные качества:* самолюбие, амбициозность, общительность, агрессивность, умение убеждать.

Однако все равно нельзя с уверенностью предсказать результативность труда работника, даже если он обладает интересующими нас способностями. Здесь большую роль играет мотивация — один из важнейших факторов эффективности торгового персонала, побуждающая продавца тратить силы на выполнение задач, связанных с продажами, например звонить потенциальным клиентам или готовить

презентацию товара. Деятельность работника должны приводить к улучшению тех или иных показателей результативности его труда. Однако зависимость между действиями продавца и его производительностью определяется его способностями выполнить стоящую перед ним задачу. Следовательно, способности к продаже напрямую связаны с тем, какие задачи решает продавец. Поэтому в зависимости от отрасли, специфики компании или товарной линейки необходимо индивидуально подходить к оценке способностей кандидатов при приеме их на работу. Так, для продажи высокотехнологических товаров, требующих инженерных знаний (например, строительных конструкций), предпочтение отдается претенденту, имеющему техническое образование и соответствующий опыт работы, а для продавца косметики и парфюмерии очень важны привлекательная внешность и умение заинтересовать потенциального покупателя.

Способности продавца тоже влияют на его мотивацию. Работник сначала оценивает возможность выполнения поставленной перед ним задачи, затем прикидывает, какие усилия ему придется приложить для достижения результата, затем оценивает, как повышение производительности его труда будет связано с вознаграждением. Например, сотруднику крупной оптовой фирмы, специализирующейся на торговле стройматериалами, поручена продажа обоев, при том что прежде этот сотрудник торговал кафельной плиткой. Предположим, что методы продаж обоев и плитки кардинально различаются и у данного сотрудника нет ни знаний, ни опыта продаж обоев. Он может сразу отказаться от выполнения такого задания. Но если он оценивает свои возможности как достаточные для выполнения задания, следующим его шагом станет оценка усилий, которые ему будет необходимо приложить для достижения поставленных показателей продаж. Затем сотрудник сопоставит свои усилия с величиной предполагаемого вознаграждения и решит, стоит ли браться за продажу обоев. Нужно иметь в виду, что описанный выше сценарий поведения продавца базируется на том, что у него есть основная работа — продажа кафельной плитки, поэтому он может отказаться от предложения заняться обоями, если придет к выводу, что новая работа не увеличит его доход (или увеличит незначительно).

### **Квалификация**

Если способности определяют, имеет ли человек склонность к определенному виду деятельности, то квалификация демонстрирует приобретенные работником навыки, необходимые для выполнения по-

ставленных перед ним задач. Сюда входят такие приобретенные навыки, как технические знания, умение выслушивать, убеждать и проводить презентации. Совокупность знаний и умений, требуемых для выполнения определенных обязанностей, носит индивидуальный характер, потому что поиск новых клиентов и согласование финансовых вопросов требуют разного подхода. Способности и уровень мастерства — взаимосвязанные понятия, потому что первые показывают природную одаренность и умение производить какие-либо действия, а навыки или мастерство — это уровень квалификации человека, который может быстро меняться в результате обучения или с приобретением опыта. Квалификация продавца компании, выпускающей товары для детей, будет отличаться от квалификации сотрудника сбыта по продаже компьютерного оборудования стоимостью несколько сотен тысяч долларов.

Квалификация работника находится в прямой зависимости от предыдущего опыта в сфере продаж, а также уровня и глубины полученных прежде знаний.

## **Мотивация**

На протяжении многих лет значение термина “мотивация” постоянно менялось, и в литературе одно его объяснение часто противоречило другому, хотя в последнее время обозначился некоторый единый подход к его трактовке. Под *мотивацией* мы будем рассматривать готовность продавца приложить свои знания, усилия и навыки для достижения поставленной цели.

Мотивация продавца зависит от нескольких важных факторов. *Ожидание результата* показывает связь между усилиями работника и достижением требуемого результата, другими словами, уверен ли работник, что цель будет достигнута, если он приложит определенные усилия. Например, приведет ли расширение контактов с новыми клиентами к росту объема продаж? Если ответ положительный, то в дальнейшем на результативность труда работника влияют факторы *ожидания вознаграждения* и *привлекательности вознаграждения*. Под ожиданием вознаграждения понимается оценка работником вероятности того, что достижение поставленной цели приведет к получению вознаграждения. Скажем, приведет ли рост продаж к вознаграждению? Привлекательность вознаграждения демонстрирует отношение работника к тому, насколько данное вознаграждение ценно для него. Например, считает ли продавец премию в размере 300 руб. привлекательной для себя? Не торопитесь давать ответ на

этот вопрос, поскольку привлекательность вознаграждения — это не абсолютный, а относительный фактор и, более того, весьма индивидуальный. Вариантов оценки сотрудником привлекательности вознаграждения может быть очень много; рассмотрим лишь один простой пример. Если сумма в 300 руб. является незначимой суммой в совокупном доходе сотрудника, а их получение требует определенных усилий, то, скорее всего, вознаграждение будет расценено сотрудником как непривлекательное. Однако если эти же 300 руб. выплачиваются за работу, практически не требующую никаких дополнительных усилий, то вознаграждение становится привлекательным, пусть это и незначительная сумма.

Восприятие продавцом всех этих факторов — ожидания результата, ожидания вознаграждения и привлекательности вознаграждения — влияет на его мотивацию, т.е. желание бороться за достижение поставленной цели. Руководители всегда пытаются найти верную комбинацию элементов мотивации, чтобы заставить работников прилагать усилия в нужном направлении. Нужно помнить, что поиск верной — для данного конкретного сотрудника — комбинации элементов мотивации является сложной задачей, поскольку для повышения производительности разным сотрудникам требуются разные стимулы. Одних интересует только материальная сторона, другие стремятся к признанию своих заслуг, третьим нужно и то, и другое, четвертые делают ставку на карьерный рост и готовы жертвовать материальными вознаграждениями ради продвижения по службе. Более того, поощрение, стимулирующее человека на начальном этапе его карьеры, может не сработать на последующих. Различие мотивации на разных этапах карьерного роста рассматривается ниже в этой главе.

Руководитель не может напрямую управлять такими факторами мотивации, как ожидание результата, ожидание вознаграждения и привлекательность вознаграждения. Но на них могут влиять его действия, например степень контроля над работой продавца или схема распределения вознаграждений. Поскольку мотивация продавца напрямую связана с результативностью его работы, руководитель должен понимать, какие факторы усиливают эту взаимосвязь. К этой теме мы еще вернемся ниже в этой главе.

## **Вознаграждение**

Представленная модель показывает, что получаемое работником вознаграждение влияет на результативность его труда, однако это влияние не прямое, а носит более сложный характер.

Для оценки выполненной работы и поощрения сотрудников руководство фирмы может выбрать разные показатели эффективности продаж. Работу продавца можно оценивать по следующим показателям:

- ◆ совокупный объем продаж;
- ◆ выполнение квоты продаж;
- ◆ издержки на совершение продажи;
- ◆ рентабельность продаж;
- ◆ количество новых клиентов;
- ◆ качество обслуживания клиентов;
- ◆ выполнение административных обязанностей;
- ◆ сочетание нескольких значимых факторов.

Каждая компания выбирает удобную для себя модель, в которой используются разные показатели. Но даже если фирмы используют одни и те же критерии результативности работы, они могут по-разному расставлять акценты.

В нашей модели представлено два вида вознаграждений.

*Внешние*, получение которых зависит от других людей, например руководства фирмы или клиентов. К категории внешних вознаграждений относятся заработная плата, финансовые поощрения, социальные гарантии, признание и продвижение по службе.

*Внутренние* вознаграждения зависят от самих продавцов, здесь речь идет об их оценке своей роли в достижениях компании, удовлетворенности от своей работы, желания роста и дальнейшего развития.

Восприятие вознаграждения, которое работники хотели бы получить в обмен на свой труд, оказывает значительное влияние на их мотивацию.

### **Удовлетворенность работой**

Согласно представленной модели удовлетворенность работой определяется сочетанием двух факторов — вознаграждения и должностных обязанностей. Удовлетворенность влияет на мотивацию работника и оценивается им на основании следующих показателей:

- ◆ восприятие работы как таковой (нравится — не нравится);
- ◆ отношения с коллегами;
- ◆ организация и контроль деятельности;
- ◆ политика компании;

- ◆ оплата труда;
- ◆ повышение в должности и перспективы роста;
- ◆ отношения с клиентами.

Общая удовлетворенность работника зависит от того, насколько он удовлетворен своей работой по каждому из этих показателей.

## Мотивация работников сбыта

Итак, мы рассмотрели факторы, оказывающие влияние на способность продавцов эффективно трудиться. Мотивация — один из решающих факторов. Чтобы добиться максимальной отдачи от каждого работника, руководитель сбыта должен хорошо знать факторы мотивации и уметь ими пользоваться. Успешная мотивационная программа хорошо работает тогда, когда во внимание принимаются различные факторы, в частности, такие.

- ◆ Рыночные условия, характеристики продукции, характер выполняемых задач.
- ◆ Политика менеджмента и организация труда (например, гибкий рабочий график для продавцов).
- ◆ Индивидуальные особенности каждого продавца (например, изменения в личной жизни оказывают влияние на его отношение к работе).

Обычно мотивация рассматривается как общий термин, относящийся к процессу выбора человеком той или иной линии поведения для того, чтобы, во-первых, приступить к выполнению определенной задачи, во-вторых, приложить усилия для ее выполнения, в-третьих, сохранить требуемый уровень прилагаемых усилий до момента достижения требуемого результата. На рис. 5.1 показаны психологические аспекты мотивации продавца, иллюстрирующие, какие усилия он готов направить на выполнение определенного действия и какие именно факторы (переменные) влияют на этот процесс.

Согласно схеме на рис. 5.1, активные усилия, предпринимаемые индивидуумом, напрямую зависят от его оценки реальности достижения поставленной цели и вероятности получения желаемого вознаграждения.

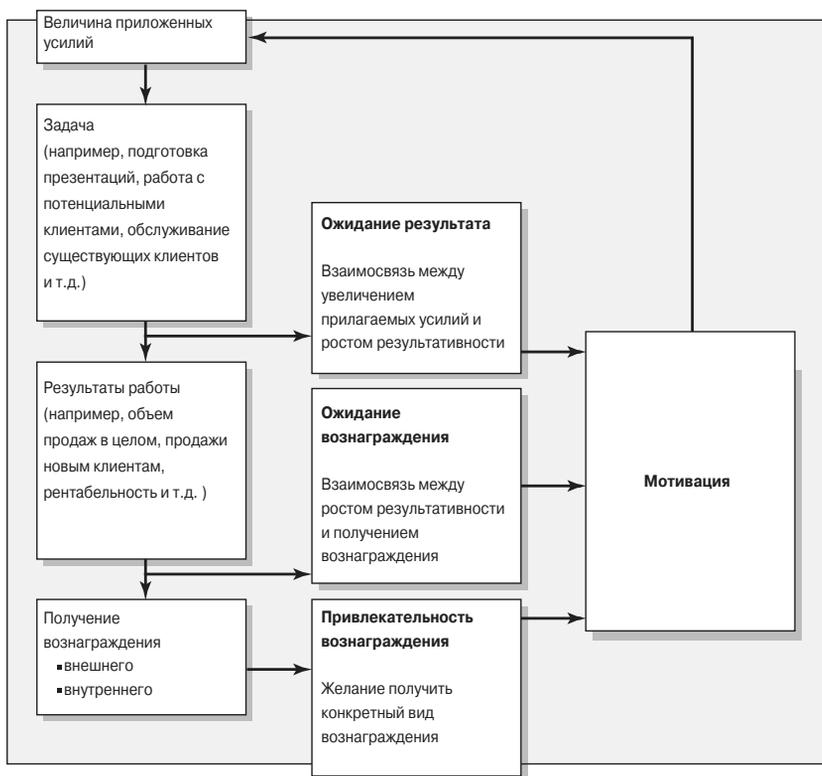


Рис. 5.1. Психологические факторы мотивации

Анализ мотивации подчеркивает важность трех взаимосвязей:

- ◆ трудозатраты–результаты;
- ◆ результаты–вознаграждение;
- ◆ вознаграждение–ценность (удовлетворенность).

Рассмотрим эту модель на практике. Во-первых, получив задание, сотрудник сбыта рассматривает его с точки зрения того, что он должен сделать для достижения желаемого результата. Например, сотрудник получает задание продать 1000 ящиков лимонада на своей территории. Из собственного опыта он знает, что без особых усилий может продать 800 ящиков. Очевидно, чтобы продать 1000 ящиков, придется приложить усилий больше, чем обычно. Допустим, он может и согласен прилагать дополнительные усилия, но лишь при условии, что они наверняка приведут к требуемому результату,

который в свою очередь приведет к вознаграждению. Однако вознаграждение само по себе не гарантирует, что сотрудник приложит все необходимые усилия для достижения требуемого результата. Неотъемлемой составляющей вознаграждения является его ценность для сотрудника. Например, в результате достижения определенной цели сотрудник сбыта ожидает получить 30 000 руб., но вместо этого ему обещают повышение по службе (с соответствующим расширением круга обязанностей, чего этот сотрудник всегда избегал). Очевидно, что в глазах сотрудника такое вознаграждение не является ценным и он не будет прилагать необходимых усилий для достижения поставленной цели. Однако его коллега мечтает о карьерном росте, и вознаграждение в виде повышения по службе как нельзя лучше мотивирует его на достижение требуемых результатов. Определить объем трудовых затрат продавцов для достижения требуемых целей, убедиться в том, что сотрудники видят прямую связь между результатами их труда и будущим вознаграждением, и в том, что вознаграждение ценно для них, — прямая обязанность руководителей сбыта компании.

## **Прогнозирование результатов труда с учетом личностных качеств торгового персонала**

Чтобы разработать эффективную программу стимулирования сотрудников, нужно учитывать связь мотивации с различиями в личностных качествах продавцов и с внешними факторами.

Мотивация всех сотрудников, находящихся в равных условиях (вид деятельности и схема вознаграждения), различна, и соответственно они прилагают разные усилия для достижения поставленных целей. Это вполне объяснимо, поскольку разные люди по-разному воспринимают связь между приложенными усилиями и результатами работы, а также между результатами работы и вознаграждением. Неудивительно, что они по-разному воспринимают ценность полученного вознаграждения.

На мотивацию продавца оказывают влияние такие личностные качества:

- ◆ удовлетворенность работника получаемым вознаграждением;
- ◆ образование и семейное положение;
- ◆ опыт работы;
- ◆ психологические факторы.

Необходимо отметить, что перечисленные личностные качества со временем меняются и по-разному влияют друг на друга при продвижении сотрудника по карьерной лестнице. Среднестатистический работник начинает карьеру продавца сравнительно молодым, не имея семьи, без опыта работы и обычно с невысокой самооценкой. Поднимаясь по карьерной лестнице, он взрослеет, обзаводится семьей и детьми, у него появляются новые обязательства, накапливается опыт и растет самооценка. По мере служебного роста меняется и отношение к разным формам поощрения. Поэтому ниже в этой главе мы вернемся к теме изменения мотивации на различных этапах карьеры и обсудим роль руководителя в этом процессе.

### **Удовлетворенность вознаграждением**

Взаимосвязь между ценностью вознаграждения и *удовлетворенностью* работника зависит от того, какие потребности данное вознаграждение удовлетворяет — более низкого порядка, например потребность в заработной плате и гарантии занятости, или более высокого — наподобие продвижения по службе, признания заслуг, личного роста и возможности самореализации. Ценность вознаграждения зависит от положения сотрудника. Другими словами, если работник недоволен своим материальным положением, то для него ценнее финансовые стимулы, и наоборот — если продавец доволен своим уровнем доходов, то увеличение материальных стимулов не окажет существенного влияния на повышение результативности его труда. Работники могут оценить поощрения высшего порядка только после того, как будут удовлетворены их потребности более низкого порядка. Например, начинающий продавец с невысокой зарплатой значительно выше оценит денежную премию, чем диплом лучшего работника месяца. И наоборот, чем выше удовлетворенность продавцов от вознаграждений низшего порядка, тем больше они ценят поощрения более высокого порядка. Таким образом, опытный высокооплачиваемый сотрудник, скорее всего, денежному вознаграждению предпочтет признание и более широкие полномочия.

### **Образование и семейное положение**

Отношение работника к получению вознаграждения также связано с такими факторами, как возраст, наличие и размер семьи, уровень образования.

Как правило, работники старше и опытнее получают более высокое вознаграждение низшего порядка (заработная плата, лучшие

клиенты) по сравнению с начинающими сотрудниками. Поэтому можно ожидать, что опытные кадры будут удовлетворены своим материальным положением и, в отличие от своих более молодых и менее опытных коллег, будут стремиться к получению вознаграждений более высокого порядка.

Семейный статус работника также оказывает влияние на его удовлетворенность действующей системой поощрений. Например, для сотрудника с большой семьей привлекательнее выглядит увеличение материального поощрения, для холостяка — продвижение по служебной лестнице.

Наконец, работники с более высоким уровнем образования больше стремятся к личностному росту, созданию карьеры и самореализации, чем люди с низким уровнем образования.

### **Опыт работы**

Наличие *опыта работы* позволяет затрачивать меньше усилий на выполнение поставленных задач и повышает эффективность труда. Помимо этого, опытные продавцы обычно лучше представляют систему оценки результатов работы по конкретным показателям и ее связь с распределением вознаграждений.

### **Психологические особенности**

На мотивацию человека также влияют его *психологические особенности*. Они сказываются на ожиданиях и уверенности в получении вознаграждения за достигнутые результаты, а также на заинтересованности в различных формах вознаграждения.

Работники, ставящие перед собой трудные цели и стремящиеся достичь их, испытывают удовлетворение от таких видов поощрения высшего порядка, как признание, карьерный рост и повышение самооценки. Это особенно справедливо в тех случаях, когда продавцы считают свою работу относительно трудной.

По мнению продавцов, мотивация также зависит от предоставляемой им свободы действий, поскольку они могут повысить результативность труда, приложив больше усилий.

И наконец, чувство собственного достоинства и самооценка влияют на восприятие ожиданий. Уверенные в своих силах работники не сомневаются, что добьются успехов на профессиональном поприще, поэтому четко представляют связь между затраченными усилиями и результатами своего труда. Как правило, они придают большое значение безукоризненному выполнению своих обязанностей и полу-

чают от этого удовлетворение. Такие сотрудники высоко оценивают внутренние вознаграждения.

### **Модели мотивации**

Зависимость между личностными качествами работников и уровнем их мотивации широко используется руководителями при отборе новых сотрудников и при разработке программ мотивации.

Во-первых, сотрудники, обладающие способностями к работе в сфере продаж, хорошо понимают политику компании и стоящие перед ними задачи. Таких работников легко обучить и мотивировать для увеличения эффективности труда и достижения высоких показателей работы. Поэтому эти способности следует учитывать при разработке критериев приема на работу.

Во-вторых (и это не менее важно), некоторые личностные характеристики напрямую связаны с тем, как работниками воспринимают разные формы вознаграждений. Таким образом, схема оплаты труда и методы стимулирования должны учитывать личностные качества и индивидуальные особенности сотрудников сбыта и привлекательность для них различных видов поощрений. Кроме того, на удовлетворенность работника вознаграждением влияют его образование и семейное положение. Несомненно, понимание зависимости между личностными характеристиками и мотивацией сотрудника представляет собой непростую задачу и требует индивидуального подхода к каждому работнику.

### **Этапы карьеры и мотивация торгового персонала**

Как уже упоминалось, отношение работников к выполнению поставленных задач и получению соответствующего вознаграждения меняется по мере их карьерного роста.

Карьеру продавца можно разделить на четыре этапа.

- Поиск.
- Становление.
- Стабильность.
- “Выход из игры”.

### **Этап поиска**

Человек на ранней стадии своей карьеры (как правило, в возрасте 20–30 лет) часто не уверен в правильности выбора профессии и сомневается в том, что сможет добиться успеха на поприще продавца. К тому же в этот период из-за отсутствия опыта и необходимых знаний производительность его труда невысока. В итоге он испытывает низкую удовлетворенность от работы. Некоторые молодые люди, недовольные результатами работы, уходят по собственному желанию, других увольняют, если показатели работы не улучшаются.

Неуверенность в своих силах и невысокая самооценка новичков вызывают неуверенность в достижении результата и получении вознаграждения. Однако несмотря на это, новички демонстрируют достаточно высокие запросы в отношении вознаграждений, особенно персонального роста и признания. Это естественно, так как им необходимо подтверждение своего профессионального уровня и перспектив в построении карьеры. Поэтому для мотивирования новых сотрудников сбыта необходимо проводить их профессиональное обучение, поддерживать постоянный контроль их работы, демонстрировать удовлетворение результатами их труда.

### **Этап становления**

Продавцы на этапе становления своей карьеры, — обычно люди до 30 лет или чуть старше, — уже занимают определенную должность и стремятся продолжить восхождение по служебной лестнице. На данном этапе работники всерьез заинтересованы в повышении своего мастерства и улучшении результатов труда. Уверенность в своих силах и способностях проявляется в максимальном ожидании высокой оценки своих усилий и последующего за этим вознаграждения. На этом этапе продавцы уверены, что дополнительные усилия с их стороны приведут к достижению поставленной цели — получению соответствующего вознаграждения.

Поскольку данный этап в жизни людей, как правило, сопровождается другими очень важными событиями в личной жизни — вступлением в брак и появлением детей, приобретением дома (квартиры) и/или автомобиля, материальная составляющая поощрения играет очень большую роль. На этой ступеньке карьеры стремление человека добиться успеха и получить руководящую должность достигает максимального уровня. Не менее ценным для продавцов на этапе становления является признание и другие свидетельства того, что

руководство довольно результатами их работы и считает их достойными повышения в должности.

Однако сильное желание получить более высокую должность может иметь и отрицательные последствия. Несмотря на то что некоторые успешные работники получают повышение в должности, многие не могут добиться этого, по крайней мере, так быстро, как им хотелось бы. Беспокойство работников в отношении развития карьеры приводит к тому, что они увольняются или преждевременно переходят на этап “выхода из игры” (т.е. перестают интересоваться карьерой). В целях профилактики этого явления руководству следует ответственно подходить к формированию у своих подчиненных реалистичных ожиданий, связанных с перспективой повышения в должности.

### **Этап стабильности**

Эта стадия карьеры приходится на период зрелости человека, когда он задумывается, главным образом, о сохранении достигнутых результатов: должности, статуса, признания и уважения. По этой причине на данном этапе человек все еще демонстрирует высокие ожидания в отношении вознаграждения, которое подтверждало бы его статус и достигнутые успехи в работе и выражающееся, скажем, в формальном признании и уважении коллег и руководства.

На этом этапе и возможности работника, и его желание добиться повышения в должности снижаются. Поэтому отношение к получению вознаграждения и повышению в должности теряет свою высокую ценность. Однако на этом жизненном этапе продавцы часто придают высокое значение повышению заработной платы и финансовым стимулам. Обычно входя в группу высокооплачиваемых сотрудников, они тем не менее стремятся к повышению своих доходов по причине как повышенных финансовых обязательств (необходимость дать образование детям, выплачивать кредиты и пр.), так и из желания обеспечить высокий уровень жизни своей семье даже в ущерб продвижению по карьерной лестнице.

### **Этап “выхода из игры” (в преддверии выхода на пенсию)**

В жизни каждого человека наступает момент, когда он начинает задумываться о выходе на пенсию. Иногда случается, что работник теряет интерес к профессиональной деятельности — когда его заинтересованность постепенно смещается от служебных обязанностей к какой-либо деятельности вне работы. Такая смена приоритетов не-

редко происходит с человеком, приближающимся к пенсионному возрасту. На этом этапе работники утрачивают интерес к своим профессиональным обязанностям, поддерживая некий приемлемый уровень производительности и прилагая для этого минимум усилий, чтобы иметь возможность уделять больше времени своим занятиям (или хобби) вне работы. В результате таких работников уже не привлекает перспектива вознаграждений высшего уровня наподобие признания, личностного роста или продвижения по службе. Поскольку на этом этапе финансовые обязательства работников невысоки, они, как правило, удовлетворяются вознаграждениями низшего порядка и не ждут повышения заработной платы и других финансовых поощрений. Неудивительно, что эффективность у продавцов на этом этапе карьеры ниже, чем у других сотрудников — за исключением новых продавцов, находящихся на этапе поиска. Подобное отношение к вознаграждениям как низшего, так и высшего уровней порождает трудности в мотивации таких сотрудников.

К сожалению, подобные настроения имеют место не только среди работников на закате карьеры. Задолго до достижения пенсионного возраста некоторые люди теряют интерес к своей профессиональной деятельности и испытывают разочарование в продвижении по карьерной лестнице. Такие работники останавливаются в своем профессиональном развитии и не стремятся к повышению эффективности своей работы. Отсутствие прогресса или преждевременный “выход из игры” — не такое уж редкое явление среди торговых работников. Хотя большинство таких продавцов составляют люди в возрасте от 40 до 50 лет, утрата интереса к работе наблюдается и в группе работников 30-летнего возраста. Основные причины этого — это скука и чувство неудовлетворенности, возникающие, когда сотрудник чересчур засиживается на одном месте или не видит перспективы в продвижении по карьерной лестнице.

Интересно, что так называемое “сгорание” на работе (физическое, эмоциональное и умственное истощение, когда человеку ничего не хочется делать) и отсутствие прогресса чаще свойственно продавщицам-женщинам и реже замечается у продавцов-мужчин. Возможно, это связано с тем, что женщинам, кроме служебных обязанностей, приходится также выполнять роль матери и хозяйки дома. Кроме того, система выплат, состоящая полностью или в значительной степени из комиссионных, ускоряет охлаждение продавцов к работе. Дело в том, что продавцы, получающие комиссионные, могут легко

заработать львиную долю своего дохода и их труднее мотивировать финансовыми стимулами.

Один из методов профилактики ослабления интереса к работе — четкая схема карьерного роста для сотрудников, проявивших себя как добросовестные исполнители, которых, однако, не выдвигают на управленческие должности в начале карьеры. “Альтернативные” схемы карьерного роста обычно предполагают перемещение на должности (в горизонтальной иерархии организации), имеющие непосредственное отношение к торговой деятельности и предполагающие повышенный уровень ответственности и необходимость поиска решений непростых задач.

Политика компании может включать схему карьерного роста, предусматривающую поэтапное повышение по службе, перевод на более выгодные сбытовые территории или закрепление за более крупными клиентами. Например, некоторые компании поощряют своих сотрудников, показавших высокие результаты, переводом на должности, связанные с обслуживанием клиентов национального значения. Назначение в группы, занимающиеся разработкой новых товаров, или на должности в отделе кадров (например, руководителем отдела кадров и обучения торгового персонала) также можно считать ступеньками карьерной лестницы в сфере продаж. Основная цель такого подхода — поэтапное изменение служебных обязанностей и повышение уровня ответственности работников для повышения уровня их ожиданий и удовлетворенности. Такую схему можно использовать для создания мотивации у продавцов и в качестве поощрения за эффективную работу, а также чтобы показать, что они являются для фирмы ценными сотрудниками, даже если их не назначают на руководящие должности.

Однако чтобы быть действительно эффективным, повышение по службе должно быть реальным, а не просто сменой названия должности. Оно должно включать реальное изменение обязанностей и ответственности и базироваться на достигнутых работником результатах.

Другой метод заключается в расширении круга обязанностей работника, который остановился в своем профессиональном росте. При этом компании необязательно иметь сложную управленческую структуру. Этот метод подходит для более мелких компаний и становится все популярнее, поскольку позволяет организации уменьшить количество руководящих кадров. Например, работникам можно поручить дополнительную нагрузку в виде обучения новичков, сбора информации о конкурентах или участия в разработке новых товаров.

## Мотивация и внешние факторы

Такие факторы внешней среды, как потенциал сбытовых территорий и уровень конкуренции, влияют на возможность добиться высоких показателей. Низкий потенциал и ожесточенная конкуренция отрицательно сказываются на результатах работы торговых представителей. Но условия внешней среды также влияют на отношение работников к поставленным перед ними задачам и к готовности их выполнять.

Хотя руководитель может влиять только на распределение территорий между продавцами, он должен понимать, какое влияние факторы внешней среды оказывают на их деятельность. Такое понимание помогает правильно выбрать методы оплаты труда и управления и преодолеть ограничения, накладываемых внешней средой.

В некоторых отраслях, например, в мобильной связи или в информационных технологиях, темпы технологических изменений настолько высоки, что продавцам все время приходится иметь дело с инновационными либо модифицированными продуктами. Постоянно меняющаяся линейка товаров вносит разнообразие в работу торгового персонала и требует от продавцов регулярного повышения своего профессионального уровня. К тому же вероятность конечного насыщения высокотехнологических рынков невысока из-за того, что жизненный цикл подобных товаров составляет не годы, а месяцы. Например, один из ведущих производителей портативных компьютеров меняет всю свою товарную линию каждые девять месяцев. Однако быстрые изменения товарной линейки могут вызывать трудности: новые товары и услуги часто требуют новых методов продаж и приводят к проявлению иных ожиданий и требований со стороны торгового персонала. В такой ситуации ожидания становятся менее точными.

Еще один внешний фактор — неблагоприятные условия внешней среды (например, ограничения производства в результате дефицита сырья). Если в такой ситуации от торговых представителей требуют несмотря ни на что высоких показателей, может возникнуть конфликт. Если продавцам приходится работать в условиях неопределенности или ограниченных поставок продукции, они оказываются заложниками ситуации, когда результаты их работы не зависят от приложенных усилий, потому что ограничены факторами, находящимися вне контроля работников. Следовательно, ожидания и уверенность в получении вознаграждения будут невысоки.

Конкурентоспособность компании на рынке также влияет на уровень ожиданий работников. Когда фирма следит за объемом своей доли рынка, качеством своих товаров и услуг, их восприятием потребителями и ценой, а сотрудники уверены, что работают в высококонкурентной компании, уровень их ожиданий оказывается достаточно высоким.

Территории обычно обладают разными сбытовыми потенциалами. На этот потенциал влияют многие факторы внешней среды, включая экономические условия, действия конкурентов и концентрацию потребителей. Восприятие продавцами нереализованного потенциала может повлиять на готовность работника приложить больше усилий. Чем выше воспринимаемый потенциал территории, тем выше будут ожидания торгового представителя.

## Мотивация и внутренние факторы

На эффективность труда торгового персонала могут влиять (как положительно, так и отрицательно) разнообразные организационные особенности компании. Их косвенное влияние проявляется в ожиданиях, уверенности в достижении результатов и получении вознаграждения.

Один из внутренних факторов компании — методы управления персоналом. Чтобы добиться эффективной работы коллектива, руководитель должен грамотно дифференцировать поощрения подчиненных, разработать понятную схему распределения вознаграждений, организовать обучение, обеспечить контроль работы сотрудников и в то же время предоставить им определенную свободу принятия решений. Когда задачи подчиненных четко определены, упорядочены и постоянны, руководитель должен искать пути увеличения внутреннего вознаграждения. Этого можно достичь, предоставив подчиненным большую свободу действий и гибкость при выполнении поставленных задач.

Как правило, работники сбыта в разных отраслях хорошо справляются с рутинной работой и не любят, когда их жестко контролируют. Однако на сбыт на промышленных рынках имеет свои особенности. Продавцы промышленных товаров работают “на стыке” компаний, имея дело с потребителями и другими лицами, которые нередко выдвигают взаимоисключающие требования. Продавцы при этом оказываются в новых, нестандартных условиях работы. В целом торговые агенты, обслуживающие промышленный рынок, с понимани-

ем относятся к контролю за своими действиями со стороны руководства, что, в свою очередь, ведет к росту их ожиданий и уверенности в получении внешних форм вознаграждения. Жесткий контроль деятельности торгового персонала обычно предусматривается при четкой постановке узкого круга задач и способов их решения, поэтому в этом случае ожидания работников оказываются выше, по сравнению с коллегами, которых контролируют не так жестко. Но строгий контроль может также усилить ролевой конфликт, поскольку снижается гибкость, необходимая для адаптации к требованиям потребителей.

Еще одной организационной переменной, связанной с контролем работы персонала, служит норма контроля со стороны руководителя первого уровня. Чем больше продавцов находится в его подчинении, тем сложнее контролировать каждого работника в отдельности.

Другой, родственной контролю, переменной является периодичность общения торговых представителей с их руководителями. Регулярное общение уменьшает чувство неопределенности у продавцов и повышает ожидание и уверенность в достижении результата. Один из довольно распространенных принципов управления предполагает предоставление работнику право голоса в определении стандартов и критериев, по которым будет оцениваться и вознаграждаться его работа. Это связано с тем, что торговые представители, считающие, что могут влиять на такие стандарты, обычно лучше понимают, как выполнять свою работу и как она будет вознаграждена.

Используемые в компании схемы поощрения, в которых предусмотрено применение разных форм вознаграждения высшего уровня (признание, продвижение по службе и т.п.), следует регулярно пересматривать. Между вероятностью получения высшей формы вознаграждения и привлекательностью не существует прямой зависимости. Например, если большая часть сотрудников коллектива ежегодно получает некое формальное признание, то работники могут считать такую форму поощрения пустой формальностью и ценить его не слишком высоко. С другой стороны, если такого признания удостоиваются лишь несколько продавцов, они также могут счесть его не очень привлекательным для себя просто из-за того, что его получают слишком мало сотрудников. Аналогичная нелинейная зависимость может наблюдаться между ежегодным регулярным продвижением работника по службе и привлекательностью для него такого поощрения.

Политика компании в отношении видов и размера материального вознаграждения также влияет на мотивацию сотрудников. Как мы

уже отмечали, когда удовлетворение потребностей низшего уровня не является первоочередным, материальное поощрение (в частности, выплата заработной платы или гарантия занятости) становится для человека менее важным и его привлекательность снижается. Следовательно, в компаниях, где уровень материального вознаграждения торгового персонала достаточно высок, привлекательным будет выглядеть получение вознаграждения высшего порядка. Для них увеличение денежного поощрения окажется менее привлекательным, чем для сотрудников компаний, где уровень материального вознаграждения ниже.

Отношение материального вознаграждения продавца, получающего самую высокую зарплату, к величине среднего денежного вознаграждения остальных работников называют *коэффициентом возможности увеличения дохода*. Чем он выше, тем выше привлекательность денежных выплат для остальных членов коллектива.

И наконец, к организационным факторам, влияющим на мотивацию персонала, принадлежит также и так называемый “комплекс поощрений”, т.е. соотношение заработной платы, комиссионных и прочих материальных и нематериальных вознаграждений. Правильно составленный комплекс поощрений мотивирует работников и помогает определить наиболее привлекательный для продавца круг задач. Для того чтобы направить усилия торгового персонала на эффективное выполнение программы продаж, руководителю следует разработать эффективный комплекс поощрений. Преимущества и недостатки различных схем оплаты труда и стимулирования будут рассматриваться в последующих главах.



# 6 КРИТЕРИИ ОТБОРА ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

## ***В этой главе...***

- Личностные качества успешного продавца*
- Формирование критериев для отбора кандидатов*
- Значение должностных инструкций*
- Поиск новых сотрудников*
- Методики оценки при приеме на работу*

Эффективная организация приема на работу новых торговых работников — одна из важных составляющих долгосрочного успеха любой компании. По мере расширения рынка компания стремится пополнить штат квалифицированными сотрудниками, при этом опытных продавцов пытаются переманить к себе представители других фирм, нередко конкурирующих. Случается, что сотрудники поддаются на уговоры и, стремясь открыть для себя новые возможности, переходят на работу в другие организации. Порой несколько компаний ведут между собой серьезную борьбу за квалифицированные кадры. Издержки (как прямые, так и косвенные) неэффективной организации отбора новых сотрудников достаточно высоки. Поэтому процесс отбора и найма торгового персонала — чрезвычайно важная составляющая работы начальника отдела сбыта или менеджера по продажам.

Что отличает хорошего продавца от плохого? Какие качества делают человека хорошим продавцом? Эти вопросы актуальны как подборе кадров, так и при разработке мотивационных схем для тор-

гового персонала и оценки работы каждого продавца. Данная глава посвящена рассмотрению критериев, которыми руководствуются менеджеры при наборе новых сотрудников.

## Критерии отбора на вакансии продавцов

Понятно, что работа в области продаж требует наличия таких личностных качеств, как уверенность в себе, независимость, целеустремленность, решительность, амбициозность, любознательность, точность и аккуратность. Приступая к поиску сотрудников, компания должна определить критерии отбора персонала. Многие компании собирают информацию о потенциальных сотрудниках во время интервью и тестирований, чтобы определить, какие кандидаты обладают навыками и личными качествами, необходимыми для обеспечения успешных продаж. Кроме того, компании вкладывают немалые средства в программы обучения и контроля, направленные на совершенствование навыков и знаний каждого нового продавца, а также на создание мотивации к работе.

Одни менеджеры считают, что залог успеха — обучение и подготовка торгового персонала, другие полагают, что успех во многом зависит от личных качеств человека, таких как уверенность в себе и целеустремленность. Какую роль играют оба эти фактора (обучение и личные качества) в работе торгового персонала?

Принято выделять шесть переменных, влияющих на результативность труда торгового персонала. Первые две переменные, *способности* и *личные качества*, находятся вне сферы влияния руководства компании и не поддаются изменению. Правда, руководство может нанять сотрудников с необходимыми качествами, если правильно организует систему отбора кандидатов. Третья переменная — *квалификация* — относится к числу личных качеств, которые можно изменить и улучшить с помощью обучения, накопления опыта и знаний. Другими словами, для повышения квалификации менеджмент может организовать эффективные обучающие программы и системы контроля. На результативность труда влияют также *знание работы и целей, мотивация и организационные характеристики*. Эти переменные также поддаются воздействию руководства компании через системы контроля, вознаграждений и компенсаций, принятой в компании политики и других программ.

При оценке факторов, влияющих на производительность труда продавцов, необходимо учитывать следующие.

- ◆ Несмотря на то что каждая из шести переменных по-своему влияет на результативность труда, ни одна из них в отдельности не играет решающей роли.
- ◆ Связь между переменными и результативностью труда персонала зависит также от категории клиентов и типа продаваемого товара или услуги, другими словами, работа на разных рынках требует разных личных качеств, способностей и уровня квалификации продавца.

Таким образом, при найме торгового персонала следует выбирать кандидатов, обладающих личными качествами и способностями, необходимые для выполнения конкретных задач сбыта. Вместе с тем большую роль играет организация работы и политика руководства компании. Как показывает практика, в среднем примерно 15% торгового персонала фирм увольняются в течение года, а в течении пяти лет этот показатель достигает 50%. Это означает, что при приеме на работу не в полной мере учитываются критерии, критически значимые для профессии продавца.

Поскольку многие компании выделяют немалые средства на обучение и поддержку торгового персонала, то ошибки при отборе и приеме на работу приводят к существенным издержкам. Компания не может вернуть деньги, затраченные на обучение и подготовку уволившегося сотрудника, поэтому увольнение недавно принятого на работу продавца всегда несет убытки.

Поскольку ошибки при приеме на работу могут либо принести существенные издержки уже в ближайшем будущем, либо привести к низкой производительности труда в долгосрочной перспективе, многие руководители сбыта считают оценку и отбор новых сотрудников важнейшим аспектом своей работы (следующими по значимости идут организация обучения, контроля и мотивации торгового персонала). Поэтому в этой главе мы рассмотрим личностные характеристики сотрудника, делающие его подходящей кандидатурой на роль продавца.

Нет сомнений в том, что природные способности и личные качества человека влияют на его умение работать в сфере продаж. Два человека с одинаковой мотивацией и уровнем квалификации покажут разные результаты из-за того, что один из них обладает определенными качествами, а другой — нет. Какие же *критерии* обычно применяются при отборе новых торговых сотрудников?

При наборе штата менеджеры часто принимают во внимание такое качество, как энтузиазм. В числе других выделяемых ими характеристик — навыки самоорганизации, честолюбие, а также навыки убеждения и красноречие. Многие руководители придают большое значение наличию предыдущего опыта продаж, при этом общий опыт предпочтительнее, чем опыт работы с конкретным товаром или в конкретной отрасли. Такой подход основывается на обширном практическом опыте, однако нельзя рекомендовать его как единственно правильный.

## Какие сотрудники вам нужны

Процесс отбора и найма новых торговых работников схематически показан на рис. 6.1. Сначала следует решить, кто будет отвечать за наем новых торговых работников. Хотя обычно эта работа возлагается на менеджеров по продажам, руководящих полевым персоналом, в некоторых компаниях за нее несут ответственность руководители отдела продаж и отдела кадров.

Принимая решение о том, кто должен заниматься набором кандидатов и отбором новых торговых сотрудников, необходимо в первую очередь учитывать два фактора:

- ◆ общая численность торгового персонала компании;
- ◆ вид сбытовой деятельности, которым предстоит заниматься будущему работнику.

В целом, чем меньше численность торгового персонала компании, тем больше разных функций приходится выполнять сотрудникам, в том числе и менеджерам по продажам. Поэтому поручение им дополнительно еще и набора персонала может негативно сказаться на их прямых обязанностях, т.е. на обеспечении эффективного сбыта. С другой стороны, чем шире круг обязанностей менеджеров по продажам и маркетингу, тем больше шансов, что они будут непосредственно участвовать в тестировании и приеме на работу новых продавцов.

Кто бы ни отвечал за кадровую политику, необходимо добиться того, чтобы эффективная работа новых сотрудников оправдывала затраты на их обучение. Трудно точно назвать качества, которые гарантировали бы, что при прочих равных условиях одни кандидаты окажутся более ответственными и исполнительными работниками, чем другие. Поэтому когда встает вопрос о приеме на работу новых торговых сотрудников, необходимо провести тщательный анализ видов

деятельности, которые предстоит выполнять будущему работнику, и четко сформулировать критерии для отбора претендентов.

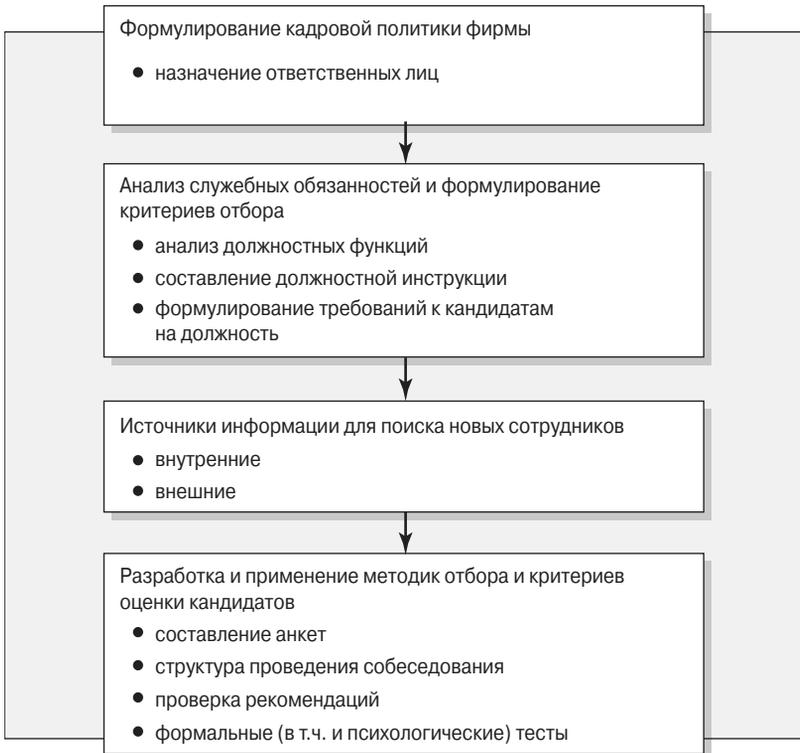


Рис. 6.1. Этапы процесса набора нового торгового персонала

Следующий этап заключается в поиске кандидатов, обладающих необходимыми качествами. Цель обычно состоит не в том, чтобы найти максимальное количество претендентов, а в том, чтобы привлечь пусть немногих, но зато наиболее подходящих. Дело в том, что компания обычно тратит немало денег на поиск работников, в том числе на размещение рекламных объявлений наподобие “Требуется...”, на оплату услуг кадровых агентств, проведение тестирования, не говоря уже о времени, необходимом руководителю или менеджеру по продажам для собеседования с кандидатами. На обучение новых работников также расходуются значительные ресурсы.

Последняя стадия процесса заключается в оценке каждого кандидата по его профессиональным качествам, уровню образования,

результатам собеседования, а также в проверке представленных кандидатом рекомендаций и формальных тестов. Цель этого этапа — определить, кто из кандидатов больше всего подходит для работы в данной фирме.

В следующих разделах главы речь пойдет о методах, которыми менеджеры по продажам, руководители и сотрудники кадрового отдела могут воспользоваться на каждом этапе приема на работу новых работников. Организация поиска и отсева кандидатов — непростая задача и зависит от многих критериев. Несмотря на то что в первую очередь материал ориентирован на руководство компании, многое в нем будет интересно и собственно сотрудникам сбыта, поскольку речь пойдет о личных качествах, требующихся для успешной работы в сфере продаж.

## **Ответственные за прием на работу новых сотрудников**

Окончив высшее учебное заведение, выпускник подал заявку на вакансию в отдел продаж крупной компании. У него состоялись подробнейшие собеседование не только с менеджером по продажам (его будущим начальником), но и с рядом руководителей более высокого уровня, в том числе и с вице-президентом по кадрам. Кандидата очень удивило повышенное внимание к его скромной персоне со стороны руководства столь высокого уровня — ведь он собирался работать всего лишь продавцом!

Обычно вопросами приема на работу новых сотрудников сбыта занимаются следующие должностные лица:

- ◆ менеджер по продажам;
- ◆ руководитель отдела сбыта;
- ◆ сотрудники и руководитель кадровой службы;
- ◆ руководители более высокого ранга.

В небольших компаниях решение вопросов, связанных с наймом новых сотрудников, обычно возлагается на руководителя отдела продаж. Если же в отделе большое количество сотрудников и разветвленная структура управления, работа по привлечению и отбору новых продавцов усложняется и начинает отнимать много времени. Тогда подбор новых сотрудников вменяется в обязанности менеджерам более низкого уровня или на специалистов из отдела кадров.

В компаниях, где сбыт не требует особых навыков и опыта, а текучесть кадров высока (что обычно отличает фирмы, занимающиеся продажей потребительских товаров с помощью телемаркетинга), ответственность за наем новых продавцов возлагается на менеджеров по продажам самого первого уровня. Когда фирма предъявляет особые требования к кандидатам на вакантные должности, менеджеры по продажам обращаются к профессиональным рекрутерам — специалистам по подбору кадров (рекрутингу).

В крупных компаниях набором новых работников занимается собственный отдел кадров или хорошо зарекомендовавшее себя на рынке кадровое агентство. В этом случае удастся избежать не только дублирования функций, но и трений между подразделением сбыта и отделом кадров. Главный недостаток такого подхода заключается в том, что кадровики (HR-менеджеры) не всегда разбираются в сбытовой деятельности и служебных обязанностях продавцов так же хорошо, как менеджеры по продажам. Поэтому кто бы ни занимался подбором новых сотрудников отдела продаж, окончательное решение о приеме кандидата на работу должно оставаться за менеджером или руководителем сбыта.

Если политика компании направлена на выращивание собственных кадров, в отборе кандидатов на должности сотрудников сбыта могут принимать участие либо руководители отдела кадров, либо другие менеджеры высшего уровня. Их задача — подобрать кандидатов с задатками будущих лидеров, поэтому должность продавца или торгового представителя рассматривается как трамплин к построению карьеры в сфере продаж.

## **Анализ служебных обязанностей и формулирование критериев отбора**

Чтобы сформулировать критерии отбора новых сотрудников, необходимо хорошо представить себе служебные обязанности на каждой из должностей. Таким образом, на начальной стадии подбора новых продавцов следует выполнить следующие действия.

1. Проанализировать служебные обязанности работника, т.е. определить, какие действия, задачи и функции предстоит выполнять сотруднику на данной должности.
2. Составить должностную инструкцию, в которой подробно изложить служебные обязанности сотрудника.

3. Сформулировать требования к кандидату, т.е. определить, какими личными и профессиональными качествами он должен обладать для успешного выполнения предусмотренных задач и обязанностей. Здесь имеет значение:
  - ◆ уровень образования (среднее, высшее, незаконченное высшее, техническое и т.д.);
  - ◆ опыт работы;
  - ◆ возраст, пол;
  - ◆ квалификация, и пр.

Во многих компаниях, особенно крупных, существуют должностные инструкции. К сожалению, они редко пересматриваются после составления, быстро устаревают и перестают соответствовать масштабу и конкретному содержанию задач, которые должен выполнять сотрудник. Обязанности могут меняться в зависимости от типа клиентов, политики взаимоотношений с клиентами, действий конкурентов и прочих факторов. Зачастую никто не анализирует этих изменений с точки зрения торгового персонала, во всяком случае, они редко находят отражение в должностных инструкциях. Более того, компании часто вводят новые должности, не сформулировав в письменном виде задачи, которые должны выполняться занимающими эти должности работниками.

Поэтому первый и очень важный этап подбора новых сотрудников заключается в анализе служебных обязанностей нового работника, принимаемого на вакантную должность. При этом необходимо провести такой анализ заранее и откорректировать должностную инструкцию или составить новую. Это можно поручить менеджеру по продажам, руководителю отдела продаж, работнику кадровой службы или им всем вместе. В дальнейшем, имея подробное описание, менеджеру по продажам или сотрудникам отдела кадров будет проще подобрать подходящего кандидата. В свою очередь, претенденты на вакантную должность смогут получить полное представление о своих будущих служебных обязанностях и предъявляемых к ним требованиях.

### **Анализ должностных инструкций**

В одних компаниях анализ и составление должностных инструкций поручается руководителю отдела сбыта, в других этим занимается сотрудник отдела кадров или сторонний консультант. Независимо от того, кому именно поручено выполнение этой задачи, важно, чтобы информация о содержании конкретных работ поступала из двух

основных источников: от работника, занимающего соответствующую должность, и от его руководителя или менеджера по продажам.

Беседа с сотрудниками позволит узнать, какие функции они выполняют. Мнение менеджеров разных уровней даст картину функциональных обязанностей сотрудников отдела продаж с точки зрения стратегической программы сбыта и политики отношений с клиентами. Нередко анализ служебных обязанностей показывает, что сотрудники сбыта не выполняют свои прямые функции, которые, по мнению их руководителей, очень важны. Подобные нестыковки и расхождения в понимании ролей свидетельствуют о необходимости составления точной и подробной должностной инструкции.

Должностная инструкция, составленная в результате анализа деятельности работника на определенной должности, кроме помощи при приеме на работу новых сотрудников выполняет и ряд других функций. Она может служить основой для разработки программ обучения торгового персонала, ознакомления с методами и приемами эффективного выполнения поставленных задач. Более того, должностные инструкции можно использовать в качестве стандартов для оценки эффективности работы продавцов.



Пример должностных инструкций (на основе требований к вакансии) вы найдете на веб-странице книги по адресу <http://www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1687-7.html>.

### **Составление должностных инструкций**

*Должностная инструкция* для сотрудников сбыта включает в себя следующие положения и требования.

1. Природа продаваемого товара (товаров) или услуги (услуг).
2. Классификация потенциальных и существующих клиентов; рекомендации по работе с каждой категорией; классификация ответственных лиц в организациях-клиентах, с которыми следует устанавливать контакт и поддерживать отношения (например, менеджеры по закупкам или руководители подразделений).
3. Перечень задач и обязанностей по поиску новых и обслуживанию существующих клиентов; подготовка и проведение презентаций и мероприятий по стимулированию сбыта; работа с документами: составление плана работ, связанных со сбором информации о потенциальных клиентах, и подготовка отчетов.

4. Поддержание отношений с коллегами вашего ранга и с другими работниками. Определение порядка подчинения (непосредственный начальник и непосредственный подчиненные), четкое описание обязанностей перед непосредственным руководителем, определение порядка взаимодействия с сотрудниками других отделов (например, производственного или обслуживающего).
5. Требования к претендентам на данную должность, в том числе образование, опыт работы, возраст, пол, необходимая квалификация и пр., с указанием (при необходимости) количества времени, которое будет проводиться в разъездах и командировках.
6. Факторы и ограничения внешней среды, которые могут оказывать влияние на эффективность и производительность труда сотрудника на данной должности, в том числе тенденции на рынке, политика конкурентов, репутация компании, возможные проблемы с ресурсами и поставками.

### **Анализ требований к кандидатам**

Формулирование требований, которым должен удовлетворять претендент для успешной работы на той или иной должности в сфере продаж, представляет самую трудную часть процесса подбора торговых сотрудников. Менеджер по продажам или руководитель отдела сбыта — возможно, вместе со специалистом по кадрам или профессиональным психологом — должен проанализировать обсуждавшиеся выше качества и способности кандидата, необходимые для получения должности.

Проблема в том, что при выборе нового сотрудника сбыта имеют значение практически все перечисленные характеристики. Например, компания с удовольствием возьмет на работу энергичного, уверенного в своих силах человека, имеющего опыт в сфере продаж. С другой стороны, вряд ли можно рассчитывать на то, что найдется много претендентов, удовлетворяющих всем предъявляемым критериям. Таким образом, задача заключается в том, чтобы сформулировать наиболее важные требования, которым должен обладать претендент. Кроме того, следует продумать вопрос компромиссных вариантов: например, можно ли брать на работу кандидата, не удовлетворяющего только одному требованию, если у него присутствуют другие качества, необходимые для эффективной работы в сбыте; или стоит

ли нанимать амбициозного и целеустремленного человека, если он не обладает навыками ведения переговоров и убеждения собеседника.

### **Формулирование критериев отбора**

Даже простой анализ должностных функций нередко помогает сформулировать основные требования, которым должны удовлетворять претенденты на рассматриваемую должность. Если работа предполагает частые командировки, то руководство фирмы может отдать предпочтение более молодым кандидатам, которые еще не обзавелись семьей и легко переносят длительные разъезды. Однако если анализ должностной инструкции показывает, что претендент должен обладать глубокими техническими знаниями и квалификацией, отделу кадров придется искать кандидатов с высшим техническим образованием и большим опытом работы в сфере сбыта. Совокупность критериев, например обязательные командировки и большой опыт работы, существенно ограничивает круг претендентов на те или иные должности.

Требования, предъявляемые к кандидатам, должны быть четко и ясно сформулированы в письменном виде, чтобы ими можно было руководствоваться при подборе новых кандидатов и использовать для составления анкет и тестов, используемых в процессе отбора.



Стандартную форму для проведения собеседования с претендентами на вакантную должность вы найдете на веб-странице книги по адресу <http://www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1687-7.html>.

## **Поиск кандидатов**

Некоторые крупные компании не занимаются активным поиском кандидатов на вакантные должности, а просто выбирают новых сотрудников из числа тех, которые приходят в фирму искать работу по личной инициативе. Такой подход вполне годится для хорошо известных фирм, имеющих прочные позиции на рынке и количество которых сравнительно невелико, однако для мелких фирм он может оказаться неприемлемым — у них просто не будет достаточного количества желающих.

Компаниям, которым требуются квалифицированные сотрудники для работы в сфере продаж, приходится конкурировать с фирмами, предлагающими потенциальным кандидатам другие, не менее привлекательные должности. Более того, люди без опыта работы в обла-

сти продаж, как правило, не слишком хорошего мнения о таком виде трудовой деятельности. А те, кто действительно стремятся найти работу в сфере сбыта, зачастую не имеют необходимых квалификации и способностей, особенно для сложных продаж (например, технически сложных изделий или новой продукции на промышленном рынке). В такой ситуации, чтобы найти подходящего работника, компании предстоит оценить большое количество претендентов.

Именно здесь некоторые компании, что называется, экономя на мелочах, теряют в крупном. Они всячески пытаются сэкономить на затратах по набору персонала, считая, будто хорошая программа обучения может превратить любого новичка в хорошего работника. Однако обучение и даже практическая работа не в состоянии изменить некоторые факторы, определяющие успех в сфере продаж — в частности, способности к этому виду деятельности и личностные характеристики работника. Таким образом, затраты средств, времени и сил на поиск высококвалифицированных кандидатов могут не только помочь компании сэкономить в долгосрочной перспективе, но оказаться выгодным капиталовложением.

В некоторых отраслях и при неблагоприятных условиях на рынке труда найти квалифицированных кандидатов довольно трудно. Например, для поиска одного квалифицированного работника в сфере страхования приходится проводить собеседования с 60–120 кандидатами.

Учитывая все это, нет сомнений в том, что грамотно спланированные мероприятия по набору новых сотрудников должны стать неотъемлемой частью кадровой политики компании. Главная ее цель состоит вовсе не в том, чтобы откликнулось как можно больше кандидатов, а в том, чтобы найти пусть немного, но по-настоящему квалифицированных работников. Большое количество претендентов лишь усложняет процесс, заставляя интервьюеров упрощать методики тестирования и оценки кандидатов. Например, крупные международные компании ежедневно получают тысячи заявлений о приеме на работу, однако это вовсе не означает, что все кандидаты отвечают предъявляемым к ним требованиям.

Первый этап конкурсного отбора — привлечение кандидатов. Информацию о поиске кандидатов следует сформулировать таким образом, чтобы откликнулись только претенденты, отвечающие предъявляемым требованиям. Все компании, как крупные, так и мелкие, применяют ту или иную методику отсеивания. Наиболее эффективный способ — отбор—самоотбор, в котором участвует и компания, и потен-

циальные сотрудники. Он заключается в том, что компания описывает как привлекательные, так и непривлекательные стороны будущей работы, четко формулирует требования к претенденту, указывает размер оплаты труда и другие условия (отбор). Предполагается, что люди, которые не подходят под означенные критерии или которых оттолкнут непривлекательные стороны, сами откажутся от мысли предлагать свою кандидатуру (самоотбор). Такой подход гарантирует, что реальными участниками конкурса на замещение вакантной должности станут лишь квалифицированные и заинтересованные люди. Следует отметить, что информация о вакансиях должна публиковаться в источниках, которые гарантируют обращение реальных кандидатов и сводят к минимуму количество случайных людей, — в отраслевых журналах, на профильных сайтах в Интернете, в профессиональных изданиях; безусловно, большую помощь могут оказать проверенные кадровые агентства.

## Источники информации о кадрах

Поиск кандидатов обычно ведется в двух направлениях — по внутренним и внешним источникам. *Внутренние источники* — это сотрудники самой компании, *внешние* — сотрудники других фирм (их могут порекомендовать сотрудники компании), кадровые агентства, образовательные учреждения, рекламные объявления, публикации в прессе, Интернет.

Обычно для поиска кандидатов лучше использовать сразу несколько источников, однако это должны быть источники, которые наверняка привлекут квалифицированные кадры. Результаты опроса руководителей показали, что в процессе поиска торговых представителей используются разные источники, выбор которых определяется видом вакантной должности. Персонал для продаж в торговых сетях или с помощью телемаркетинга целесообразно искать с помощью внешних источников наподобие публикации рекламных объявлений, обращения в кадровые агентства и учебные учреждения. Если вакантная должность связана с продажей технически сложных товаров, требующей хорошего знания продукции и опыта работы в соответствующей отрасли, компании ориентируются главным образом на информацию от своих сотрудников из разных отделов и на личные рекомендации работников других компаний данной отрасли. Сотрудники других подразделений фирмы, не связанных напрямую со сбытом (например, работники производственного отдела, отдела

материально-технического обеспечения, проектно-конструкторского отдела или офисный персонал), зачастую имеют и знания, и способности к работе в сфере сбыта, поэтому также могут претендовать на вакансии продавцов. Во многих компаниях на промышленном рынке перевод сотрудников в отдел продаж из других подразделений фирмы — обычная практика.

## Внутренние источники

Иногда заполнение вакантной должности в отделе сбыта из числа сотрудников фирмы имеет ряд очевидных преимуществ.

- ◆ Это способствует улучшению морального климата, поскольку люди видят, что возможности для служебного роста имеются не только там, где они работают, но и в других подразделениях компании.
- ◆ Наставникам — опытным работникам проще обучать сотрудников компании, поскольку они, как правило, хорошо знакомы с продукцией, политикой и операциями внутри компании.
- ◆ В отличие от “пришельцев” со стороны, квалификация, навыки и личные особенности сотрудников компании хорошо известны руководству и/или лицам, ответственному за наем торгового персонала.

Инициатором перевода сотрудника в отдел продаж из другого подразделения (при наличии соответствующей вакансии) может выступить руководитель сбыта, представитель отдела кадров или сам работник. Чтобы ротация кадров имела эффект, отдел кадров всегда должен знать кадровые потребности отдела продаж. Поскольку по роду своей деятельности служащие отдела кадров хорошо знают потенциал всех работников компании и отслеживают их производственные показатели (поскольку ведут личные дела, фиксируют достижения и поощрения), они могут дать рекомендации о том, кто из сотрудников фирмы может занять вакантные должности в отделе сбыта.

Однако этот метод не лишен недостатков. Во-первых, у сотрудников, напрямую не связанных со сбытом, обычно отсутствует опыт работы в сфере продаж. Кроме того, перевод сотрудников в отдел продаж может порождать трения в коллективе, особенно если руководителям других подразделений покажется, что отдел сбыта переманивает к себе лучших работников.

## **Внешние источники**

Когда внутри компании не находится подходящих кандидатур на вакансии в отдел продаж, ей приходится расширять круг поиска, обращаясь к внешним источникам.

### **Рекомендации сотрудников**

Сотрудники вашей компании — источник не только перспективных кадров для отдела продаж, но и информации о перспективных работниках других организаций. Как правило, их рекомендации зачастую оказываются вполне обоснованными и квалифицированными, поскольку сотрудники вашей фирмы хорошо знают, какие требования предъявляются у вас к кандидатам на вакантные должности. Кроме того, ваши сотрудники поддерживают контакты с работниками других компаний и знают о желании или готовности последних сменить место работы. Поэтому они могут своевременно информировать их о появлении вакансии в отделе продаж. Поэтому многие руководители и менеджеры по продажам информируют своих подчиненных обо всех открытых вакансиях компании. Некоторые компании материально поощряют своих сотрудников за привлечение квалифицированных кадров со стороны.

Информацию о потенциальных кандидатах в отдел продаж можно получить и у сотрудников компании-поставщика или компании-клиента. Они могут дать ценные сведения о работниках компаний, с которыми они сотрудничают, и о персонале конкурирующих организаций. Менеджеры по закупкам обычно знают, кто из продавцов других фирм хочет сменить место работы, какие у них квалификация, опыт работы и способности.

Сотрудники других компаний, обладающие необходимыми знаниями и опытом работы, — обычно очень хорошие кандидаты для работы в сбыте. Менеджеры не скрывают, что охотно занимаются переманиванием продавцов из других компаний. Например, опытного работника супермаркетов можно пригласить на должность торгового представителя в компанию, занимающуюся оптовой торговлей, или в компанию, которая производит и поставляет свою продукцию в данный супермаркет. Знание продукции компании-поставщика, схемы размещения заказов и оплаты, используемые в супермаркете, делают их весьма ценными перспективными работниками. Некоторые крупные косметические компании очень часто вербуют новых торговых представителей из числа работников универмагов.

Практика переманивания сотрудников конкурирующих компаний и фирм-клиентов имеет как достоинства, так и недостатки. С одной стороны, проработав какое-то время в соответствующей отрасли, такие работники обладают необходимыми знаниями, квалификацией и навыками, к тому же при переходе на новую работу они могут “привести с собой” кого-то из своих клиентов — хотя это случается не так уж часто, поскольку клиенты не меняют поставщиков с той же легкостью, с какой работник меняет работодателя. С другой стороны, не всегда получается научить бывших сотрудников конкурирующей фирмы другим методам работы и привить стиль взаимоотношений с клиентами, принятой у нового работодателя. Наконец, переманивать кадры у конкурентов неэтично и нечестно — ведь те затратили немалые деньги на поиск и обучение своих работников. Правда, в жесткой конкурентной борьбе этот вариант об этике обычно забывают, к тому же вместе с квалифицированным специалистом в руки нового работодателя попадает важная и полезная информация о компании-сопернике.

### **Объявления в СМИ**

Поиск специалистов с помощью размещения объявлений о вакансиях в отделе продаж не гарантирует притока квалифицированных кадров, обычно таким способом ищут рядовой торговый персонал. Объявления размещают в Интернете, местных СМИ и изданиях, посвященных поиску работы. Если вам нужен хороший и опытный менеджер по продажам, в газеты лучше не обращаться. Профессионалы такие издания игнорируют либо не обращают внимания на объявления о вакансиях. Да и работники отделов кадров утверждают, что по таким объявлениям обычно не поступает ни одного звонка. Если фирме требуется квалифицированный или опытный сотрудник, объявление об этом следует размещать в отраслевых или специализированных изданиях, причем, по мнению специалистов кадровых агентств, в тех, которые читают знающие себе цену профессионалы.

Хорошо продуманное объявление о вакансии — достаточно эффективный способ привлечения потенциальных кандидатов. Однако, как уже указывалось, он не всегда приводит к желаемому результату. Когда рекламные объявления привлекают слишком много кандидатов, зачастую без опыта и знаний, компании приходится отсеивать большую часть соискателей. Перед публикацией текст объявления о вакансиях нужно тщательно продумать. Считается, что для сужения круга претендентов надо указать название компании, дать характе-

ристку выпускаемой продукции, четко сформулировать требования к кандидатам и сообщить условия оплаты труда. Правильно составленное объявление о вакансии сокращает затраты на отбор кандидатов и способствует снижению текучести кадров. Кроме того, публикация подробной информации снимает любые обвинения о попытках ввести потенциальных кандидатов в заблуждение. Однако нужно отметить, что упоминание высокой заработной платы, хороших условий страхования и других социальных льгот способно привлечь огромное количество желающих, зачастую не соответствующих предъявляемым требованиям, и тогда компания просто захлебнется в большом количестве резюме и телефонных звонков.

Когда дело касается менее привлекательных вакансий, для которых характерна высокая текучесть кадров (например, продажи с помощью телемаркетинга), лица, ответственные за набор персонала, предпочитают размещать так называемые “слепые” рекламные объявления с минимальным объемом сведений о будущей работе и указывают только контактный номер телефона. Данный подход позволяет увеличить количество потенциальных кандидатов и дает возможность побеседовать с максимальным количеством людей.

Размещая рекламное объявление в прессе, следует учитывать, что максимальный отклик дают анонсы о приеме на работу, опубликованные на первых полосах. В иллюстрированных журналах лучше размещать публикации на последних страницах обложки, а также в виде сквозных строчных объявлений на каждой странице. При этом нужно иметь в виду, что в первую очередь внимание читателей привлекают материалы, размещенные в верхнем левом углу полосы, в последнюю — в нижнем правом.

### **Кадровые агентства**

Для поиска квалифицированных специалистов, персонала для розничных продаж или телемаркетинга компании обращаются к услугам специальных агентств по подбору персонала. Существуют также специализированные кадровые агентства, занимающиеся поиском только высококвалифицированного персонала.

Многие компании недовольны работой кадровых агентств. Они утверждают, что в погоне за прибылью агентства нередко направляют к ним заведомо неподходящих кандидатов. Специалисты кадровых агентств утверждают, что проблемы возникают чаще всего по вине самого работодателя, который предоставляет неполную или неточную информацию о требованиях, предъявляемых к потенциальным кан-

дидатам. Проблемы можно устранить, если установить партнерские отношения с надежным агентством и предоставить ему подробную информацию о вакансиях и требованиях к кандидатам. Тогда поиск и предварительный отбор кадров возьмут на себя специалисты агентства, что сэкономит время и деньги заказчика.

Эффективность поиска через кадровые агентства определяется несколькими условиями:

- ◆ суммой, которую готов выплатить заказчик за подбор квалифицированных кадров;
- ◆ времени, в течении которого их необходимо найти;
- ◆ политикой компании в отношении персонала.

Компания-работодатель должна помнить, что требования к кандидатам должны быть разумными, т.е. не следует требовать от кандидатов навыков, которые в реальности им не понадобятся. Например, если компания с помощью кадрового агентства ищет сотрудника для телемаркетинга, не стоит указывать в объявлении, что он обязан знать английский язык и иметь опыт работы на промышленном рынке не менее трех лет. Агентство, безусловно, подберет специалиста нужной квалификации (и возьмет за это высокую плату), но новый сотрудник быстро поймет, что знание иностранного языка никогда не понадобится ему в телемаркетинге, и уволится, а компании придется искать нового работника, тратя на это время и деньги.

### **Учебные заведения**

Высшие учебные заведения — еще один хороший источник кадров для компаний, которым требуются продавцы с высшим образованием и/или глубокими техническими знаниями. В учебных заведениях приветствуется сотрудничество с компаниями, которые трудоустраивают выпускников и повышают престиж вуза. Как правило, студенты и выпускники высших учебных заведений демонстрируют ответственное отношение к работе, коммуникабельность, устойчивость к стрессу и стремление к повышению квалификации. Их амбиции, как правило, выше амбиций сотрудников, не получивших высшего образования. Оценки в дипломе не играют решающей роли, основное внимание работодатели уделяют самостоятельности, целеустремленности, амбициозности и личным качествам кандидатов.

Существует немало профессионально-технических училищ, специализирующихся на подготовке специалистов в сфере продаж. У выпускников таких учебных заведений нет предубеждения к работе

продавцом, которое нередко отмечается у выпускников престижных вузов.

Молодые специалисты — выпускники высших и средне-специальных учебных заведений — как правило, не имеют опыта работы и на первых порах нуждаются в наставничестве и контроле. Кроме того, они более мобильны и готовы легко сменить место работы, если должность кажется им непрестижной, не сулит быстрого продвижения по службе или не обеспечивает ожидаемого материального вознаграждения. Некоторые компании принципиально не берут на работу выпускников учебных заведений, считая, что среди молодых специалистов наблюдается высокая текучесть кадров. Однако компании должны помнить, что высокая текучесть кадров может быть вызвана не только мобильностью молодых кадров, но и недоработками самой компании. Кроме того, на разных этапах карьеры работники по-разному смотрят на возможность сменить работу (более подробно об этом рассказывается в разделе “Этапы карьеры и мотивация торгового персонала” главы 5).

### **Интернет**

Все чаще для поиска потенциальных кандидатов для работы в отделе продаж используется Интернет. В объявлении о вакансии, в разделе “контактная информация” наряду с номером телефона и факса обычно указывается адрес электронной почты, на который претенденты могут отправлять свои резюме с указанием должности в строке “Тема”. Резюме, присланное по электронной почте, показывает, что его составитель владеет базовыми навыками работы на компьютере. Впрочем, в настоящее время компьютерная грамотность считается таким же подразумеваемым качеством, как умение читать и писать, и не упоминается специально как отдельное требование к кандидатам.

Главные преимущества Интернета — оперативность, возможность быстрой обработки и фильтрации информации, широкий охват целевой аудитории. Объявление о вакансиях компания может опубликовать на своем официальном сайте и на специализированных сайтах трудоустройства. Кстати, на последних работодатель может заодно просмотреть уже имеющиеся в базе данных резюме и выбрать подходящие, после чего связаться с кандидатами по телефону или электронной почте. На сайтах трудоустройства вакансии и резюме классифицируются по категориям (например, менеджмент, бухгалтерия, сбыт и т.д.), что упрощает поиск и размещение данных и для работодателей, и для соискателей. Кроме того, сайты предлагают услугу

рассылки информации о появлении новых вакансий или предложений на рынке труда.

Однако размещение вакансий на сайтах имеет и недостатки. Размещенная в Интернете информация о вакансиях многократно воспроизводится другими сайтами, поэтому телефонные звонки и резюме на адрес работодателя могут поступать уже после того, как вакансия заполнена, а соискатель может получать предложения работодателей уже после того, как устроится на работу. Предложения могут поступить спустя год-два после того, как информация о вакансии или резюме были размещены и даже удалены из базы данных сайта. К тому же объявление о вакансии в престижной компании может привлечь массу претендентов, абсолютно не соответствующих предъявляемым требованиям.

## Методики отбора кандидатов

Когда в распоряжении руководителя отдела продаж или отдела кадров окажется достаточное количество резюме, приходит время назначить личные встречи и приступать к отбору кандидатов. Для максимально корректной оценки потенциальных работников можно воспользоваться одним из перечисленных ниже инструментов и методик либо их сочетанием.

- ◆ Анкетирование (сбор и обработка резюме) и тестирование.
- ◆ Личное собеседование (интервью).
- ◆ Проверка рекомендаций.
- ◆ Профессиональное и психологическое тестирование.

Популярность некоторых инструментов, применяемых для оценки кандидатов, явно не согласуется с достоверностью этих инструментов — как это ни странно. Оценки, полученные по результатам психологических тестов (независимо от должности), дают более точный прогноз эффективности потенциального кандидата, а оценки по результатам личного собеседования обеспечивают самую низкую точность прогноза. Другими словами, тестирование можно считать наиболее объективным методом отбора. При этом, согласно опросам ответственных за набор кадров лиц, личные собеседования практикуются повсеместно, тогда как психологические тесты применяются скорее в исключительных случаях. Психологическое тестирование шире применяется при приеме на работу в крупных фирмах, где очевидно, к кандидатам предъявляются более высокие требования.

Теперь мы вкратце рассмотрим преимущества и недостатки методики и инструментов подбора персонала.

## **Обработка резюме и анкетирование**

Как правило, кандидаты предоставляют потенциальным работодателям резюме с указанием личных и профессиональных данных. Однако многие специалисты по управлению кадрами предпочитают оценивать достоинства и недостатки претендентов с помощью стандартной формы (анкеты), заполняемой в процессе отбора. Грамотно разработанная анкета ставит всех кандидатов в равные условия.

Анкета позволяет собрать и классифицировать информацию о каждом претенденте — о его образовании, опыте работы, знании языков, семейном положении и пр. Анкета также помогает руководителям подготовиться к личному собеседованию с кандидатом. Нередко ответы кандидата на вопросы анкеты вызывают дополнительные вопросы, которые предстоит выяснить в ходе личного собеседования. Если, например, из анкеты видно, что за несколько лет кандидат много раз менял работу, то интервьюер непременно захочет выяснить причины такого непостоянства. Возможно, в процессе собеседования выяснится, что у кандидата неуживчивый характер или он безответственно относится к служебным обязанностям. Анализ даже самой стандартной анкеты (опыт работы в сфере сбыта и продолжительность работы в одной фирме) помогает многое понять о претендентах на вакансии.

## **Интервью (собеседование)**

В ходе собеседования руководитель (руководители), ответственный за набор персонала и кадровую политику, уточняет интересующую его информацию о каждом из претендентов и оценивают его профессиональные и личные качества, необходимые для успешной работы на предполагаемой должности. Обычно это умение четко и понятно излагать свои мысли, делать логические выводы, убеждать собеседника, вести диалог, работать в коллективе, амбициозность, целеустремленность и пр. В ходе собеседования используются различные подходы, помогающие получить объективную оценку о каждом кандидате. Все методы интервью можно разделить на две основные группы:

- ◆ структурированные;
- ◆ неструктурированные.

В ходе *структурированных* собеседований каждому кандидату задают одинаковые, заранее подготовленные вопросы. Этот максимально формализованный подход предпочитают интервьюеры, не имеющие большого опыта проведения собеседований и оценки кандидатов, либо когда кандидатов слишком много. Формальный перечень вопросов позволяет быстро провести собеседование и оценить, насколько кандидат отвечает сформулированным требованиям. Кроме того, когда всем кандидатам задают одни и те же вопросы, гораздо проще сделать окончательные выводы. Для упрощения процедуры во многих компаниях используются стандартные формы оценки результатов собеседования, где интервьюеры, наряду с общим впечатлением, которое производит кандидат, оценивают каждый его ответ по заданной шкале (например, от 1 до 5 или 0 до 100 баллов).



Пример стандартной формы для проведения собеседования с претендентами на вакантную должность вы найдете на веб-странице книги по адресу <http://www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1687-7.html>.

Главный минус структурированного интервью — его недостаточная гибкость, приводящая к особенно негативным последствиям в ситуациях, когда нужно провести нескольких собеседований подряд и уложиться в рамки отведенного на каждую встречу времени. Если интервьюер жестко придерживается заранее подготовленных вопросов, это мешает ему заметить какие-либо уникальные особенности кандидата или уточнить неясные моменты. Однако на практике интервьюеры редко придерживаются излишне жесткой структуры, а типовое построение вопросов позволяет не отвлекаться от основной цели. Со временем ответственный за подбор кадров сотрудник приобретает опыт проведения собеседований и, если ответ не удовлетворяет его, задает уточняющие вопросы, не нарушая при этом общего направления беседы.

Другой метод проведения собеседований — *неструктурированное* интервью. Цель его проведения — создать неформальную обстановку и вовлечь интервьюируемого в обсуждение самых разных вопросов. Ведущий лишь задает общее направление беседы, затрагивая темы, представляющие наибольший интерес для фирмы, например прежний опыт работы кандидата, почему он ушел или хочет уйти со предыдущего места работы, какие перспективы видит на новой должности, каких результатов собирается достичь и пр. Суть в том, чтобы заставить кандидата «выговориться»; интервьюер, внимательно слушая его, гибко управляет ходом собеседования и старается объек-

тивно оценить профессиональные и личные качества претендента. Кроме того, в неструктурированном интервью ведущий может уделить больше времени темам, по которым кандидат высказывает интересные мысли или демонстрирует нестандартный подход.

Для успешного проведения неструктурированного интервью необходимо, чтобы интервьюер обладал достаточным опытом и умел правильно интерпретировать полученные результаты. Поскольку при таком подходе необязательно заранее готовить перечень вопросов, интервьюер может упустить какие-то важные моменты. Кроме того, сложнее сравнивать ответы разных кандидатов. Если проводящий интервью не обладает большим опытом собеседования, то целесообразнее воспользоваться структурированной формой интервью.

Иногда в процессе интервью, особенно неструктурированного, применяются другие методы, позволяющие оценить действия кандидатов в нестандартных ситуациях. Один из таких методов — “стресс-собеседование”, когда ведущий интервью моделирует стрессовую ситуацию (например, делает вид, что не слышит ответов кандидата, встречает его ответы гробовым молчанием, обращается с ним нарочито грубо, держится агрессивно). Цель этого метода — оценить реакцию и поведение кандидата в различных ситуациях, которые могут возникнуть в работе продавца.

Другой интересный подход состоит в том, что интервьюер предлагает собеседнику показать свои способности, например убедить ведущего в необходимости купить какую-либо вещь. Кандидату вручают скрепку, карандаш или другой предмет из подвернувшихся под руку и предлагают “продать” его. Считается, что настоящий профессионал сможет продать что угодно и кому угодно, для этого его и приглашают на эту должность. Впрочем, как показывает практика, семь из десяти кандидатов не справляются с этой задачей.

Подобные методы могут многое сказать о характере кандидата и о его способностях как продавца, применять их следует с большой осторожностью. Иногда интервьюеры настолько поглощены идеей найти самый нестандартный метод оценки кандидатов, что вместо реального общения выходит пустая демонстрация хитроумных трюков. Не надо забывать, что в ходе интервью ведущий не только проверяет кандидата, но и знакомит его с будущими обязанностями, перспективами карьеры и старается заинтересовать работой в данной компании. Увлечение новомодными приемами способно оттолкнуть действительно квалифицированных работников, которые достаточно уважают себя, чтобы участвовать в разных “спектаклях”.

Вместе с тем разные подходы позволяют претендентов лучше раскрыться. Понятно, что каждый из кандидатов стремится подороже продать себя, демонстрируя свои положительные стороны и умалчивая о недостатках. Хорошо подготовленный к интервью претендент прекрасно умеет подать себя, и только после перехода к вопросам и ответам становится ясно, что он, скажем, боится риска или обладает склочным характером. С другой стороны, вопросы и ответы способны помочь раскрыться человеку талантливому, но застенчивому.

В настоящее время принято считать, что личное собеседование позволяет интервьюерам оценить претендентов лучше, чем любой другой инструмент отбора, хотя есть свидетельства того, что оценки, основанные на личных собеседованиях, не слишком достоверны при прогнозировании будущих показателей работы нового сотрудника. Оптимальным вариантом, как нам кажется, было бы сочетание некоего формализованного психологического тестирования с последующим личным неструктурированным интервью.

## Проверка рекомендаций

После того как кандидат пройдет личное собеседование с менеджером по продажам, руководителем сбыта или отдела кадров, наступает этап проверки его рекомендаций. Скептическое отношение к рекомендациям во многом оправданно, поскольку они обычно характеризуют кандидата исключительно с положительной стороны. Однако уточнение информации, представленной в рекомендациях, может служить весьма ценным инструментом отбора.

Проверка рекомендаций позволяет подтвердить или опровергнуть объективность представленных конкретным кандидатом данных. Было бы наивно полагать, что вся информация, изложенная в резюме или анкете, полностью соответствует действительности. Факты, касающиеся предыдущей деятельности кандидата и полученного им образования, безусловно, нуждаются в проверке. Выявление ложных сведений ставит вопрос не только о действительном положении дел, но и о честности и добросовестности кандидата, а также вызывает новый вопрос — а что же он пытается скрыть? Результаты проверки дают возможность получить дополнительную информацию и составить более точное представление о кандидатах. Проверка рекомендаций — дело весьма хлопотное, отнимает много времени и ресурсов, однако позволяет получить ценную информацию и застраховаться от еще более дорогостоящих ошибок, связанных с приемом на работу неподходящих людей.

## Тестирование

Еще один инструмент отбора, используемый многими компаниями, — тесты, призванные оценить интеллектуальный уровень, профессиональные знания, лидерские и персональные качества претендента. Применяемые тесты можно условно разделить на три типа:

- ◆ тесты на уровень интеллекта;
- ◆ квалификационные тесты;
- ◆ личностные тесты.

В каждой из перечисленных категорий много разновидностей; разные компании используют разные наборы тестов.

### **Тесты на интеллект**

Данные тесты позволяют определить общий уровень интеллекта каждого из кандидатов отсеять тех из них, кто не набрал определенной суммы баллов. Такие тесты можно считать самыми полезными из всех, которые применяются при наборе новых сотрудников в отдел продаж, поскольку они показывают не только умственные способности кандидата, но и умение логически мыслить и способность к обучению.

Если вакантная должность требует от кандидата специальных знаний и навыков, то имеет смысл применение специализированных тестов, с помощью которых можно замерять такие показатели, как скорость обучения, умение оперировать числами, память, способность к логическому мышлению, умение излагать мысли в устной форме. Некоторые крупные фирмы для разработки своих собственных тестов обращаются к специалистам. Такой подход позволяет, во-первых, повысить надежность оценки для каждого из претендентов (ведь подготовиться к специализированному тестированию невозможно), во-вторых, учесть специфические особенности и требования компании.

### **Квалификационные тесты**

Этот вид тестов позволяет определить, какими знаниями, навыками и способностями, необходимых для выполнения конкретных задач и видов деятельности, обладает каждый из кандидатов. Например, в ходе тестирования претенденты должны оценить (“правильно” или “неправильно”) действия руководителя в тех или иных ситуациях или выразить свое отношение (“нравится” или “не нравится”)

к различным видам деятельности. Результаты тестов позволяют оценить, насколько квалификация, образование и способности тестируемого отвечают требованиям к претендентам на данную должность. Другие тесты позволяют оценить техническую подготовку, знание особенностей отрасли или специфики компании.

Один из недостатков квалификационных тестов заключается в том, что вместо оценки индивидуальных способностей человека они определяют его квалификацию как сумму навыков на данный момент, без учета способности к развитию и саморазвитию. Ведь большинство навыков и умений, требуемых для работы в сбыте, можно приобрести или усовершенствовать с помощью тренингов и программ обучения. Таким образом, делая ставки исключительно на результаты тестов, можно потерять перспективные кадры. Даже если в настоящее время некоторые кандидаты не отвечают всем требованиям, предъявляемым к претендентам на вакантную должность, после надлежащего обучения они могли бы стать превосходными специалистами.

### **Личностные тесты**

За рубежом личностные тесты при приеме на работу применяются редко, потому что во многих странах существуют довольно жесткие законы против любой дискриминации и попыток вторжения в частную жизнь. Например, использование графологии для определения черт характера при приеме на работу во многих странах признано незаконным. Еще одна не менее важная причина: ответы на некоторые вопросы в таких тестах легко предугадать. Скажем, если кандидат не хочет выставлять напоказ свои отрицательные качества, то скрыть их достаточно легко. Неглупый человек во многих случаях выберет те ответы, которые произведут благоприятное впечатление на работодателя, хотя и не будут отвечать действительности.

Следует учесть и тот факт, что люди с творческим складом ума могут просто не набрать нужное количество баллов из-за нестандартного подхода к вопросам. На многие должности в сфере сбыта требуются нестандартно мыслящие люди, которые могут сделать блестящую карьеру именно в силу своей самобытности. Однако такие люди редко укладываются в рамки неких усредненных характеристик, поскольку среднестатистический работник сферы сбыта не всегда обладает яркими творческими способностями.

Тем не менее, специалисты разработали много тестов, позволяющих определить значимые для деятельности продавца черты характера, например коммуникабельность, агрессивность, независимость.

Подобные тесты содержат много вопросов, для их проведения требуется много времени, а результаты зачастую дают информацию о некоторых чертах характера, которые не имеют никакого отношения к будущей деятельности торгового сотрудника. Поэтому в последние годы разработаны более узкоспециализированные тесты, выявляющие лишь те черты характера человека, которые имеют непосредственное отношение к его будущей деятельности в сфере сбыта.

## **Рекомендации по использованию тестов при наборе торгового персонала**

Чтобы избежать проблем, связанных с тестированием кандидатов на вакансии продавцов, или хотя бы минимизировать их, придерживайтесь следующих несложных правил.

1. Результаты тестирования следует рассматривать лишь как один из многих факторов, влияющих на принятие решения о приеме на работу того или иного кандидата. Тестирование не заменяет и не отменяет других составляющих процесса отбора, таких как личное собеседование и проверка рекомендаций. Нельзя отсеивать кандидатов исключительно по результатам тестирования.
2. Тестировать надо лишь те способности и черты характера кандидатов, которые руководство фирмы считает — на основе тщательного анализа функциональных обязанностей работников — имеющими непосредственное отношение к данному виду деятельности.
3. Желательно использовать тесты с возможностью параллельной проверки объективности тестируемого. В этом случае при анализе результатов можно определить, насколько честными были ответы претендента и не пытался ли он схитрить. Например, во многих современных тестах предусматриваются контрольные вопросы, когда один и тот же вопрос в разной формулировке повторяется много раз в разных разделах теста. Если респондент отвечает честно, то все его ответы на такие вопросы должны совпадать.
4. Компания должна проводить эмпирические исследования, которые подтверждают (или опровергают), что тестирование дает точный прогноз эффективности работы кандидата на новой должности.



# 7 ОБУЧЕНИЕ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА: ЦЕЛИ, ФОРМЫ, МЕТОДЫ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

## ***В этой главе...***

- Обучение новых и опытных сотрудников*
- Формы и методы обучения*
- Оценка эффективности программ обучения*

Современные рынки характеризуются высокой конкуренцией и быстро меняющимися условиями внешней среды. В связи с этим большое значение имеет квалификация сотрудников отдела продаж, которую следует постоянно повышать, обучая их искусству продаж. Только в этом случае их работа с клиентами принесет желаемый результат. Тщательно спланированная и целенаправленная программа обучения — залог успеха продаж. Поэтому неудивительно, что тема обучения торгового персонала вызывает большой интерес у руководителей и владельцев бизнеса.

В этой главе мы рассмотрим цели и методы обучения сотрудников сбыта, а также методики оценки результатов; рассмотрим разницу в подходах к обучению новичков и опытных торговых сотрудников; обсудим, как оценить затраты на обучение и результативность.

Программа обучения должна решать следующие задачи.

- ◆ *Обучение новых сотрудников* навыкам, особенностям и наработанным методам сбыта для эффективного выполнения служебных обязанностей.
- ◆ *Повышение квалификации опытного персонала* для улучшения определенных показателей, выхода на новые рынки сбыта и повышения результативности.
- ◆ *Переподготовка сотрудников*, например, при переводе сотрудника в отдел сбыта из другого подразделения компании (один из способов подготовки собственных кадров).

На разных уровнях к торговому персоналу предъявляют разные требования. Например, менеджеры по продажам хотят, чтобы продавцы хорошо знали клиентов, быстро устанавливали контакты с потенциальными покупателями и развивали взаимовыгодные отношения с клиентами. Менеджеры по развитию рынка требуют, чтобы после обучения сотрудники сбыта могли грамотно и самостоятельно решать вопросы, возникающие в процессе работы с покупателями. Продакт-менеджеры требуют от торговых представителей глубоких знаний товаров, их технических и эксплуатационных характеристик и пр.

Рассматривая вопрос о выборе и реализации специальной программы обучения, надо в первую очередь ответить на такие вопросы.

- ◆ Кого следует обучать (новых сотрудников или основной состав)?
- ◆ Чему следует обучать персонал?
- ◆ Как организовать обучение?
- ◆ Как оценить результаты обучения?

Во многих компаниях новые сотрудники в обязательном порядке не только проходят программу обучения продажам, но и знакомятся с политикой, культурой и методами, принятыми в данной компании. Это означает, что программа продаж должна учитывать цели обучения для разных групп продавцов и методики обучения торгового персонала на разных этапах карьеры.

Организовать обучение всех сотрудников сбыта достаточно сложно. Это связано и с разницей в опыте работы, способностях к обучению и применению полученных знаний на практике, а также с экономической целесообразностью данного процесса. В настоящее время многие руководители предпочитают обучать новых сотрудников, чтобы в максимально короткие сроки повысить результативность их

труда, или перспективных работников, способных приносить компании больше прибыли. У каждой компании могут быть свои критерии отбора сотрудников, нуждающихся в обучении. Однако как ни парадоксально это звучит, не всегда целесообразно инвестировать средства в повышение квалификации работников, которые давно работают в компании или демонстрируют высокие показатели. Как правило, такой сотрудник уже достиг своего потолка и обучение не даст ощутимых результатов, не случайно пословица гласит: ученого учить — только портить. Целесообразнее провести обучение сотрудников, обладающих значительным потенциалом, но которым недостает знаний и опыта.

Программы обучения торгового персонала проводятся в соответствии с актуальными для компании целями: это может быть изучение ассортимента продукции, расширение круга потенциальных потребителей, методы продаж (например, подготовка и проведение презентаций) и пр. В то же время нельзя упускать из виду финансовые вопросы: какие средства компания может выделить на организацию обучения персонала и в течение какого времени окупятся эти вложения.

Обучение торгового персонала может проводиться в разных формах:

- ◆ непосредственно на рабочем месте
- ◆ с отрывом от производства;
- ◆ в процессе работы собственными силами компании (наставничество);
- ◆ с привлечением сторонних специалистов.

Практика показывает, что обучение продажам должно представлять собой не одноразовое мероприятие, а непрерывный и планомерный процесс. Задача обучения искусству продаж новых торговых сотрудников заключается в том, чтобы в течение определенного, иногда достаточно короткого времени, дать слушателям основательные знания, на приобретение которых опытным продавцам пришлось потратить многие годы. Повышение квалификации опытных продавцов может потребоваться в связи с обновлением ассортимента выпускаемой продукции, в связи с чем персонал необходимо ознакомить с характеристиками новых товаров. Изменения на рынке, применение новых технологий, деятельность конкурентов, необходимость повышения эффективности сбыта также могут быть заложены в основу организации курса, семинара или программы обучения основного состава персонала сбыта.

## Цели программы обучения

Отправной точкой в формулировании целей программы обучения служит анализ реальной потребности в повышении квалификации продавцов. Большую роль здесь играет предварительный анализ служебных обязанностей, затрат времени на тот или иной вид деятельности и оценка результатов работы персонала. Для этого можно провести тестирование сотрудников и оценить уровень их квалификации, соответствие занимаемой должности, пробелы в знаниях или опыте, степень удовлетворенности выполняемой работой, психологический тип. Анализ полученной информации укажет на слабые и сильные места уровня профессиональной подготовки персонала и позволит сформулировать цели программы обучения для устранения выявленных недостатков.

Цели программы обучения должны быть четко и однозначно сформулированы и реально достижимы. Например, если руководство компании ставит задачу повысить объемы продаж на 10%, то главной целью программы обучения будет применение эффективных методов сбыта либо эффективное управление рабочим временем и территориями. Очень важно, чтобы результаты можно было измерить и проанализировать. К этому вопросу мы еще вернемся ниже в этой главе.

Несмотря на то что цели программ обучения в разных компаниях различаются, можно выделить самые популярные темы программ обучения:

повышение результативности труда торгового персонала;

- ◆ проведение переговоров, подготовка презентаций, укрепление отношений с клиентами;
- ◆ эффективные методы продаж, управление рабочим временем и территорией сбыта;
- ◆ формирование командного духа и сокращение текучести кадров.

Главные цели обучения нового торгового персонала — передача знаний, навыков и умений новым работникам; для более опытных подходят программы повышения квалификации и применения новых подходов к поиску клиентов и работе с потребителями. После курса обучения руководство компании рассчитывает, что новые сотрудники в короткие сроки добьются хороших результатов и оправдают затраты на обучение. От квалифицированного персонала ожидают повышения лояльности потребителей и укрепления позиций компании на рынке.

Большое количество программ обучения посвящено правильной организации рабочего времени и управлению территориями, поскольку справедливо считается, что совершенствование базовых навыков продажи способствует повышению эффективности труда персонала. Сколько времени отвести на поиск новых клиентов, сколько — на обслуживание существующих? Какой способ охвата территории наиболее эффективен (другими словами, как добиться, чтобы маршруты торговых сотрудников компании были оптимальными с точки зрения охвата определенного количества клиентов и затрат времени на их преодоление)? Специально разработанные программы обучения помогают эффективно решать многие стоящие перед торговым персоналом задачи.

Отметим, что новые исследования взаимоотношений продавца и покупателя несут новую информацию, которая может оказать существенное влияние на методы работы торговых представителей. Например, известно, что презентации для новых клиентов желательно проводить в четком заданном порядке, поскольку такая структура помогает клиентам, еще недостаточно хорошо знакомым с характеристиками или особенностями предлагаемых товаров и услуг, шаг за шагом принять решение о покупке. Новая информация может дополнить существующую программу обучения продавцов или стать темой отдельного семинара.

Не менее важное значение для компании имеет слаженная работа коллектива при поддержке политики, направленной на формирование командного духа и общее стремление к успеху. Это сплачивает людей и формирует атмосферу взаимного доверия и взаимопомощи. Торговым представителям зачастую приходится работать “на стыке” компаний: координировать информацию, поступающую из разных подразделений — производственного, логистики, финансового, — и поддерживать тесные контакты с компаниями-покупателями. Специальные программы обучения, корпоративные мероприятия призваны сплотить коллектив фирмы и направить деятельность всех сотрудников компании на достижение общего результата, развитие компании и укрепления ее позиций на рынке.

По оценкам аналитиков, увольнение одного сотрудника может привести к убыткам, вдвое превышающим приносимый им доход. Те же аналитики указывают, что обучение продажам — важнейший фактор, способствующий сокращению текучести наиболее квалифицированных и ценных торговых сотрудников. Как правило, новые работники гораздо чаще разочаровываются и увольняются из-за того,

что отсутствие опыта и знаний не позволяет им должным образом исполнять свои служебные обязанности. Текучесть кадров негативно сказывается на имидже компании в глазах ее клиентов и на их лояльности. Поэтому многие компании рассматривают обучение и повышение квалификации сотрудников как неотъемлемую составляющую своей деятельности.

## Особенности обучения разных категорий сотрудников

Необходимость в обучении торгового персонала бывает вызвана разными причинами. Решение о проведении тренингов для разных групп сотрудников руководство принимает исходя из политики компании или на основании показателей результатов труда. В целом можно выделить следующие категории работников сбыта, которые на разных этапах своей карьеры в той или иной мере нуждаются в обучении.

- ◆ *Новые сотрудники.* В некоторых компаниях предусмотрен обязательный курс обучения новых торговых сотрудников. Это может быть связано с особенностями сбыта продукции, необходимостью ознакомления с производственными и другими процессами в фирме, с политикой в отношении с клиентами и другими факторами.
- ◆ *Весь торговый персонал.* Когда компания приступает к выпуску новых товаров, вносит изменения в свою политику или вводит какие-либо новые процедуры, курс обучения необходимо пройти всем торговым работникам.
- ◆ *Передовики.* Политика компании, предусматривающая постоянное повышение квалификации своего персонала, повышает мотивацию и лояльность сотрудников, создает перспективы для продвижения по служебной лестнице. Вооруженные новыми знаниями сотрудники стремятся применить их на практике, повышают свой профессиональный уровень и генерируют новые идеи.

## Обучение нового торгового персонала

В большинстве крупных компаний существуют программы обучения новых сотрудников сбыта; они могут существенно различаться по продолжительности, методам обучения и содержанию. Различия

в программах обучения зачастую отражают различия в политике, природе сбытовой деятельности, в типах товаров и услуг разных компаний. Период обучения колеблется от нескольких недель в офисе или учебном центре компании (которое сопровождается практической сбытовой деятельностью в сочетании с обучением непосредственно на рабочем месте) до трех-четырёхмесячного и даже более продолжительного периода интенсивного обучения.

Такой широкий разброс в продолжительности подготовки торгового персонала объясняется, в первую очередь, различными требованиями к их квалификации и обязанностям. Более того, эти требования могут существенно различаться для сотрудников одной и той же фирмы. Например, в фармацевтической отрасли программа подготовки новых продавцов, которые будут заниматься продажей обычных потребительских товаров, может составлять около двух месяцев. Еще дольше курс обучения торговых представителей, которые будут заниматься продажей технически более сложных продуктов.

Программа обучения торговых сотрудников, имеющих опыт работы в сбыте, отличается от курса обучения новичков, никогда ранее не пробовавших своих сил в этом направлении. Однако в большинстве крупных компаний предусматривается прохождение определенного курса формального обучения для *всех* новых сотрудников сбыта. Подход к обучению набранного персонала может быть дифференцированным. Например, новые торговые сотрудники, имеющие опыт работы в сфере сбыта, могут прослушать базовую программу, тогда как неопытным новичкам предстоит пройти углубленный курс обучения.

Наконец, еще одной причиной различия в продолжительности программ обучения может быть философия каждой конкретной компании. Некоторые руководители полагают, что основная фаза подготовки новых торговых сотрудников должна приходиться на начало их карьеры, что позволяет усвоить культивируемые в компании ценности. Другие считают, что процесс обучения (и практического применения полученных знаний) следует распределить во времени с целью прочного закрепления необходимых навыков.

## **Обучение и переквалификация опытных работников сбыта**

После того как новые торговые сотрудники пройдут обязательный или факультативный курс обучения, они приступают к выполнению своих непосредственных обязанностей на местах: поиску по-

тенциальных покупателей, обслуживанию имеющихся у компании клиентов, проведению презентаций и исполнению других функций. Со временем их знания постепенно устаревают, а методы работы обростают стереотипами и становятся менее эффективными.

При изменении внутренних и/или внешних факторов компании, политики компании, ее товарной линии торговым представителям следует обновлять свои знания или пройти более “продвинутый” курс обучения. Лишь немногие компании прекращают процесс обучения после того, как новый сотрудник приобрел базовый объем знаний. Подавляющее большинство руководителей, напротив, считают, что процесс обучения должен быть непрерывным и “восходящим”. Они считают, что даже наиболее эффективно работающие торговые представители нуждаются в периодическом обновлении знаний. Современные тенденции показывают, что руководство многих фирм осознает значение повышения квалификации своего торгового персонала, поэтому регулярно проводит обучение как новых, так и опытных кадров.

Дополнительное обучение часто необходимо в случае, когда торговый представитель компании выдвигается на более высокую должность. Во многих компаниях продвижение по службе — это не просто переход с места рядового сотрудника торгового персонала на должность менеджера по продажам. Продвижение по службе может включать расширение или изменение круга обязанностей: перевод из категории внештатных сотрудников в штатные, перевод на обслуживание крупных или ключевых клиентов, перевод на территорию с высоким потенциалом сбыта или выдвижение на руководящую должность в отделе сбыта компании. Даже в тех случаях, когда сотруднику доверяют работу с более “выгодными” клиентами или на более “выгодной” территории, дополнительный курс обучения позволит ему лучше подготовиться к выполнению новых обязанностей.

Для обучения опытных сотрудников во многих компаниях применяется децентрализованная система подготовки. Для этого используется обучение без отрыва от работы с применением специально подготовленных учебных курсов. С помощью методических пособий, учебной литературы, видеоматериалов, аудиокассет, компьютерных программ обучаемые могут осваиваться обучающимися в удобном для них темпе.

Обучение опытных торговых сотрудников рассматривается большинством компаний как выгодная инвестиция в один из важнейших активов фирмы. Многие руководители отмечают, что ориентация

компании на обучение и постоянное повышение квалификации торговых сотрудников позволяет укрепить позиции на рынке и повысить лояльность постоянных покупателей.

## **Основные направления программы обучения продажам**

Как правило, содержание программы обучения для новых торговых сотрудников компании со временем меняется незначительно. Большая часть курсов посвящен производимым компанией товарам или услугам. Начинающих продавцов учат также ориентироваться в ситуации на рынке и в отрасли, знакомят с политикой компании, с методами и приемами продаж. Кроме этих стандартных тем, есть и более специализированные — использование компьютерных программ, применяемых компанией; командные продажи; построение благоприятных отношений с клиентами; корректировка хода презентации в зависимости поведения клиента; навыки понимания и интерпретации языка жестов.

В целом большинство программ обучения новых сотрудников сосредоточено на методах продаж, проведении переговоров и презентаций, работы в команде. Вот некоторые из наиболее распространенных программ:

- ◆ ассортимент и характеристики товаров компании, политика компании;
- ◆ умение ориентироваться в ситуации на рынке и в отрасли;
- ◆ управление рабочим временем и территорией;
- ◆ новые методы и технологии.

## **Изучение ассортимента и характеристик товаров**

Изучение ассортимента и характеристик выпускаемой фирмой товаров, как правило, занимает в программе обучения больше времени, чем любая другая тема. Срок обучения определяется спецификой компании и отраслью. Компании, выпускающие технически сложную и уникальную продукцию, уделяют этому вопросу больше времени, чем производители потребительских товаров. Такой подход, по их мнению, позволяет обслуживать клиентов на более высоком

уровне. Квалифицированный торговый представитель должен уметь предложить любому потенциальному клиенту наиболее подходящий именно для него как по качеству, так и по стоимости набор товаров и услуг.

Хорошее знание продукции зачастую предполагает знание производственного процесса, сырьевой базы, системы контроля за качеством и других важных для потребителей характеристик, не говоря уже об особенностях применения. Например, один из производителей промышленного оборудования комплексно подходит к обучению сотрудников сбыта (которые в этой компании обязательно имеют техническое образование). Новый персонал не только проходит специализированный курс подготовки в собственной компании, но и знакомится с процессом производства на предприятиях клиентов. Благодаря этому продавцы лучше понимают, как покупатели используют продукцию компании, и учатся помогать клиентам решать возникающие вопросы.

Знание продукции не ограничивается лишь ассортиментом товаров, которые предстоит продавать торговому персоналу. Потенциальные потребители обязательно сравнивают предлагаемые товары с аналогами на рынке. Поэтому торговый представитель должен знать технические характеристики, стоимость, конструктивные особенности товаров других производителей.

Основная цель обучения нового персонала — научить предоставить потенциальным клиентам исчерпывающую информацию об ассортименте товаров и услуг и убедительно и квалифицированно презентовать продукцию фирмы. На основе этой информации потребители будут принимать решение о покупке.

Прошедшие обучение сотрудники сбыта, владея полной информацией о продукции своей компании и аналогичных товаров конкурентов, приобретают следующие качества:

- ◆ отличное знание товаров и услуг компании, их конкурентных преимуществ, из позиции на рынке;
- ◆ уверенность в собственных силах, подкрепленную знаниями о продаваемом продукте и уверенностью в его высоком качестве;
- ◆ навыки общения с клиентами, знание профессиональной терминологии и умение ею пользоваться;
- ◆ знание особенностей применения продукции, позволяющее быстро понять причину возникающих у клиентов трудностей и предложить варианты их решения.

Опытный и квалифицированный торговый персонал улучшает имидж компании в глаза потенциальных клиентов, повышает степень доверия к ее продукции и способствует укреплению лояльности.

## **Умение ориентироваться в политике компании**

Торговые сотрудники должны уметь ориентироваться в политике компании в сфере продаж. Всем (не только новым) сотрудникам должна быть понятна также и кадровая политика фирмы, в частности, схема начисления заработной платы, премий, комиссионных и перечень льгот, предоставляемых служащим.

Представители сбыта должны быть готовы к тому, что клиент будет настаивать на снижении цены, внесении каких-то изменений в изделия, на изменении графика поставки или подхода к условиям оплаты. Большинство компаний заранее разрабатывают варианты решения подобных проблем и предоставляют продавцам определенную свободу в применении стандартных методов работы. Очень важно, чтобы продавцы действительно были хорошо подготовлены, потому что именно слабая подготовка торгового персонала и/или незнание политики компании в тех или иных вопросах ведут к затягиванию переговоров, срыву поставок и даже отказу от сотрудничества.

Для ознакомления новых торговых сотрудников с политикой компании применяют два подхода. Согласно первому, новые торговые сотрудники должны пройти практику в разных подразделениях компании (например, в отделе кредитования, логистики, рекламном и пр.) и на практике усвоить политику фирмы. Такой подход целесообразен в крупных компаниях, когда круг обязанностей будущего торгового представителя очень широк и ему предоставляется достаточно большая свобода действий. Второй подход предполагает обязательную стажировку нового сотрудника в отделе обработки заказов, где он должен научиться не только принимать и оформлять заказы, но и решать возникающих разногласия и корректировать график поставок.

Крупные корпорации разрабатывают и обеспечивают своих торговых представителей специальными руководствами по продажам, в которых содержится информация о товарных линейках компании и ее политике. Правильно составленное руководство позволяет продавцам подготовиться к практически любому вопросу потенциального клиента.

## Умение ориентироваться в ситуации на рынке и отрасли

Новые сотрудники должны уяснить для себя, какое место занимает компания в отрасли и экономике в целом, а также представлять себе общее экономическое положение в стране. Экономические факторы напрямую влияют на покупателей и опосредованно — на методы продажи. Например, если наблюдается быстрый рост инфляции, продавец может использовать этот фактор для того, чтобы убедить клиента быстрее принять решение о покупке. Если сотрудники принимают участие в прогнозировании сбыта и установлении квот, без хорошего знания своей отрасли им также не обойтись.

Кроме общей экономической ситуации, продавцы должны досконально знать круг потенциальных и имеющихся клиентов компании. Они должны понимать их закупочную политику, модели принятия решения о покупке, а также знать о поставщиках аналогичной продукции на рынке. Когда сбыт осуществляется через посредников или дистрибьюторов, продавцы должны знать конечных потребителей своей продукции — обычно это требуется для послепродажного обслуживания или гарантийного ремонта.

## Управление рабочим временем и территорией

Торговые представители компании должны также научиться рационально управлять своим временем и территориями. Как показывают опросы руководителей многих компаний, эти вопросы достаточно актуальны и основная задача обучения состоит в том, чтобы большую часть своего рабочего времени служащие уделяли собственно обслуживанию клиентов. Руководство рассматривает рабочее время своих сотрудников как очень ценный ресурс. Время, затрачиваемое на деятельность, не связанную с обслуживанием потенциальных и имеющихся клиентов компании, дорого обходится компании.

Известный принцип Парето, который еще называют принципом 20:80, когда 20% клиентов компании обеспечивают 80% ее прибыли, применим и к корпоративным продажам. Некоторые руководители утверждают, что 20% сотрудников обеспечивают 80% денежных поступлений; с другой стороны, из-за неправильной организации рабочего графика работники тратят до 80% своего времени на работу с клиентами, которые обеспечивают лишь 20% совокупного объема продаж.

Закрепление за сотрудником сбыта компании слишком большого количества клиентов или очень большой территории, как правило, порождает проблемы с обслуживанием покупателей на данной территории. Для рациональной организации рабочего времени следует заранее планировать рабочий день, расставлять задачи в порядке их важности и быстро принимать решения. Крупные задания следует разбивать на более мелкие и выполнять по частям. Базовые навыки эффективного управления временем продавцы получают во время теоретических занятий, а контроль и оценка практического применения этих знаний возложены на вышестоящих менеджеров по продажам. Например, продавцы могут регулярно показывать менеджеру свой план работ и вместе с ним анализировать и корректировать планы и показатели. Широкое использование современных каналов коммуникации, таких как мобильные телефоны и электронная почта, способствует эффективной организации рабочего времени.

## **Специализированные темы для обучения торговых сотрудников**

Многие фирмы ежегодно участвуют в отраслевых выставках — есть ли реальная отдача от участия в этих, достаточно затратных, мероприятиях? Ответ во многом зависит от торгового персонала компании, принимающего участие в этих выставках. Задачи продавцов — презентация продукции компании, раздача информационных материалов, заключение договоров. Как правило, представители компании, выбранные для работы на выставках, обладают соответствующей подготовкой и опытом. Однако даже несмотря на свою высокую профессиональную квалификацию, они не всегда знают, как отличить потенциальных покупателей от любопытствующих зевак или как действовать в случае большого наплыва посетителей.

Иногда программы для обучения персонала сбыта разрабатываются индивидуально с учетом поставленных руководством компании целей. В процессе переговоров продавцам нередко приходится обсуждать с потенциальными покупателями финансовые вопросы и условия предоставления скидок, при этом позиция продавца может расходиться с мнением менеджера по продажам, который не всегда одобряет уступки, на которые идет продавец, желая заполучить клиента. Поэтому продавцов следует ознакомить со схемой ценообразования и начисления комиссионных, что поможет им принимать более выгодные для компании решения.

В программу обучения торговых сотрудников можно включить изучение языка жестов или основ НЛП — той его части, которая помогает определять тип мышления собеседника. Эти знания могут пригодиться торговым представителям при поиске новых клиентов, проведении переговоров и презентаций. Например, продавцу полезно научиться различать людей с эмоциональным и рациональным типом мышления — это поможет ему подобрать убедительные для каждого собеседника аргументы и быстрее заключить сделку. Впрочем, эта тема мало изучена и редко встречается в программах обучения торговых сотрудников.

## Организация процесса обучения

Программы обучения торгового персонала компании, как уже упоминалось, можно условно разделить на две большие группы:

- ◆ *по форме обучения* — непосредственно на рабочем месте или в учебных аудиториях, с последующим прохождением практики;
- ◆ *по виду реализации* — обучение собственными силами компании или с привлечением сторонних специалистов.

Эти методы редко используются в чистом виде — целесообразнее использовать те или иные их комбинации.

## Формы подготовки торгового персонала

Обучение нового персонала можно проводиться на рабочем месте или в специализированных учебных классах. В первом случае новые сотрудники приступают к выполнению своих прямых служебных обязанностей под руководством закрепленного на них наставника. В роли наставников выступают опытные кадры, они обучают новичков особенностям и приемам работы. Период обучения может устанавливаться индивидуально, в случае быстрого усвоения материала его можно сократить. Такой подход обычно практикуется в небольших фирмах, или когда набранный персонал уже достаточно опытен, или когда для выполнения работы не требуется особых знаний или навыков.

### Обучение на рабочем месте

Эффективность данного метода обучения зависит от правильной организации труда торгового персонала. Обучение на рабочем месте не означает, что новоиспеченному работнику вручают должностную

инструкцию и отправляют трудиться. Как правило, за новичком или группой новых сотрудников закрепляют квалифицированного торгового представителя, который передает им свои знания и опыт.

Неформальное обучение на рабочем месте — эффективный метод подготовки торговых сотрудников. В ходе обучения новички, выполняя свои должностные обязанности, знакомятся с ассортиментом продукции компании, корпоративной культуры и политикой в отношении клиентов. Поскольку процессы работы и обучения совмещены, рабочее время нового сотрудника используется с большой эффективностью. Кроме того, хорошо продуманная система обучения должна предусматривать стандартные процедуры оценки деятельности и анализа достигнутых результатов. Поэтому в процессе обучения необходимо регулярно проводить “разбор полетов”, т.е. тщательно анализировать деятельность новичков, указывать на недочеты и объяснять способы их устранения. Закрепленный за новым работником наставник сначала поясняет и демонстрирует принятые в компании методы работы, а затем наблюдает за работой новичка и помогает решать возникающие проблемы. На первых порах каждый коммерческий визит или презентация, совершенный новым сотрудником самостоятельно, должен получить оценку наставника. Итоги работы обычно подводят в конце рабочего дня или недели, реже берется какой-то другой период времени.

Обучение на рабочем месте имеет следующие плюсы.

1. *Формирование команд.* В процессе обучения формируются группы сотрудников с разными навыками и квалификацией.
2. *Подведение итогов.* Регулярно (через определенный период времени) проводится собрание коллектива отдела продаж, где новички и квалифицированные сотрудники, в том числе занимающие разные должности, обмениваются опытом и мнениями по разным вопросам.
3. *Взаимодействие с клиентами.* Клиенты компании также могут внести свою лепту, высказывая свои пожелания и рекомендации.
4. *Наставничество.* Создание неформального механизма, при котором опытные работники закрепляются за новичками и передают им свои знания и навыки.
5. *Общение с коллегами по работе.* Создание сотрудникам сферы возможности для общения и взаимодействия с коллегами по работе для обсуждения спорных вопросов и взаимного обмена опытом.

В роли наставников могут выступать опытные сотрудники, менеджеры по продажам или персонал, специально предназначенный для обучения новых кадров. Неотъемлемые составляющие этого процесса — наблюдение и контроль. Преподаватели и бизнес-тренеры хорошо знают, что для раскрытия потенциала любого сотрудника необходимы индивидуальный подход. Он не только показывает эффективные результаты в короткий срок, но и повышает удовлетворенность сотрудника от работы, формирует атмосферу взаимного доверия и взаимопомощи и сплачивает коллектив.

Обучение на рабочем месте нередко предусматривает ротацию новых сотрудников и непродолжительную практику в разных подразделениях компании. При этом сотрудники лучше знакомятся с производством, маркетингом, логистикой, финансовыми операциями, а также с политикой компании в отношении клиентов. После прохождения обучения новые сотрудники переходят к самостоятельному этапу работы.

Все формы обучения на рабочем месте имеют одно ограничение: они не дают возможности сотруднику посмотреть на свою деятельность и деятельность организации в целом со стороны, выйти за рамки традиционного поведения.

### **Обучение с отрывом от производства**

Необходимость проведения теоретического курса обучения с последующим закреплением полученных знаний на практике возникает, когда работа торгового представителя требует усвоения определенного объема знаний. Программа обучения включает информацию о продукции компании, особенностях отрасли, производства, политики компании в отношении своих клиентов и т.п. Курс обучения, может длиться от нескольких недель до месяцев, после чего новые сотрудники сдают тесты и приступают к работе. Иногда проведение тестирования в том или ином виде предусмотрено до и после прохождения практики.

Для большинства компаний, особенно крупных, занятия с отрывом от производства — неотъемлемая составляющая обучения новых продавцов. Отметим, что мало кто из компаний полагаются только на теоретический курс обучения. Обычно он совмещается с практикой на местах под руководством опытных и квалифицированных кадров. Разделение теоретического и практического курсов может быть вызвано следующими причинами.

- ◆ Каждый обучающийся получает необходимый объем информации по основным вопросам: особенности и характеристики товара, политика компании, круг потенциальных клиентов, поведение конкурентов на рынке, методы и приемы продаж.
- ◆ Формальные учебные сессии позволяют руководителям, принимающим участие в учебном процессе, сэкономить свое рабочее время, поскольку занятия проводятся с группой сотрудников.
- ◆ Занятия в классах позволяют использовать аудиовизуальные материалы — фильмы и видеокассеты. Также в программу занятий можно включить лекции, презентации, ролевые игры и обсуждение конкретных практических ситуаций.
- ◆ Наконец, занятия в классах позволяют обучающимся общаться между собой на равных, обмениваться опытом и обсуждать актуальные вопросы. Такое взаимодействие — важный элемент обучения, поскольку в дискуссии участвуют все участники программы, звучат ценные соображения и идеи.

Централизованное формальное обучение с отрывом от производства имеет и недостатки. Во-первых, это весьма дорогостоящая форма обучения, требующая длительной и тщательной подготовки. Для проведения занятий нужно собрать группу обучающихся и обеспечить их необходимым учебным материалом и оборудованием; если они приехали из других городов, приходится решать дополнительно организационные вопросы — проживания, питания, транспорта, организации досуга. Ответственные лица, которым приходится всем этим заниматься, придерживаясь выделяемый компанией бюджет (соблюдая при этом сроки подготовки), нередко настаивают на том, чтобы тренеры включили в программу максимальный объем материала и сократили срок обучения. Это приводит к тому, что обучающиеся не успевают усвоить важную информацию, соответственно, программа обучения не достигает своей цели.

### **Обучение силами компании**

Как уже говорилось, самые простые методы обучения нового персонала — наставничество и инструктаж на рабочем месте, и они широко применяются в небольших фирмах. Причины понятны. Во-первых, затраты на такое обучение минимальны, во-вторых, это самый быстрый и эффективный способ ввести новичков в курс дела. Действительно, в небольшой компании набор новых сотрудников

ограничен, служебные обязанности достаточно просты, а опытные работники заинтересованы (в том числе и материально) в быстрой подготовке новичков.

Однако иногда ситуация требует от руководства компании иного подхода к подготовке или переквалификации работников сбыта и организации эффективного процесса обучения — и тогда компания создает учебный центр. Главные причины создания учебного центра таковы:

- ◆ регулярный приток нового персонала, который нужно обучать;
- ◆ регулярное обновление ассортимента товаров и необходимость дополнительного обучения персонала;
- ◆ низкий уровень объемов реализации продукции.

Обучение в таких центрах может проводиться приглашенными преподавателями из бизнес-школ или собственными работниками компании. Немногие компании могут позволить себе учебный центр со штатными тренерами (преподавателями) — это связано с высокими затратами, в том числе и на разработку учебных программ, системы оценки эффективности данных программ, повышение квалификации собственно тренеров. Однако собственный учебный центр, особенно если в качестве преподавателей в нем работают собственные опытные работники компании, имеет очевидные плюсы.

- ◆ Его содержание обходится гораздо дешевле, чем приглашение преподавателей со стороны.
- ◆ Преподаватели — работники компании и учащиеся — начинающие продавцы не покидают своих рабочих мест надолго, а компания может быстро подготовить или переподготовить значительное количество своих сотрудников без серьезных финансовых затрат.
- ◆ Учебный центр принадлежит компании, поэтому его учебные программы целиком и полностью ориентированы на специфику ее деятельности.
- ◆ Учебный центр позволяет обучать персонал систематически.
- ◆ Поскольку обучение проводится для сотрудников компании и на основе ее опыта, в процессе обучения активно обсуждаются реальные проблемы компании, что позволяет найти для них быстрые и эффективные решения.

Учебные центры, как правило, организуют крупные компании, которые могут себе позволить инвестировать деньги в непрерывное повышение квалификации персонала.

### **Привлечение внешних специалистов по обучению**

Для обучения своих сотрудников небольшие компании могут пригласить профессионального консультанта, специализирующегося на актуальном для фирмы направлении, и выбрать программу с учетом своих потребностей. Если ставится задача обучить нескольких сотрудников, фирма может направить их на курсы, предлагаемые бизнес-школами.

Внешних специалистов имеет смысл приглашать в следующих ситуациях.

- ◆ В компании мало сотрудников, нуждающихся в обучении.
- ◆ Стоимость услуг приглашенного специалиста ниже, чем организация собственного учебного центра.
- ◆ Цель обучения имеет достаточно общий характер, а не свойственный только данной компании (например, повышение эффективности сбыта, освоение прогрессивных методов продаж).
- ◆ Компании нужно, чтобы обучение прошло в кратчайшие сроки.
- ◆ Внешние специалисты предлагают крайне важную для компании программу подготовки персонала.

Понятно, что к выбору учебного центра, программы и преподавателя следует подходить со всей ответственностью: инвестиции компании в обучение персонала должны окупить себя.

### **Методы обучения персонала**

Предлагаемые школами программы различаются по уровню сложности, стоимости и срокам обучения. Чаще всего встречаются следующие виды обучения:

- ◆ лекции;
- ◆ тренинги;
- ◆ семинары;
- ◆ курсы;
- ◆ деловые и ролевые игры.

## **Лекции**

Лекции — традиционная форма обучения. Лекции хорошо зарекомендовали себя при изучении теоретических вопросов, поскольку позволяют изложить большой объем учебного материала в короткие сроки. Недостаток лекций в том, что слушатели оказываются пассивными участниками происходящего. В результате практически отсутствует обратная связь, преподаватель не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения. Сегодня лекционные занятия сопровождаются применением наглядных пособий наподобие слайдов, раздаточного материала с кратким содержанием курса и заданиями, изучением актуальных публикаций.

## **Тренинги**

*Тренинг* представляет собой интенсивный (обычно 1–5 дней) курс обучения, в котором лекции сочетаются с практическими занятиями. Сегодня эта форма обучения считается самой популярной. На тренингах преподаватель ставит перед слушателями конкретные задачи, требующие поиска самостоятельных решений, использует ролевые игры. Тренинг представляет собой более свободную форму обучения, в ходе которого руководитель формулирует проблему и незаметно корректирует ход процесса, подводя участников к верному решению.

Тренинги и деловые игры относятся к группе мобильных методов обучения. Они рассчитаны на выработку конкретных навыков, проводятся в сжатые сроки, могут быть проведены непосредственно на рабочих местах, почти без отрыва от основных обязанностей сотрудников. Не менее важен и тот факт, что положительные результаты часто наблюдаются сразу после занятий. Слабая сторона тренингов и деловых игр в том, что объем информации обычно невелик, а основной акцент делается на отработку практических приемов. При этом освоенные во время их проведения навыки требуют постоянной практики, иначе они быстро забываются и сотрудники возвращаются к привычному ритму работы.

## **Курсы**

На *курсы* (повышения квалификации и переквалификации) обычно направляют руководящие кадры, бухгалтеров и специалистов, которым по роду деятельности надо повышать свой профессиональный уровень. Таких курсов много и они весьма разнообразны по специализации, продолжительности (от одного до шести месяцев)

и по качеству обучения. Во время обучения можно завязать полезные деловые контакты, ознакомиться с современными технологиями, научиться работать с новой техникой. Переквалификация обходится компании недешево, поэтому такая возможность предоставляется только ценным, с точки зрения руководства, кадрам. Обычно, когда появляется потребность в специалисте определенного направления, а привлекать внешние ресурсы у фирмы нет возможности или нецелесообразно, компания направляет на переквалификацию своих проверенных и лояльных сотрудников.

### **Семинары**

*Семинары* посвящены рассмотрению вариантов решения конкретных вопросов и рассчитаны на непродолжительное время (от одного до трех дней). Семинар представляет собой изучение определенной темы или вопроса, представленного одним или несколькими докладчиками, с последующим обсуждением. Обычно семинары проводятся для работников компаний с целью повышения уровня образования, обмена опытом и мнениями по вопросам, связанным с деятельностью участников в данной отрасли бизнеса, в том числе повышения эффективности сбыта. Семинары могут проводиться внутри компании или на выставках, в бизнес-школах или специализированных центрах — тогда фирмы направляют туда своих сотрудников. Второй вариант называется открытой формы семинара.

На семинарах, в отличие от тренингов, акцент делается на получении максимального объема информации и обсуждении различных аспектов рассматриваемой темы. Практическое применение полученных знаний — дело самих участников семинаров.

### **Ролевые и деловые игры**

Весьма популярный метод, который используется в большинстве программ обучения, — *ролевые и деловые игры*. Преподаватель или наставник моделирует реальную ситуацию, например, первый визит к потенциальному клиенту. Обучающийся выступает в роли торгового представителя своей компании, а покупателя изображает либо сам преподаватель, либо другой слушатель. Ролевые игры применяются для выработки у обучающихся практических навыков, однако их можно использовать также для контроля и координации деятельности новых сотрудников, особенно только начинающих самостоятельно работать. В ролевых играх важно сразу же после “сеанса” обсудить обыгранную ситуацию, обратить внимание на положительные

и отрицательные моменты в поведении обеих сторон и выработать правильную стратегию в подобных обстоятельствах.

Главное преимущество ролевых игр — их непосредственная связь с реальными ситуациями, встречающимися в работе продавцов. Такой метод обучения позволяет обучающимся приобрести практический опыт и отработать навыки, которые пригодятся в будущем. Ролевые игры можно применить для моделирования ситуаций первого общения с потенциальным покупателем, проведения презентаций, переговоров с клиентами. К тому же ролевые игры помогают обучающимся понять, что необходимые навыки можно развить.

Еще одно достоинство ролевых игр — высокая мотивация обучающихся. Обсуждение игровой ситуации дает быструю обратную связь и закрепляет правильную с точки зрения политики компании модель поведения продавца. Ролевые игры развивают навыки обсуждения, совместной работы над достижением цели, творческого подхода к решению поставленных задач. Кроме того, слушатели учатся рассматривать ситуацию с разных позиций, находить аргументы и формулировать взгляды в той или иной роли (часто не совпадающие с их собственными взглядами), контролировать собственные чувства и эмоции и терпимо относиться к мнениям других.

Однако процесс моделирования ситуаций и их последующего анализа отнимают много времени, поэтому ролевые и деловые игры нецелесообразно использовать в программе краткосрочного интенсивного обучения. Кроме того, ход игры во многом зависит от индивидуальных особенностей участников и ведущего и должен соответствовать исходному уровню знаний и опыту обучающихся.

## **Электронные методы обучения**

Появление Интернета пополнило арсенал методов обучения не только торгового персонала, но и сотрудников других подразделений организации. Крупные международные компании организуют курсы обучения для своих работников, зачастую находящихся в разных странах и на разных континентах. Обучение происходит следующим образом. Обучающимся отправляют (по принципу “точно в срок”) определенный объем информации по конкретным продуктам и клиентам, причем каждый последующий блок информации служит дополнением к предыдущему. Полученные данные применяются сотрудниками сбыта при работе над конкретными проектами, входящими в их компетенцию. Кроме того, общение в режиме реального времени с помощью электронных средств коммуникации позволяет

сотрудникам компании обмениваться мнениями и опытом и учиться у более опытных коллег. К тому же существенно снижаются затраты на организацию обучения и командировочные расходы.

Однако, хотя современные средства коммуникации — удобный и эффективный метод обучения, он не избавляет от необходимости групповых или индивидуальных занятий, во время которых слушатели могут непосредственно общаться с преподавателем, закреплять полученные знания и отрабатывать необходимые навыки работы.

## Реализация и оценка эффективности программы обучения

Обучение торговых сотрудников, безусловно, необходимо. Однако реализация любой программы обучения сопряжена с проблемами. В частности, менеджеры по продажам указывают на ряд проблем, с которыми им постоянно приходится столкнуться при практической реализации программ обучения.

- ◆ Руководство компании мало внимания уделяет обучению продавцов.
- ◆ Программы обучения не получают достаточного финансирования.
- ◆ Торговый персонал не стремится к повышению своего уровня.
- ◆ Сотрудники считают, что обучение мешает им выполнять свои непосредственные обязанности.
- ◆ Прошедшие обучение работники не спешат реализовывать на практике свои новые навыки.

Следует также отметить, что руководство компаний нередко рассматривает обучение торговых сотрудников как панацею от любых проблем со сбытом. Если же их решить не удастся, следует урезание статьи бюджета на программы обучения. Бывает и так, что руководство фирмы просто не понимает сути программ обучения продавцов и рассматривает их как дополнительные (и нежелательные) издержки, а не как инвестиции, которые со временем принесут ощутимые выгоды.

Еще одна проблема связана с оценкой эффективности программ обучения. Бывает, что руководство направляет своих сотрудников на семинары, курсы и тренинги просто под влиянием моды, даже не задумываясь о том, что это обучение должно дать компании. Оценить

все преимущества от повышения уровня торгового персонала действительно сложно, но, если учесть расходы на обучение, все же имеет смысл попытаться измерить полученные результаты и сравнить с ожидаемыми показателями. Руководство компании, как минимум, должно знать, для чего тот или иной сотрудник за деньги компании повышает свою квалификацию — результатом должно стать, скажем, повышение качества обслуживания или увеличение объемов продаж. Заодно следует подумать, как будут измеряться результаты. Обучение ради обучения — пустая трата денег.

## Критерии оценки эффективности обучения

Крупные компании не жалеют денег на программы обучения торгового персонала, преследуя две важнейшие цели — *расширить круг своих клиентов* и *повысить объемы продаж*. Но в обучении и повышении квалификации сотрудников сбыта в той или иной мере нуждаются все компании, не только мировые бренды. Обычно фирмы достаточно щедро финансируют программы подготовки персонала, причем средства на обучение выделяются без условия оценки эффективности полученных результатов. Однако вопрос оценки реальных выгод, получаемых компанией в результате обучения продавцов, крайне важен.

Как оценить результаты обучения? Если считать, что обучение торгового персонала должно привести к повышению эффективности, улучшению качества обслуживания и сокращению текучести кадров, то почему бы не оценить изменение этих показателей после завершения учебной программы? Именно так и поступают некоторые менеджеры по продажам, рассуждая так: мы провели обучение сотрудников, вскоре после этого объемы сбыта возросли, следовательно, обучение оправдало себя. Правильно? Вовсе нет! Если анализ проводился без использования надлежащих методов, то практически невозможно ответить на вопрос, что именно послужило причиной роста продаж. Причиной могло быть общее улучшение экономической ситуации, изменение политики конкурентов, сезонные колебания спроса или какие-то другие причины. Поэтому нужно разработать методику анализа, позволяющую исключить побочные факторы влияния и оценить изменения, полученные непосредственно в результате программы обучения торгового персонала.

Оценка результатов возможна только в том случае, если поставлены конкретные цели. Ставилась задача повысить квалификацию пер-

сонала? Значит, нужно протестировать профессиональный уровень прошедших обучение. Нужно было повысить качество обслуживания? Следовательно, необходимо замерить количество рекламаций до и после курса обучения. Требовалось улучшить управленческие навыки менеджеров по сбыту? Подготовьте два-три варианта оценочных методик, которые позволят оценить эти навыки. Поставьте серию проверочных задач, чтобы убедиться в правильности своего выбора. Хорошо, когда сами сотрудники знают, для чего их отправляют на учебу и как будут оцениваться результаты обучения, это не только формирует правильное отношение персонала к политике компании, но и дает возможность лишний раз проверить способности каждого сотрудника — его мотивацию на развитие, уровень знаний и компетенций, полноту реализации его потенциала.

Оценку результативности программы обучения обычно проводят по четырехуровневой схеме. Чем выше уровень, тем сложнее процесс оценки и тем больше времени он требует, однако тем более ценную информацию он дает. Вот эти четыре уровня.

- ◆ Реакция участников.
- ◆ Усвоение материала.
- ◆ Поведение прошедших обучение.
- ◆ Результаты.

Оценка на первом уровне показывает, какое впечатление от программы сформировалось у слушателей (так называемая *оценка удовлетворенности потребителей*). При этом просто *позитивная реакция* не гарантирует, что новые знания, умения и навыки были успешно освоены, но *отрицательная реакция* на программу обучения почти наверняка означает низкий уровень усвоения материала. Почти все компании оценивают этот уровень методом анкетирования обучающихся.

На втором уровне оценивается усвоение материала. *Усвоение материала* определяется как изменение установок, повышение уровня знаний и/или совершенствование конкретных навыков. Оценку усвоения проводят при помощи тестов, ролевых игр, выставления отметок и других методов, цель которых — удостовериться, что участники усвоили материал и знают, как его использовать. При этом проверка усвоения нового материала не всегда имеет смысл, ведь полученные знания вовсе необязательно приводят к изменению показателей результативности труда. С другой стороны, и отказаться от такой оценки нельзя, поскольку, если программа обучения не дала работникам

никакой новой информации или дала знания, которые они не смогут применить на практике, то ее следует признать бесполезной.

На третьем уровне оценивается *поведение* участников, которое должно измениться в результате обучения (методы работы, изменение отношения к своим служебным обязанностям). Однако отсутствие изменений не означает, что программа оказалась неэффективной. Возможны ситуации, когда реакция была позитивной, материал был усвоен, но поведение обучавшихся не изменилось, поскольку отсутствуют важные факторы:

- ◆ желание изменить поведение (проблемы с мотивацией);
- ◆ необходимые знания (недостаточная профессиональная подготовка);
- ◆ соответствующий социально-психологический климат (требует изменений политика компании);
- ◆ отсутствует поощрение за изменение поведения (следует пересмотреть систему вознаграждений).

Чтобы в компании сформировался позитивный климат, руководство компании должно искренне поддерживать программы обучения, а после проведения обучения анализировать изменения (или их отсутствие) поведения работников — оценивать регулярность использования новых навыков и выявлять факторы, способствующие или препятствующие применению полученных навыков.

Под *результатами* мы понимаем положительные изменения, которые произошли в организации или коллективе после обучения персонала. Сюда можно отнести: увеличение объема продаж, рост производительности, улучшение качества, снижение текучести кадров, уменьшение количества негативных отзывов. Отслеживание результатов должно осуществляться на протяжении длительного периода времени, поскольку бывает, что спустя некоторое время после курса обучения продавцы перестают использовать новые знания, навыки и умения и возвращаются к привычным методам работы.

## Проведение оценки эффективности

Тот факт, что программа обучения пришлась по душе торговым сотрудникам и они хорошо усвоили изложенный материал, еще не говорит о ее эффективности. Для всесторонней оценки результатов необходимо провести анализ конкретных показателей. Если перед сотрудниками сбыта ставилась задача расширить круг покупателей, значит, результат

следует оценивать (по крайней мере частично) по количеству новых клиентов. Если цель программы обучения — увеличение объемов сбыта наиболее прибыльных товаров, нужно оценить количество и объемы продаж. При этом важно убедиться в достоверности сведений о повышении показателей, ведь их рост может быть связан с факторами, не связанными напрямую с обучением торгового персонала, а, например, с сезонными колебаниями продаж, мощной рекламной кампанией и даже веяниями моды.

Если результат обучения нельзя измерить количественно, оценка формулируется на основе качественных показателей. Так, в результате тренинга, нацеленного на создание и укрепление команд, должен улучшиться моральный климат в коллективе, повыситься мотивация сотрудников, снизиться количество нареканий на работу персонала со стороны клиентов, уменьшиться текучесть кадров и пр. Обучение с целью повышения квалификации считается успешным, если специальные тесты, проведенные до прохождения курса обучения и после него, показывают отчетливую положительную динамику. Однако мало просто получить знания, их надо применять в работе. Поэтому важную роль играют полевые менеджеры по продажам, выполняющие функции контроля: они могут наблюдать за достижениями и поведением торговых представителей и фиксировать положительные тенденции в деятельности своих подчиненных.

Если программа обучения преследует сразу несколько целей, оценки эффективности должны основываться на сопоставлении нескольких показателей. На практике обычно используются упрощенный подход к оценке эффективности учебных программ, например опрос сотрудников, прошедших курс обучения. Более сложные аспекты наподобие усвоения материала проверяются гораздо реже.

Оценить выгоды, полученные в результате обучения, иногда очень трудно. Для этого обычно не хватает времени и средств, к тому собрать и проанализировать все необходимые данные достаточно сложно. Однако главным препятствием на пути к надлежащей оценке эффективности обучения следует считать инертность мышления руководства и банальное нежелание расширять круг своих обязанностей. Чаще всего, к сожалению, применяется формальный подход к обучению: провели курсы (семинар, тренинг), поставили галочку и забыли.

Однако, поскольку компании вкладывают в обучение средства, и порой немалые, их можно учитывать и также использовать в анализе эффективности обучения. Обычно применяют такие показатели:

доля расходов на обучение (отношение расходов на обучение к общим расходам), расходы на одного работника (все расходы на обучение, деленные на количество обученных работников), расходы на обучение в расчете на час занятий (общие расходы на обучение, деленные на общее время обучения).

Отдачу на вложения в обучение обычно измеряют в таких показателях, как доход в расчете на одного работника за год (общий доход делят на общее число работников) и прибыль в расчете на одного сотрудника в год (общую годовую прибыль до выплаты налогов делят на общее число работников).

В последние годы наблюдается всплеск интереса как к обучению персонала в целом, так и к методам оценки его эффективности. В первую очередь это связано с расширением тематик обучения, куда входят и эффективные методы продаж, и навыки ведения переговоров, и тренинги по созданию команд. Более того, руководители компаний уже не столь решительно, как раньше, заявляют, что безусловным доказательством эффективности программ обучения персонала служит именно увеличение объемов продаж. Однако возросли и требования к методам оценки эффективности, поскольку отзывы сотрудников, прошедших обучение, не могут считаться объективной оценкой. Если руководство компании серьезно подходит к обучению своего персонала и рассматривает вложения в него как инвестиции, а не как затраты, необходимо научиться правильно оценивать величину коэффициента доходности (ROI) таких инвестиций.

Конечно же, не так просто соотнести рост объемов продаж с проведенным обучением торгового персонала. Существует множество переменных, которые могут положительно влиять на объемы продаж: выпуск новой продукции, банкротство конкурента, широкая рекламная кампания, успешная ценовая политика и т.п. Руководители программ обучения продавцов отмечают, что заказчики все чаще прибегают к тем или иным методам оценки этих программ.

Есть еще одна проблема — несмотря на то что руководители компаний требуют количественной или качественной оценки результатов обучения, в бюджете не предусмотрена статья расхода на ее проведение (особенно для измерения фактических объемов сбыта без учета других факторов влияния). Кроме того, некоторые методики чрезвычайно сложны или субъективны. Например, так называемый контрольный метод предполагает сравнение показателей сотрудников, прошедших обучение, с контрольной группой (не прошедшей обучения); на практике это довольно трудно. Реализовать контрольный метод, не прибегая

к созданию специальной контрольной группы, могут только крупные компании, имеющие подразделения в разных регионах. Они проводят обучение персонала и анализируют изменение заранее определенных показателей сначала в одном регионе, затем в другом, а потом полученные показатели сравнивают с показателями в отделах продаж в регионах, где обучение не проводилось и сотрудники в которых выступают в роли контрольных групп.



# 8 СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА И ПОощРЕНИЯ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

## ***В этой главе...***

- Разработка собственной системы оплаты труда и поощрения*
- Материальное и нематериальное вознаграждение*
- Виды материального вознаграждения*
- Виды нематериального поощрения*

Время от времени руководство компании пересматривает свои подходы к системе оплаты труда и поощрения. Никто не станет отрицать, что в конечном итоге прибыль компании зависит от дохода, приносимого каждым из торговых сотрудников. Но современный подход к оплате труда продавцов все чаще учитывает не только количество проданных товаров, но и вклад в построение прочных отношений с клиентами, качественное обслуживание и обеспечение лояльности. Другими словами, оценка работы представителя сбыта определяется с учетом отношений между компанией и ее клиентами. По мнению одного из руководителей компании, специализирующейся на разработке готовых компьютерных решений, “использование таких показателей, безусловно, гораздо лучше использования только лишь традиционных квот. Если торговый представитель компании заклю-

чает договор с клиентом, занимается сопровождением и техническим обслуживанием клиента, это повышает шансы на то, что этот клиент еще не раз обратится к услугам нашей компании. Ежеквартально от 45 до 60% дохода фирмы обеспечивают клиенты, обращающиеся к нам повторно”.

Результативная работа торгового персонала невозможна без эффективной мотивации. А мотивация продавцов закладывается в системах оплаты труда и вознаграждения. Хотя основу любой программы оплаты труда составляет материальное вознаграждение, для повышения мотивации торгового персонала также широко используются нематериальные формы. Баланс между материальными и нематериальными стимулами отличает действительно эффективную систему вознаграждения. Однако разработка и практическое применение успешной программы оплаты труда персонала — далеко не самая простая задача управления сбытом. В данной главе мы поговорим о формах, преимуществах и недостатках разных видов материальных и нематериальных поощрений.

## Основные положения системы оплаты труда и поощрения

Итак, перед нами стоит задача разработать эффективную схему оплаты труда торгового персонала. Для этого рассмотрим, каким критериям она должна удовлетворять, проанализируем положительные и отрицательные стороны существующих систем и обсудим, какой вариант или их комбинацию лучше выбрать для конкретных ситуаций. Для этого надо:

- ◆ выбрать оптимальную схему оплаты труда для компании или вида деятельности;
- ◆ определить сочетание разных форм поощрения и их соотношение в совокупном доходе сотрудника;
- ◆ найти оптимальную комбинацию материальных и нематериальных стимулов для мотивации торгового персонала.

Идеальная программа мотивации предусматривает сочетание разных форм поощрения, учитывающих индивидуальные потребности и способности каждого продавца. Однако как известно, идеала в природе не существует, и такой подход нельзя признать практичным ввиду трудности его использования. Тем не менее многие фирмы имеют

гибкие схемы оплаты труда и стимулирования, предусматривающие достаточно широкий набор форм поощрения и вознаграждения торговых сотрудников.

Система оплаты труда включает немало элементов, которые следует учитывать в ходе разработки, чтобы получить оптимальный результат как в плане мотивации персонала, так и для деятельности фирмы в целом. Поэтому при разработке или изменении существующей схемы приходится учитывать множество факторов. Оптимальная система должна отвечать следующим требованиям.

- ◆ **Мотивировать персонал.** Сотрудники сбыта должны понимать, как оплата их труда связана с достигнутыми результатами и как выполнение или невыполнение конкретных показателей влияет на размер вознаграждения. При этом нужно учитывать изменение не только количественных показателей (объем продаж, число новых клиентов), но и качественных (удовлетворенность покупателей, отзывы клиентов).
- ◆ **Быть справедливой, гибкой и конкурентной.** Эффективная система должна обеспечивать справедливую оценку результатов деятельности продавцов. Ничто так не снижает мотивацию персонала, как несправедливая система вознаграждения. Гибкая система предусматривает использование разных схем оплаты труда и их сочетания, например: фиксированная ставка плюс дополнительный процент от объема продаж и премия за перевыполнение квоты. Для этого следует всесторонне оценивать результаты, контролируемые продавцами. В то же время система оплаты должна быть экономически обоснованной и конкурентной, потому что это один из надежных инструментов формирования квалифицированного штата торговых представителей.
- ◆ **Быть понятной и несложной.** Иногда простота и гибкость конфликтуют между собой, поскольку простая система оказывается недостаточно гибкой, а гибкость достигается за счет простоты. Система оплаты труда должна быть достаточно простой для понимания, чтобы работники могли рассчитать ожидаемый размер поощрения. Если в схеме используется больше трех переменных, она теряет мотивационную составляющую. В этом случае продавцам трудно понять зависимость между их действиями и окончательным результатом.

- ◆ **Соответствовать ожиданиям персонала.** Каждый сотрудник должен знать критерии оценки его работы и правила начисления или получения вознаграждения, т.е. какой вид поощрения он может получить, в каком размере и за какие результаты. То же относится и к периоду выплаты дополнительного поощрения — по возможности он должен быть минимальным, чтобы поддержать мотивацию персонала: перевыполнил план — получи премию. В противном случае произойдет рассогласование целей работника и компании.
- ◆ **Обеспечивать контроль.** Хорошая система оплаты труда выполняет роль контролера деятельности торговых представителей, одновременно отсеивая недобросовестных работников. Однако нужно учитывать, насколько результативность труда каждого из сотрудников зависит от факторов, подвластных или не подвластных ему. Например, неправильное проектирование территорий сбыта может привести к тому, что в одном регионе можно обеспечить требуемый объем продаж не напрягаясь, а в другом для выполнения той же квоты приходится прилагать значительные усилия.
- ◆ **Разрабатываться с учетом мнений и предложений персонала сбыта.** Торговые представители лучше воспримут систему оплаты труда, если при ее разработке было выслушано их мнение и учтены их пожелания.

Основные типы систем оплаты труда таковы.

- ◆ Фиксированный оклад — постоянная составляющая, зависящая от времени работы продавца.
- ◆ Прямые комиссионные — переменная составляющая, зависящая от результатов выполнения определенного объема работы.
- ◆ Комбинированные системы оплаты труда.

Базовый вариант системы вознаграждения торговых сотрудников — заработная плата, или оклад. *Заработная плата* представляет собой регулярно выплачиваемую работнику фиксированную сумму. Величина заработной платы продавца может зависеть от его опыта, квалификации и политики фирмы в отношении материального поощрения персонала сбыта. Как будет показано ниже, корректировка размеров оклада бывает полезна для интенсификации деятельности, которые не обязательно приводят к росту продаж в краткосрочной перспективе (наподобие поиска новых клиентов или обеспечения по-

слепродажного обслуживания). Корректировка окладов помогают также учитывать различия в сбытовом потенциале территорий.

*Комиссионные* представляют собой материальные выплаты, производимые с учетом достижения конкретных измеряемых результатов (как правило, объема сбыта в натуральном или материальном выражении). Поскольку размер комиссионных выплат обычно напрямую зависит от объема продаж, они особенно часто применяются в целях стимулирования сбыта.

Во многих фирмах, наряду с фиксированной ставкой за выполнение определенных показателей торговому персоналу выплачиваются также дополнительные *поощрительные выплаты*. Они могут принимать форму комиссионных, увязываемых с объемом продаж или прибылью, либо премиальных выплат (бонусов) за достижение или перевыполнение определенных показателей (например, за реализацию квот по конкретным продуктам, входящим в товарную линейку компании, или по конкретным типам клиентов). Такие стимулы используются для направления усилий торгового персонала на достижение конкретных стратегических целей в течение года, а также в качестве поощрения отличившихся работников.

Наконец, некоторые компании проводят соревнования между продавцами и по итогам выплачивают *премии*. Таким образом руководство поощряет дополнительные усилия торгового персонала, направленные на достижение конкретных краткосрочных целей. Например, по результатам соревнования можно наградить сотрудников, получивших определенный объем заказов от новых клиентов или перевыполнивших установленные квоты продажи нового товара в течение квартала. Победителям соревнований обычно вручаются в качестве премий деньги, товары или бесплатные путевки.

## **Методика разработки системы оплаты труда и поощрения**

В ходе разработки и практической реализации эффективной системы оплаты труда и поощрения (стимулирования) торговых работников приходится решать множество сложных вопросов. Менеджеров и руководителей интересует, насколько эффективна используемая в настоящий момент в их компании система оплаты труда и стимулирования.

Нужно отметить, что даже удачные программы стимулирования со временем утрачивают свою эффективность. Изменение рыночных

условий и кадрового состава продавцов могут привести к разбалансировке мотивационных программ и к утрате ими своей стимулирующей роли. Даже хорошая и стабильная система оплаты труда со временем теряет свою привлекательность, и у персонала снижается мотивация.

Поэтому многие фирмы регулярно вносят поправки в политику оплаты труда и стимулирования сбыта. При этом руководство вносит коррективы в уровень оплаты труда сотрудников, например раз в год. Изменение внешних (кризис, усиление конкуренции) или внутренних (освоение новых рынков, появление новых или прекращение выпуска старых товаров) обстоятельств требует изменения и в системе оплаты труда. В крупных компаниях существуют специальные подразделения, специалисты которых занимаются мониторингом программ мотивации.

## **Оценка продаж в контексте политики компании**

Основная цель любой системы оплаты труда заключается в мотивации персонала. Мотивация означает заинтересованность торговых сотрудников в качественном и своевременном выполнении задач, которые ставит перед ними руководство компании. Поэтому для разработки эффективной системы оплаты труда необходимо четко сформулировать критерии оценки деятельности персонала. Если от торговых работников требуется строгое выполнение инструкций и работа по отлаженной схеме, то в систему стимулирования должны быть заложены критерии исполнения, ответственности и ориентации на завершение работы точно в срок. Если же необходимо выполнить количественные показатели, конфигурация системы иная — вводятся критерии оценки конечного результата, может быть снижен внешний контроль, предоставлена определенная свобода действий и т.д. Кроме того, учитывается ценность сотрудника для компании. Если это высококвалифицированный специалист, в систему стимулирования вводятся элементы длительного удержания сотрудника в компании, например надбавки за стаж работы. Если же среди продавцов наблюдается высокая текучесть кадров, акцент делается на краткосрочном поощрении по результатам работы.

Чтобы определить, какие критерии заложить в основу новой или усовершенствованной программы мотивации, нужно проанализировать текущие показатели: основные виды деятельности продавцов;

управление рабочим временем и территориями, результаты работы (например, объем продаж в общем, соотношение объемов закупок новыми и старыми клиентами и т.п.). Данные берутся из должностных инструкций, материалов, полученных на основе анализа видов деятельности (проводится в качестве одного из элементов процедур приема на работу и отбора сотрудников) и конкретных результатов работы каждого сотрудника и отдела продаж в целом. Сравнение показателей сбытовой деятельности с маркетинговыми и сбытовыми целями компании и ее политикой в отношении клиентов позволяют выявить недостатки, которые можно скорректировать за счет совершенствования механизма стимулирования продавцов (например, сфокусировать усилия на поиске новых клиентов или продажах новой продукции).

На разных этапах руководство компании ставит перед сбытовым подразделением разные задачи. На этапе выхода на новый рынок ставится цель охвата как можно большей части этого рынка. После завоевания своей доли рынка на первый план выходят другие задачи, например увеличение объема продаж существующим клиентам, затем — расширение ассортимента продукции, покупаемой имеющимися клиентами. Далее актуальным становится улучшение качества обслуживания клиентов, расширение отношений с клиентами и т.д. При этом нужно понимать, что существует прямая связь между задачами, стоящими перед компанией, и системой оплаты труда персонала. Так, если перед руководством стоит задача улучшения качества обслуживания клиентов, а продавцы получают процент от объема продаж, то такая система оплаты не поможет решить поставленную задачу. Ведь если торговый представитель получает проценты от продаж, то самым главным для него будет количество проданного товара. Все его усилия будут направлены на увеличение объемов продаж, а про качество обслуживания он будет думать в последнюю очередь, поскольку оно никак не отражается на его доходах. Аналогично, если руководство хочет увеличить объемы продаж, но при этом платит только фиксированную заработную плату, результат окажется нулевым. Заметим, что система оплаты труда, которая была эффективной на одном этапе, совсем необязательно окажется столь же эффективной в других условиях. Поэтому система мотивации продавцов должна соответствовать политике фирмы на каждом этапе ее деятельности.

## Должностные обязанности торговых представителей

Когда цели фирмы не соответствуют реальному распределению рабочего времени торгового персонала, нужно скорректировать программу оплаты труда и стимулирования. Усовершенствование системы должно предусматривать вознаграждение работников за желательные для фирмы виды деятельности и/или достигнутые результаты, что заставило бы сотрудников переориентировать свою работу на достижение актуальных для компании целей. С учетом модели мотиваций, обсуждавшейся в главе 5, руководство фирмы может повысить привлекательность конкретных видов деятельности, повышая размер вознаграждения.

Ниже приводится перечень некоторых видов сбытовой деятельности и показатели результативности труда торгового персонала, которые можно изменить за счет совершенствования системы оплаты труда и стимулирования:

- ◆ увеличение объемов сбыта в целом, продажи более прибыльных или новых товаров;
- ◆ увеличение количества новых клиентов;
- ◆ повышение качества обслуживания покупателей;
- ◆ продвижение конкретных товаров в определенные сезоны;
- ◆ сокращение прямых затрат, связанных с продажей;
- ◆ обеспечение продажи полного ассортимента товаров;
- ◆ увеличение количества коммерческих визитов к новым клиентам;
- ◆ своевременное предоставление отчетов о проделанной работе.

Из этой главы вы также узнаете, как использовать отдельные элементы программы стимулирования для поощрения разных видов деятельности, чтобы одновременно достичь нескольких целей.

Очень сложно стимулировать деятельность торговых сотрудников, в обязанности которых входит очень широкий круг функций. В таких случаях мотивация торгового персонала к повышению результатов своей деятельности в каком-то одном направлении существенно снижается. Более того, продавцу трудно понять, как оценивается его работа и на какой размер вознаграждения он может рассчитывать. Сложные системы оплаты и стимулирования могут создавать у торговых сотрудников неправильные представления об оценке их

труда. Поэтому специалисты рекомендуют, чтобы программы оплаты и поощрения увязывали вознаграждение с двумя или тремя показателями — а именно с теми, которые определяют приоритетные направления сбыта и маркетинговые цели фирмы. Все прочие показатели и результаты деятельности торгового персонала должны корректироваться с помощью программ обучения и контроля на местах.

Философия CRM — управления взаимоотношениями с клиентами — подчеркивает необходимость тесного взаимодействия персонала сбыта с работниками других подразделений фирмы и с представителями компании-покупателя. Результаты исследований показывают, что учет этой важной составляющей в программах материального вознаграждения играет большую роль в формировании прочных и взаимовыгодных отношений с клиентами. Некоторые компании успешно используют в системе оплаты труда торгового персонала такой показатель, как удовлетворенность клиента, оцениваемый по отзывам клиентов.

Нежелание руководства многих фирм ставить вознаграждение продавцов в зависимость от удовлетворенности клиента связано со сложностью оценки этого показателя. И хотя такой подход значительно улучшает качество обслуживания клиентов, в то же время он отвлекает торговый персонал от другой задачи — повышения объемов продаж. Для решения этой проблемы некоторые фирмы пытаются использовать комплексные программы, предусматривающие выплаты премий или комиссионных по результатам отзывов покупателей, а также при выполнении (перевыполнении) квот продажи или других показателей. К сожалению, такие схемы иногда усложняют механизм выплаты поощрений и даже ведут к снижению качества обслуживания покупателей. Поэтому стремление увязать качество обслуживания клиентов с размером вознаграждения может создать ряд трудностей. Рассмотрим, какие стимулы можно использовать для улучшения обслуживания клиентов и укрепления их лояльности.

### **Разработка стимулов для качественного обслуживания покупателей**

С переходом рынков в стадию зрелости и усилением конкуренции всё больше внимания компании начинают уделять вопросам укрепления взаимоотношений с клиентами. Торговый персонал играет решающую роль в этом процессе, особенно в сфере услуг и на промышленном рынке. По мнению клиентов, сотрудники сбыта должны не просто продавать товары, но и выполнять функции консуль-

тантов и специалистов, способных решать проблемы покупателей. Грамотная организация послепродажного обслуживания дает клиентам компании возможность в полной мере оценить выгоду от заключенной сделки.

Чтобы побудить продавцов уделять больше внимания обслуживанию клиентов и повышать степень их удовлетворенности, многие фирмы ставят эти виды деятельности в центр своих программ оплаты труда и стимулирования. Но тут возникает два серьезных вопроса.

- ◆ Как выделить и применять критерии работы торгового сотрудника по обслуживанию клиентов, чтобы они стали основой схемы поощрения?
- Как дифференцировать вознаграждение торгового персонала, чтобы качество обслуживания клиентов не отодвигало на второй план другую, не менее важную задачу сбыта — повышение объемов продаж?

### Оценка уровня обслуживания покупателей

Для измерения качества обслуживания клиентов и степени их удовлетворенности нужно обращаться к объективным показателям. Часто используются внутренние показатели компании — в частности, процент своевременных поставок и/или своевременной установки оборудования у клиента; количество возвратов купленного товара; благодарности от клиентов; количество претензий. Степень удовлетворенности клиентов компании обычно оценивают на основе информации, получаемой в ходе периодических опросов клиентов с помощью фокус-групп, телефонных интервью или анкетирования. Преимущества и недостатки этих методов таковы.

Метод оценки	Достоинства	Недостатки
Личный опрос		◆ Дорогостоящий метод
Рассылка анкет	◆ Относительно дешевый метод ◆ Высокий отклик (20%)	◆ Итоговая выборка нерепрезентативна ◆ Результат не всегда заслуживает доверия
Опрос клиентов по телефону	◆ Высокий отклик ◆ Достоверный результат ◆ Позволяет узнать причины недовольства	

Учитывая все вышеперечисленное, опрос клиентов по телефону можно считать самым рентабельным методом оценки удовлетворенности клиентов.

Измерение удовлетворенности логично начать с формулирования вопросов, на которые должны ответить представители клиентов, которые наиболее точно представляют потребительскую аудиторию компании. Чтобы узнать, насколько потребители удовлетворены работой торговых представителей компании, и измерить индекс удовлетворенности, вопросы анкеты должны фокусироваться на потребностях клиентов, причем их следует сформулировать таким образом, чтобы учесть и важность запроса, и степень его удовлетворения.

После составления анкеты необходимо сделать выборку клиентов, мнение которых особенно значимо. Необходимо учитывать, что чем шире выборка, тем достовернее результаты. Всех потребителей можно условно разделить на три категории — крупные, средние и мелкие — по объемам закупок и значимости для компании. Количество клиентов в каждой категории будет разным. При этом процентное соотношение представителей в определенной категории должно соответствовать процентному соотношению этой категории в объеме продаж компании. Например, если категория крупных клиентов дает 40% оборота (или прибыли), то потребители из этой категории должны составлять 40% от общего количества клиентов в выборке, даже если количество клиентов в ней меньше, чем в двух других категориях. Обычно при измерении индекса удовлетворенности опрашивают не менее одного респондента от одной крупной компании-потребителя. В числе опрашиваемых могут быть представители отдела закупки (снабжения), технические специалисты и представители финансового подразделения.

Подобные опросы проводятся примерно раз в год, причем клиентов следует заблаговременно предупредить о готовящемся мероприятии. Сам опрос не должен отнимать у опрашиваемых много времени, оптимальный формат — 10–15 минут. Поскольку подготовка и проведение опроса — достаточно сложное и затратное мероприятие, некоторые фирмы используют статистический анализ, чтобы сопоставить значения внутрифирменных показателей обслуживания клиентов с показателями их удовлетворенности, полученными в результате опросов. Цель такого сравнения — выявить внутренние показатели, тесно связанные с фактической удовлетворенностью клиентов. После этого руководство компании может мотивировать торговых представителей сосредоточиться на достижении именно тех показателей, которые напрямую влияют на степень удовлетворенности клиентов.

### **Как увязать удовлетворенность клиентов со стимулированием роста объемов продаж**

Некоторые руководители считают необходимым мотивировать торговый персонал на поиск новых клиентов и увеличение объемов продаж, не уделяя должного внимания вопросам повышения степени удовлетворенности клиентов. При этом оказывается, что продавцы не заинтересованы в улучшении обслуживания покупателей. Если компания стремится установить со своими клиентами долгосрочные и взаимовыгодные отношения, руководству следует учесть данный аспект в системе оплаты труда и стимулирования торгового персонала.

Во многих компаниях программы мотивации сотрудников сбыта используют комплексный подход, когда размер вознаграждения каждого продавца зависит от степени удовлетворенности его клиентов и от выполнения им квоты продаж.

### **Отношение персонала и выбор привлекательной структуры вознаграждения**

Привлекательность вознаграждения зависит от того, какую ценность оно представляет для продавца. Удовлетворенность полученным вознаграждением зависит от многих факторов, в том числе от личных качеств человека. Не существует идеальной формы вознаграждения, которая в одинаковой мере устраивала бы и мотивировала каждого продавца. Точно так же комплекс вознаграждения, эффективно мотивирующий торговый персонал в какой-то определенный период времени, может утратить свою привлекательность при изменении каких-либо обстоятельств и потребностей. Именно поэтому при разработке или реорганизации системы оплаты труда целесообразно оценить отношение сотрудников к разным видам вознаграждения.

Как определить, устраивает ли сотрудников существующая система оплаты труда? Можно назвать несколько очевидных признаков того, что пришло время пересмотреть используемую схему.

- ◆ Сотрудники неохотно выполняют свои прямые обязанности, растет количество перерывов и перекуров в рабочее время.
- ◆ Сотрудники стараются подменить задания — в первую очередь выполняют более простые, а сложные откладывают на потом или вовсе не выполняют.

- ◆ Сотрудники избегают работы, оправдываясь тем, что задание выполнить трудно или невозможно.
- ◆ Сотрудники безразличны или агрессивны к клиентам.

На практике опросы персонала проводятся редко, в какой-то степени и потому, что менеджеры уверены в знании потребностей своих подчиненных. Однако если сравнивать фактическую оценку привлекательности видов вознаграждения персонала и руководства, то нередко оказывается, что оценка менеджеров весьма далека от реальности. Например, в одной крупной фирме менеджмент считал, что каждый элемент системы поощрений полностью удовлетворяет торговый персонал. В ходе анализа выяснилось, что из семи видов вознаграждения самые низкие оценки получило формальное признание достижений продавцов. Поэтому при разработке мотивационной программы руководству стоит изучить вопрос привлекательности тех или иных видов поощрений. Лучшей должна быть признана система оплаты труда, помогающая компании решить стоящие перед ней задачи.

## **Выбор оптимальной структуры оплаты труда торгового персонала**

Отношение персонала к размеру вознаграждения зависит от множества факторов, в том числе и от личных качеств продавца. Но в целом суммарный размер выплат, получаемых работником за его труд, определяет его удовлетворенность политикой компании в этом вопросе и влияет на его ожидания в отношении роста вознаграждения в будущем. Поэтому одним из элементов эффективной мотивационной программы становится определение верхней границы суммы выплат продавцам (базовая заработная плата плюс любые комиссионные или премии). Тут же следует оценить общую сумму выплат, необходимую для привлечения, удержания и мотивации ценных для фирмы кадров. Она, в свою очередь, зависит от служебных обязанностей конкретного работника, масштабов фирмы, количества продавцов и политики сбыта.

Уровень оплаты труда продавцов во многом зависит от выполняемых ими функций. Виды деятельности, для выполнения которых требуется высокая квалификация или большой опыт, например личные продажи, предполагают более высокое вознаграждение, нежели при выполнении рутинных операций по приему и оформлению заказов. Немаловажную роль здесь играет и средний уровень оплаты труда по отрасли. Поэтому при разработке или изменении системы поощрений,

нужно учесть конкурентоспособность системы поощрения персонала, чтобы впоследствии не потерять ценных сотрудников, которые могут уйти в другие фирмы, соблазненные более высокой зарплатой и/или поощрительными выплатами. Если в компании оплата труда продавцов ниже, чем в среднем по отрасли, руководство должно предложить другие виды компенсации, например возможность карьерного роста, хороший социальный пакет и пр. В противном случае среди персонала фирмы будет наблюдаться высокая текучесть кадров.

Уровень заработной платы зависит также от величины фирмы и численности торгового персонала. Крупные компании с хорошей репутацией в отрасли и многочисленным торговым персоналом, как правило, предлагают своим сотрудникам оплату на среднеотраслевом уровне и даже ниже. Зачастую такая политика компенсируется для продавца возможностью сделать карьеру. Кроме того, такие компании могут набирать молодых неопытных работников и предлагать им широкую программу подготовки и обучения. Это позволяет фирмам обходиться относительно низким уровнем суммарных выплат, поскольку им не приходится переплачивать за квалификацию и опыт профессиональных продавцов. Мелкие фирмы обычно не могут позволить себе реализовать масштабные программы подготовки и обучения, поэтому у них размер оплаты нередко превышает средний по отрасли, что позволяет им привлечь квалифицированные кадры.

Некоторые фирмы, вне зависимости от своего размера и позиций на рынке, используют такую систему поощрения торговых представителей, которая позволяет последним получать очень высокие доходы. Так, оплата труда продавцов одной из производственных компаний, хотя и состоит исключительно из комиссионных, но достигает очень высокого уровня. Один из руководителей компании так прокомментировал ситуацию: «Нас не очень волнует, сколько мы платим нашим сотрудникам, поскольку уровень оплаты их труда напрямую зависит от продаж». В подобных случаях политика компании направлена на то, чтобы привлечь перспективных профессионалов и мотивировать их работать еще упорнее, обеспечивая увеличение объемов продаж.

Однако завышенная оплата труда торговых работников (по сравнению со средней в отрасли или заработной платой других специалистов фирмы) таит в себе некоторые опасности. Достаточно сказать хотя бы то, что на фонд оплаты труда приходится существенная доля сбытовых издержек фирмы. Таким образом, неоправданно завышенный уровень оплаты ведет к увеличению расходов, следовательно, и к сокращению прибыли фирмы. Кроме того, подобная ситуация

может вызывать недовольство других работников (например, когда продавцы зарабатывают больше, чем руководители других подразделений). В этом случае сотрудники сбыта не видят необходимости в карьерном росте, поскольку для них это означает снижение доходов. Отсутствие верхней границы уровня заработной платы нельзя считать абсолютно надежным методом симулирования роста объемов продаж. Например, если торговый сотрудник получает устраивающую его зарплату, перспектива увеличения дохода становится для него не столь заманчивой. Зачастую продавцы стремятся не столько максимизировать свой заработок, сколько добиться “удовлетворительного” для себя уровня оплаты.

Занижение уровня оплаты труда продавцов также имеет свои отрицательные стороны. Несмотря на то, что это один из надежных способов сокращения сбытовых издержек и повышения прибыли, в долгосрочной перспективе такой подход следует признать нерациональным. Низкая заработная плата почти наверняка грозит фирме высокой текучестью кадров и дополнительными затратами, связанными с набором и обучением нового персонала (не говоря уже о падении объемов продаж и недовольстве клиентов).

## **Виды материального вознаграждения**

Во многих фирмах суммарный объем материального вознаграждения, выплачиваемого торговым сотрудникам, состоит из нескольких элементов, каждый из которых может служить стимулом для достижения разных стратегических целей в интересах компании в целом и сбыта в частности.

Основу многих схем вознаграждения составляет пакет льгот, обеспечивающих базовые потребности каждого сотрудника. В него обычно входит полис медицинского страхования, но могут включаться и такие элементы, как полис на случай потери трудоспособности, страхование жизни и пенсионный план. Типы и объемы льгот, включаемые в схему вознаграждения, обычно определяются политикой компании и распространяются на всех ее работников. Однако пакет льгот, которые фирма предоставляет торговым сотрудникам, должен быть сопоставим с пакетами льгот, предоставляемыми конкурентами, что позволяет избежать проблем при подборе квалифицированных работников.

## Типичные системы вознаграждения

Заработная плата, комиссионные и поощрительные выплаты — основные элементы большинства схем материального вознаграждения торгового персонала. Таким образом, как мы уже говорили в начале главы, к основным формам оплаты труда торгового персонала относятся:

- ◆ заработная плата (оклад);
- ◆ только комиссионные;
- ◆ сочетание базовой заработной платы и поощрительных выплат в форме комиссионных, премий и пр.

На практике широко используются комбинированные схемы оплаты труда персонала, предусматривающие фиксированную заработную плату и поощрительные выплаты для стимулирования деятельности продавцов. Нередко ту или иную схему выбирают из соображений простоты и удобства расчетов либо ее влияния на затраты.

## Заработная плата

Оклад — фиксированный элемент системы оплаты труда. В каждом периоде времени торговому представителю выплачивается одинаковая сумма независимо от объемов продаж, которые он обеспечил. Выплата работнику только оклада с точки зрения руководства целесообразна, во-первых, для стимулирования иных целей, нежели рост объема продаж в краткосрочной перспективе, во-вторых, когда сложно оценить (в определенный период времени) вклад каждого отдельно взятого сотрудника в увеличение объемов продаж.

### Преимущества

Основное преимущество такой системы оплаты труда заключается в том, что она позволяет требовать от продавцов выполнения разных функций, достаточно важных для сбытовой деятельности, но не связанных напрямую с продажей, например, когда акцент делается на поддержании отношений с клиентами, т.е. торговый персонал тратит больше времени на работу с каждым клиентом, обеспечивая более качественное обслуживание. Следовательно, схему на основе чистой заработной платы (или со значительной ее долей) уместно использовать в тех случаях, когда предполагается, что продавец должен выполнять значительный объем работы по обслуживанию клиентов и другие виды деятельности, не приводящие к не-

посредственному росту объемов сбыта, — в частности, исследование рынка, анализ проблем клиента или проведение мероприятий по стимулированию сбыта.

Эта система гарантирует продавцу надежный и стабильный доход, поэтому способствует укреплению его лояльности компании, а также удовлетворенности от работы (как следствие обеспечивает низкую текучесть кадров). Еще один плюс — простота этой системы, позволяющая свести к минимуму вероятность возникновения разного рода недоразумений.

Наконец, фиксированная система оплаты труда удобна для руководства, поскольку ее легко реализовать на практике и она позволяет без труда совершать кадровые перестановки. Перевод продавцов на разные сбытовые территории либо товарные линейки не вызывает особых проблем, поскольку в этом случае не приходится анализировать, как такие изменения могут повлиять на объемы продаж. Кроме того, поскольку оклад представляет собой фиксированные затраты, то удельный вес заработной платы в стоимости каждой единицы проданной продукции падает по мере роста продаж.

### **Недостатки**

Главный недостаток системы окладов заключается в том, что материальное вознаграждение не увязывается непосредственно с результатами деятельности работников. Этот недостаток можно компенсировать изменением величины ставки для лучших сотрудников, однако величина этой прибавки и способ оценки результативности зачастую зависят от субъективного мнения руководства. Поэтому продавцы не всегда имеют четкое представление о том, как изменится оплата их труда при повышении объемов продаж, прибыльности и других показателей. Другими словами, оклад не может служить прямым материальным стимулом для улучшения результатов работы торгового персонала. Следовательно, фиксированная система вознаграждения удобна для тех сотрудников, которые ориентированы не столько на рост результативности, сколько на сохранение статус-кво.

С точки зрения компании такая система обеспечивает фиксированную статью расходов, не зависящую от получаемой прибыли и сокращения либо увеличения объемов продаж. Другими словами, даже при падении объемов продаж сотрудники все равно будут получать свой фиксированный оклад.

## Применение

Использование фиксированной ставки уместно в ситуациях, когда на практике сложно оценить фактическое влияние отдельного сотрудника на рост объема продаж или других показателей результативности. Таким образом, эта схема оправдывает себя при следующих особенностях организации сбытовой деятельности.

- ◆ Определяющими факторами сбыта являются такие составляющие, как реклама или мероприятия по стимулированию сбыта в точках продаж.
- ◆ Организация сбыта имеет сложную структуру и предполагает командную или многоуровневую форму продаж.
- ◆ Сотрудники сбыта не могут обеспечить быстрые продажи в краткосрочный период.

Использовать фиксированную ставку можно только тогда, когда есть возможность полностью контролировать выполнение служебных обязанностей сотрудника. Например, сотрудник, отвечающий на звонки клиентов, может получать фиксированную ставку, поскольку всегда видно, чем он занимается на рабочем месте. А продавец, постоянно находящийся в разъездах, — не может, потому что непосредственно контролировать его деятельность не представляется возможным.

## Комиссионные выплаты

Комиссионные — это сумма, выплачиваемая продавцу за достижение определенных показателей работы, поэтому их называют также поощрительными выплатами. Как правило, комиссионные выплаты зависят от объема продаж в денежном или количественном выражении. На практике часто используется система с переменными ставками комиссионных, причем за сбыт самых прибыльных товаров или продажу самым прибыльным клиентам продавцы получают более высокие комиссионные. Переменные ставки могут также использоваться для того, чтобы мотивировать торговый персонал на выполнение других задач, например продажи новой линии товаров.

Обычно продавцы получают комиссионные в соответствии с достигнутыми результатами по показателям, зависящим от их деятельности. Процент комиссионных выплат может определяться следующими факторами:

- ◆ установленные границы доходов сбытового персонала;
- ◆ прибыльность конкретного товара;

- ◆ сложность сбыта продукции;
- ◆ категории клиентов, привлеченных или обслуживаемых продавцом.

### **Преимущества**

Важнейшее преимущество комиссионной системы вознаграждения заключается в ее непосредственной мотивации продавца, поскольку здесь учитывается прямая зависимость между результатами деятельности и материальным поощрением, которое получает сотрудник. Следовательно, у продавцов появляется хороший стимул повышать показатели труда, от которых зависит размер вознаграждения (по крайней мере, до тех пор, пока его уровень не окажется настолько высоким, что дальнейшее его повышение утратит привлекательность). В комиссионную схему оплаты заложен также своего рода “элемент справедливости” (при условии, что сбытовые территории обладают примерно одинаковым потенциалом), поскольку она предусматривает увеличение размера вознаграждения отличившимся продавцам, а у их коллег с посредственными показателями появляется мотивация к повышению результатов.

Комиссионная система обладает преимуществами и с точки зрения менеджеров. Во-первых, размер выплат нетрудно рассчитать; во-вторых, издержки на выплату комиссионных непосредственно связаны с объемом продаж. Такая схема выгодна для фирм, испытывающих нехватку оборотного капитала, так как вознаграждение выплачивается только после фактического поступления средств за проданный товар, т.е. по результатам деятельности каждого продавца.

### **Недостатки**

У комиссионной системы оплаты труда есть несколько существенных ограничений, которые затрудняют ее использование. Один из основных — это невозможность контролировать все виды деятельности, входящие в обязанности торгового персонала. Доминирующим стремлением продавцов становится желание продавать как можно больше продукции без учета интересов компании либо клиента. Торговые представители концентрируют свое внимание только на тех товарах, которые легко продаются, и пренебрегают сбытом продукции, продажи которой требуют иных подходов. Это приводит к тому, что клиентам могут продать больше товаров, чем им необходимо, в том числе не того ассортимента, в котором они нуждаются. Более того, продавцы не проявляют заинтересованности в качественном обслуживании клиентов. Когда вся сумма материальных вознагражде-

дений напрямую зависит от объема продаж, продавцов трудно мотивировать на выполнение функций, не связанных с непосредственным ростом объема продаж в ближайшей перспективе. Таким образом, торговые представители, получающие оплату исключительно в виде комиссионных, склонны скорее “снимать сливки” с уже имеющихся клиентов, нежели заниматься поиском новых. Они стремятся создавать избыточный “запас” клиентов и готовы пренебречь послепродажным обслуживанием. Наконец, их не слишком интересует анализ рынка и выполнение других обязанностей, отнимающих у них время, которое они могли бы потратить на повышение объемов продаж. А если фирма не выплачивает фиксированный оклад, т.е. определенный гарантированный заработок, продавцы склонны считать, что ничем ей не обязаны. Поэтому лояльность сотрудников сбыта в данной ситуации находится на минимальном уровне.

Комиссионная система оплаты труда имеет существенный недостаток и с точки зрения многих торговых сотрудников, поскольку ее применение ведет к нестабильности и непредсказуемости размера оплаты. При ухудшении экономической ситуации текучесть кадров среди торгового персонала повышается, поскольку людям трудно прожить на небольшие (из-за спада объемов продаж) комиссионные. Экономисты утверждают, что подобные проблемы могут оказаться еще серьезнее, если продавцы стараются избегать риска. В этом случае сотрудники отдают предпочтение видам деятельности, приносящим предсказуемые доходы, и с неохотой выполняют работу, связанную с неопределенностью и значительными колебаниями размера оплаты — от очень высокой до очень низкой. Результаты недавно проведенных исследований подтверждают это мнение: тип вознаграждения (комиссионные или оклад) играет весьма важную роль в системе внутренних мотиваций работника, которая, в свою очередь, влияет на результативность его труда в целом.

### **Применение**

Использование схемы оплаты труда в виде комиссионных выплат целесообразно в следующих случаях:

- ◆ компания находится в сложной финансовой ситуации, поэтому расходы на оплату труда сотрудников сбыта должны быть напрямую связаны с объемом продаж;
- ◆ продавец начинает терять интерес к работе и для повышения конкретных показателей необходим мощный стимулирующий фактор;

- ◆ нет необходимости в установлении и развитии прочных отношений с клиентами, обеспечении качественного сервиса и организации послепродажного обслуживания;
- ◆ сбытом занимаются продавцы, занятые неполный рабочий день, или независимые торговые агенты.

## **Комбинированные системы вознаграждения**

На практике чаще реализуется комплексные системы оплаты труда торгового персонала, при которых работник получает базовую заработную плату плюс некий процент поощрительных выплат. Комбинированные системы призваны минимизировать недостатки обеих рассмотренных выше схем, максимизируя их преимущества. В таких системах фиксированная ставка обеспечивает работнику гарантированный доход — оплачивается выполнение им таких видов деятельности, которые напрямую не связаны с ростом продаж в краткосрочной перспективе, например обслуживание клиентов или административная деятельность. При этом комиссионные как стимулирующий элемент непосредственно мотивируют продавцов наращивать объемы продаж или продавать определенную группу товаров.

Различают три основные категории комбинированных систем:

- ◆ оклад + комиссионные;
- ◆ оклад + премия (бонус);
- ◆ оклад + комиссионные + премия (бонус).

Все варианты включают в себя комбинацию постоянного и переменного элементов — базовой заработной платы и комиссионных или премий (либо и того, и другого). Какое соотношение будет иметь каждый из элементов, зависит от сути сбытовых задач и стратегических целей компании.

**Премия (бонус)** — это единовременная выплата денежного поощрения за достижение или перевыполнение конкретных показателей. Премияльное вознаграждение выплачивается работнику в комплексе с другим элементом — окладом или комиссионными. Так, если комиссионные обычно начисляются по факту продаж, премия начисляется и выплачивается только после того, как продавец добьется или превысит установленный уровень продаж или другой показатель. На практике расчет премии увязывается с выполнением (или превышением) квоты продаж. Перевыполнил план — получай премию. Таким образом, премия становится дополнительным стимулом, мотивирующим

продавца на достижение высоких показателей в работе. Напомним, что *квота* продаж — это целевой показатель, устанавливаемый для маркетинговой единицы на конкретный период времени, который используется для управления сбытовой деятельностью.

Выполнение квоты, установленной для продавца, — обычно минимальное требование для получения премии. Квота может выражаться в деньгах, количестве проданного товара или индивидуальных критериях, связанных с продажами. Например, каждому продавцу устанавливается целевой объем продаж на трехмесячный период, валовую прибыль или количество новых покупателей. Квоты могут быть также назначены на определенную группу товаров или категорию клиентов. После подведения итогов и оценки результатов продавец может получить премию. Например, за превышение квоты по объему продаж на 10% работник может получить премию установленного размера.

Премиальные выплаты играют важную роль в системах вознаграждения, и компании все активнее используют их для мотивации торгового персонала и как самостоятельный элемент, и в сочетании с комиссионными. Во многих фирмах премиальные выплаты оказываются единственной формой поощрения.

Эффективность комбинированной системы оплаты труда зависит преимущественно от достигнутого баланса между элементами.

### **Оклад + комиссионные**

Эта система оплаты труда встречается достаточно часто. К ее достоинствам относятся все преимущества фиксированного оклада, а также гибкость и мотивационная составляющая комиссионных выплат. В схеме «оклад + комиссионные» размер последних обычно увязывается с объемом продаж или прибыльностью (как при комиссионной системе). Отличие от чисто комиссионной схемы заключается в том, что в данном случае процент комиссионных всегда меньше.

Однако изменение соотношения переменной части заработной платы в ущерб фиксированной может привести к ослаблению управленческого контроля над сбытовым персоналом. Другими словами, увеличение доли комиссионных позволяет повысить активность продавцов и объемы продаж, а повышение доли фиксированной части — усилить контроль и координацию деятельности персонала. Таким образом, система «оклад + комиссионные» больше всего подходит для ситуаций, когда нужен контроль над сотрудниками сбыта; при этом их успехи поощряются дополнительными выплатами.

На вопрос, какое соотношение должны составлять постоянная и переменная части заработной платы, нельзя дать однозначный ответ. На практике переменная часть может составлять до 40% от общей суммы вознаграждения.

### **Оклад + премия (бонус)**

Отличие от первой схемы заключается в том, что постоянная часть намного превышает переменную. Этот подход эффективен для стимулирования определенного вида деятельности в краткосрочном периоде — например, когда компании надо привлечь новых клиентов, стимулировать повторные заказы или провести разъяснительные мероприятия по какому-либо отдельному продукту. Некоторые компании используют систему бонусов, чтобы стимулировать продавцов на достижение долгосрочных целей, например повышение качества обслуживания клиентов. Многие компании используют бонусы для поощрения коллектива или команды по итогам отчетного периода. Если команда достигла поставленных перед ней целей, то все ее члены получают премию.

Такой вариант оплаты труда продавцов используется, когда руководство осуществляет достаточно строгий контроль над деятельностью сбытового подразделения, вместе с тем поощряя их достижения.

### **Оклад + комиссионные + премия (бонус)**

Данная система широко распространена и сочетает в себе все три элемента системы поощрения: оклад, комиссионные и премию. Она позволяет, во-первых, обеспечить необходимый контроль за работой продавцов, во-вторых, материально поощрить сотрудников за выполнение отдельных специфических задач. Пример подобной схемы — базовый оклад, комиссионные и ежеквартальные бонусы, которые начисляются каждому продавцу, например по результатам оценки качества обслуживания клиентов.

## **Другие аспекты применения комбинированных схем**

Для эффективного использования комбинированных схем вознаграждения необходимо учесть еще ряд факторов, имеющих непосредственное отношение к системе оплаты труда. Вот перечень этих факторов.

- ◆ Соотношение поощрительных выплат и базовой заработной платы.
- ◆ Целесообразность расчета верхней границы таких поощрительных выплат.
- ◆ Критерии оценки результатов.
- ◆ Целесообразность использования командных стимулов и, при установлении такой целесообразности, — установление критериев, по которым групповые поощрительные выплаты будут распределяться между членами этой группы.
- ◆ Периодичность выплаты поощрения.

### **Относительная доля поощрительных выплат**

Одна из типичных причин низкой эффективности комбинированных схем с точки зрения мотивации торговых сотрудников — малая доля стимулирующих выплат в общем объеме вознаграждения. Другими словами, работники не слишком заинтересованы в повышении каких-либо показателей. В попытках удержать у себя лучших работников некоторые компании используют индивидуальный подход, который можно охарактеризовать, как “давайте договариваться”, т.е. соотношение поощрительных выплат становится предметом переговоров менеджмента с работником (гибкая система оплаты труда).

В последнее десятилетие доля поощрительных выплат в общем размере вознаграждений продавцов имеет тенденцию к увеличению. Разумеется, эта величина в значительной степени зависит от конкретной отрасли и функций торгового персонала. В большинстве фирм оплата труда высококвалифицированных кадров производится на основе комбинированной системы “оклад + премии + комиссионные”.

Решение о структуре материального вознаграждения должно базироваться на стратегических целях и содержании конкретных видов сбытовой деятельности. Когда главные цели фирмы связаны со сбытом в краткосрочной перспективе (допустим, увеличение объемов продаж, прибыльности и привлечение новых клиентов), в системе оплаты труда продавцов значительная доля отводится поощрительным выплатам. Если для компании на первое место выходит обслуживание клиентов и другие цели, не имеющие непосредственного отношения к продажам, главный акцент делается на фиксированной ставке. Когда эффективность сбыта зависит от уровня квалификации продавцов, акцент также следует сделать на стимулирующих выплатах. Однако когда функции торгового персонала ориентированы на

обеспечение качественного обслуживания клиентов или во время проведения широкой рекламной кампании (когда роль сотрудников сбыта, в конечном итоге, сводится к приему и оформлению заказов клиентов), доля поощрительных выплат снижается.

### **Верхний предел оплаты труда продавцов**

В разных компаниях и отраслях к установлению верхней границы размеров материального вознаграждения подходят по-разному. Можно выдвинуть немало аргументов как за, так и против ограничения роста доходов продавцов. Отчасти это связано с применяемыми в отрасли схемами оплаты труда. В фирмах со сравнительно низким уровнем оплаты труда потолки стимулирования используют чаще, чем в компаниях, где уровень заработной платы продавцов достаточно высок. Кроме того, имеет значение и собственно система оплаты. Например, две трети фирм, применяющих комбинированные системы вознаграждения оклад + премии, устанавливают верхний предел стимулирования, в то время как в компаниях с системами оклад + комиссионные верхний предел используются примерно в одной трети случаев.

Установление потолка аргументируется, в частности, тем, что высокий уровень вознаграждения отдельных продавцов не должен влиять на моральный климат в коллективе. Кроме того, установление такой границы ограничивает возможность “сорвать джек-пот” (резко увеличить объемы продаж за счет появления крупных клиентов или сбыта новых товаров), когда суммарная заработная плата продавца резко увеличивается без особых усилий с его стороны. Наконец, такой подход позволяет планировать и контролировать издержки компании на оплату труда торговых работников.

Однако существуют и убедительные аргументы против установления предела материального вознаграждения продавцов. В частности, установление потолка способно снизить мотивацию и энтузиазм сотрудников. Как показывают данные, 25% торговых работников рассматривают наличие верхней границы стимулирования как один из отрицательных аспектов системы вознаграждения. Еще один нюанс данной схемы связан с тем, что некоторые продавцы могут выйти на максимум своих доходов еще в начале года, а затем работать спустя рукава.

Использование верхнего предела в системе поощрений персонала перерастает в серьезные проблемы, когда речь идет о важнейших клиентах фирмы. В первую очередь это связано с оплатой труда про-

давцов, работающих в сбытовой команде. Поскольку командные продажи предполагают обслуживание клиентов сотрудниками многих подразделений компании, возникает вопрос: как определить долю труда конкретного работника в заключенной сделке, являющейся результатом усилий многих представителей компании? Чем шире масштаб продаж, тем сложнее ответить на этот вопрос. Второй момент возникает в связи с территориальным местонахождением клиентов. Как оплачивать работу торгового представителя на другой сбытовой территории, если он обслуживает основной офис данного клиента на своей собственной территории? В такой ситуации многие компании ограничивают размер поощрительных выплат для своих торговых представителей.

Субъективизм в ограничении заработков торгового персонала можно снизить, если новая или усовершенствованная схема поощрений с использованием верхней границы пройдет тестирование еще до начала практической реализации. Проще всего это сделать, сопоставив новую систему с результатами работы продавцов в прошедших периодах. Основной акцент следует сделать на размерах вознаграждения, которое получили бы в этом случае лидеры и отстающие сотрудники. Необходимо добиться того, чтобы новая система вознаграждения воспринималась торговыми представителями как справедливая и была приемлемой для руководства компании.

### **Сроки выплаты поощрения**

В большинстве систем оплаты труда по типу оклад + комиссионные предусматривается ежемесячная выплата материального поощрения сотрудникам, тогда как в системах оклад + премия выплаты осуществляются раз в квартал или раз в год.

В целом, чем меньше период времени между подведением итогов и получением вознаграждения, тем выше стимулирующее воздействие системы оплаты труда. Однако в силу ряда объективных причин (трудоемкость вычислений, сложность начисления средств) компаниям удобнее всего выплачивать материальное поощрение раз в квартал.

### **Оплата труда собственного торгового персонала и сторонних агентов**

Во многих компаниях сбыт организован таким образом, что наряду с собственным подразделением продаж продукции занимаются и независимые агенты по сбыту и торговые представители. Последние

обычно получают фиксированные комиссионные за любые проданные ими товары или услуги, но иногда (как мы уже видели) оплата труда специализированного торгового персонала осуществляется в гораздо более сложных формах. Сотрудничество с независимыми агентами имеет ряд преимуществ, о которых мы говорили в главе 3, однако в данном контексте приобретает актуальность вопрос соотношения оплаты труда собственного торгового персонала и внешних представителей. Например, на практике возникают ситуации, когда сотрудники фирмы могут получить дополнительные материальные стимулы только после выполнения установленной для них квоты, тогда как независимые торговые представители получают гораздо более высокое вознаграждение без необходимости выполнять какие бы то ни было квоты. Чтобы избежать подобных несоответствий, руководству следует заранее позаботиться о том, чтобы сотрудники отдела продаж были уверены в справедливости используемой системы вознаграждения.

Хотя независимые торговые представители и получают более высокие комиссионные, они зачастую должны самостоятельно покрывать все сопутствующие расходы. Кроме того, в случае падения объемов продаж они не получают гарантированный оклад, как собственный торговый персонал фирмы. Немалое преимущество для работников компании заключается и в том, что внутренние системы вознаграждения могут включать и схемы нематериального поощрения, например продвижение по карьерной лестнице, программы общественного признания и различные соревнования.

### **Командные и индивидуальные стимулы**

При формировании сбытовых, или комплексных, команд для привлечения новых и обслуживания крупных клиентов компании также необходимо рассмотреть вопросы размера и распределения материального вознаграждения между членами команды. Фирмы, использующие командный метод продаж или обслуживания, обычно применяют один из трех подходов, увязывающих поощрения с показателями работы команды.

1. *Результаты работы команды.* В этом случае все поощрительные выплаты основываются на достижении поставленных перед командой целей. Стимулирующее вознаграждение распределяется между всеми членами команды поровну или с учетом индивидуального вклада каждого сотрудника в общий конечный результат.

2. *Результаты работы команды и индивидуальные показатели каждого участника.* Эта система включает два вида стимулирующих выплат, которые базируются на таких показателях, как результаты работы команды и индивидуальные показатели каждого участника. Оба вида стимулирующих выплат часто увязываются таким образом, что размер командной премии прямо влияет на величину индивидуальной премии каждого члена команды. В планах, не связанных друг с другом, эти два вида стимулирующих выплат не зависят друг от друга.
3. *Индивидуальные результаты участников.* Данная система также включает те же два вида стимулирующих элементов, — командный и индивидуальный, — которые могут быть взаимосвязаны либо использоваться независимо друг от друга. Однако основной акцент в этой системе делается на индивидуальных показателях работы, т.е. поощрение выплачивается по результатам работы каждого из участников команды.

Отличие взаимосвязанной схемы заключается в том, что поощрительные выплаты зависят в первую очередь от достижения стоящих перед командой целей и лишь затем — от индивидуального вклада каждого участника команды. При отсутствии такой зависимости (независимые схемы) размеры командной и индивидуальной премий устанавливаются независимо друг от друга и просто суммируются в заработке каждого сотрудника. В этом случае продавцы могут получить любую из двух видов поощрительных выплат либо обе. Прежде всего следует обратить внимание на то, что в обоих случаях поощрительные выплаты увязываются с выполнением поставленных перед командой целей, а все участники получают одинаковые стимулирующие выплаты исходя из объема сбыта.

Однако при взаимосвязанной системе каждый из продавцов в составе команды может получать также индивидуальные стимулирующие надбавки, которые связаны с выполнением конкретных задач. Такие индивидуальные надбавки стимулируют сотрудников заниматься помимо собственно продаж (наряду с другими членами команды) также другими видами деятельности — поиском новых клиентов, контролем выполнения заказов и пр. Если же команда (при взаимосвязанной системе) не выполнит установленную квоту продаж, все участники лишаются стимулирующей премии, а отдельные продавцы, в свою очередь, не получают индивидуальных поощрений, даже если на 100% выполняют персональные задания. Таким образом,

взаимозависимость стимулов побуждает членов команды заботиться прежде всего о достижении общей цели.

## **Другие формы мотивации торгового персонала**

Материальные вознаграждения являются очень важной мотивационной составляющей любой системы оплаты труда. Но денежная мотивация по своей природе является “ненасыщаемой”, и человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще недавно мотивировал его на высокую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет стимулирующую силу. Поэтому денежные стимулы необходимо сочетать с моральными формами признания труда сотрудников. К ним относятся: публичные объявления благодарности, вручение сувениров, грамот и другие, о которых мы и поговорим в этом разделе.

Один из примеров такой мотивации — соревнование между сотрудниками, по итогам которого победитель получает материальное вознаграждение, какой-либо приз, ценный подарок или иное личное или общественное признание его достижений. Сегодня этот метод работает ничуть не хуже, чем 50 лет назад.

## **Соревнования между сотрудниками сбыта**

Такие мероприятия, как соревнования, представляют собой краткосрочные программы мотивации, имеющие целью стимулировать работников к выполнению конкретных сбытовых задач. Хотя они не относятся к постоянным элементам системы оплаты труда, но представляют торговым работникам возможность получить материальное и/или нематериальное поощрение. Победители соревнований обычно получают премии, ценные призы или бесплатные путевки. Наряду с этим они получают признание в коллективе, что способствует повышению самооценки и удовлетворенности от своей работы.

Требования к организации соревнования следующие.

- ◆ Четкая формулировка целей.
- ◆ Равные условия и возможность получения вознаграждения каждым сотрудником.
- ◆ Привлекательность вознаграждения;
- ◆ Создание атмосферы соревнования внутри компании.

### **Цели мероприятия**

Поскольку соревнования служат дополнением к используемой схеме оплаты труда и предназначены для мотивации персонала в отношении конкретных краткосрочных задач, их *цели* должны быть сформулированы четко и понятно. С одной стороны, период проведения соревнования должен быть непродолжительным. Это гарантирует, что энтузиазм сотрудников, связанный с проведением соревнования, не успеет угаснуть. С другой, этот период должен быть достаточным, чтобы все продавцы успели “отработать” свои территории и получить шансы на победу. Практика показывает, что средняя продолжительность мероприятия в сфере сбыта составляет около трех месяцев.

### **Условия и шансы участников**

Существуют три популярные формы проведения соревнований. В ходе первой продавцы соревнуются в реализации индивидуальной квоты. Победителями объявляются все, кому удалось выполнить или перевыполнить квоту в течение определенного времени. При втором варианте сотрудники соревнуются между собой, и победителями объявляются те, кто добился высших показателей (установленных заранее). Третий вариант предусматривает формирование команд, где каждый участник соревнуется за командные и индивидуальные призы.

Фактически из всех трех форм самой популярной оказалась первая — выполнение индивидуальных квот продаж. Во-первых, такая форма позволяет организовать мероприятие таким образом, чтобы сосредоточить деятельность продавцов на выполнении конкретных задач. Во-вторых, она ставит работников в относительно *равные* условия, даже если они обслуживают территории с разным потенциалом сбыта. Наконец, соревнование по выполнению индивидуальных квот позволяет сохранить рабочую атмосферу в коллективе, поскольку сотрудникам не приходится конкурировать друг с другом.

Какая бы форма проведения соревнований ни применялась, у каждого из торговых сотрудников должны быть *реальные шансы* стать победителем. Если правила проведения соревнования предусматривают лишь одного или двух-трех победителей, работники могут решить, что у них нет шансов на победу. Кроме того, работников, показывающих средние результаты, соревнование может вовсе не заинтересовать, если они не видят для себя возможности победить. Это означает, что таких работников нет стимулов бороться за победу в соревновании. Один из руководителей сбыта сказал по этому поводу

следующее: “Как правило, лучшие продавцы не нуждаются в дополнительной мотивации — они и без того работают хорошо. Однако не следует забывать и о других сотрудниках, которые работают не столь эффективно, но без которых успешная деятельность компании была бы невозможна. Именно таким работникам требуется дополнительная программа стимулирования”. С этой точки зрения соревнование желательно проводить таким образом, чтобы дать шанс каждому продавцу, выполняющему установленные для него квоты. Компании все чаще используют программы стимулирования, предусматривающие поощрение большого количества сотрудников.

### **Привлекательность поощрения**

Победители соревнования могут получать вознаграждения в материальной и нематериальной форме, например, в виде сувениров, товаров или путевок. Совершенно очевидно, что не может быть “универсального рецепта” вознаграждения, подходящего ко всем ситуациям. Все чаще руководство старается выбирать поощрения, удовлетворяющие различные потребности своих сотрудников. Например, перед проведением мероприятия устанавливается несколько призов и оговаривается возможность получения их денежного эквивалента, причем победитель имеет возможность выбрать самый *привлекательный* из имеющихся вариантов. Более того, компании стремятся выбирать такие виды вознаграждения, которые соответствовали бы конкретным потребностям и интересам их сотрудников. В этом случае работник, ставший победителем, получает нечто такое, о чем он действительно мечтал. Цель такого подхода — выбрать вознаграждение, эффективно мотивирующее каждого торгового сотрудника (разумеется, в рамках установленного бюджета).

Независимо от формы вознаграждения, стоимость приза в материальном выражении должна быть достаточно высокой (по сравнению с уровнем заработной платы), чтобы вызвать интерес всех потенциальных участников соревнования. Например, портативный телевизор может оказаться более привлекательным призом для сотрудников небольших фирм, а туристическая путевка — для мотивации представителей крупных компаний. Специалисты считают, что стоимость призов, вручаемых победителям соревнования, должна составлять не меньше недельной заработной платы среднего торгового сотрудника.

## **Атмосфера и итоги мероприятия**

Чтобы вызвать интерес и энтузиазм у потенциальных участников соревнования, оно должно начинаться ярко и торжественно. О проведении очередного соревнования фирмы обычно объявляют на общем собрании сотрудников компании. Во время проведения соревнования также нужно проводить *агитационную* работу, чтобы поддерживать интерес участников к этому мероприятию. По ходу соревнования участников следует регулярно информировать о текущих показателях, а после его окончания и оглашения результатов победители должны получить призы и признание в рамках компании.

## **Недостатки**

Несмотря на высокую результативность соревнований с точки зрения мотивации труда торгового персонала, при плохой подготовке и слабой организации такие мероприятия могут привнести негативный оттенок в слаженную работу коллектива.

Существует мнение, что соревнование между продавцами, призванное стимулировать рост объемов продаж, приводят лишь к иллюзорным результатам и не способствуют стабильному увеличению принадлежащей фирме доли рынка. Например, продавцы могут подтасовать некоторые данные с тем, чтобы зависить достигнутые во время соревнования показатели. В частности, они могут придержать заказы, поступившие до начала мероприятия, и ускорить оформление заказов, которые размещаются в период его завершения. В результате клиенты окажутся “затоваренными”, что неизбежно приведет к падению объемов продаж в течение какого-то периода после окончания соревнования.

Соревнования могут также подорвать сплоченность и моральный дух коллектива. Особенно это справедливо в ситуациях, когда продавцы конкурируют друг с другом за право получить вознаграждение, а количество призов ограничено.

Наконец, иногда соревнования между сотрудниками проводятся для того, чтобы компенсировать последствия неэффективных схем поощрения. При этом упускается из виду, что работникам не следует платить вторично за уже оплаченную работу. Таким образом, соревнование нужно использовать только на краткосрочной основе для мотивации дополнительных усилий со стороны торгового персонала (т.е. сверх обычных результатов работы). Если в компании часто проводятся соревнования для поддержания приемлемого уровня резуль-

тативности торгового персонала, руководству следует пересмотреть всю свою программу оплаты труда и стимулирования.

## Нематериальные формы вознаграждения

Материальные и нематериальные виды поощрения сотрудников служат важными составными элементами системы мотивации любой компании. Можно сказать, что одна не может существовать без другой. Если фирма не платит достойную среднерыночную заработную плату своим работникам, то грамоты и похвалы, скорее всего, не дадут должного эффекта. И наоборот, принимать во внимание только материальные стимулы тоже не совсем верно, поскольку каждый человек нуждается в подкреплении и признании своего профессионального уровня и достижений.

По оценкам некоторых руководителей, карьерный рост занимает второе место среди стимулов после материального вознаграждения. Это особенно справедливо для молодых, образованных и амбициозных сотрудников, которые рассматривают нынешнюю должность как очередную ступеньку служебной лестницы. К сожалению, с возрастом стремление продавцов к построению карьеры снижается, и зачастую это связано с отсутствием перспектив продвижения по службе. Типовой вариант карьерного роста — это путь из рядового продавца в районные менеджеры по продажам, и далее — на должность руководителя сбыта в своей фирме. Таким образом, если продавцу в течение нескольких лет не удастся войти в ряды руководящего звена в своей фирме, то у него складывается впечатление о бесперспективности дальнейшей карьеры. В результате по прошествии нескольких лет работы продавец начинает интересоваться исключительно материальными видами поощрения или вообще утрачивают мотивацию, продолжая работать без былого энтузиазма.

Для решения этой проблемы некоторые фирмы предусматривают для своих торговых сотрудников два варианта развития карьеры. Один из них рассчитан на амбициозных кандидатов, которые в перспективе могут занять руководящие должности, а другой — на сотрудников, которые могут сделать карьеру в торговом подразделении. Второй вариант обычно предполагает работу с ключевыми клиентами компании или в ведущих сбытовых командах. При такой системе у сотрудника, который не стремится на руководящие должности, есть перспектива получить более престижную и высокооплачиваемую должность в отделе продаж. Чтобы повысить привлека-

тельность такого продвижения по службе, руководство обеспечивает таким работникам дополнительные выплаты и льготы, в том числе более высокую заработную плату, льготные путевки и отдельный кабинет в офисе.

Формы нематериальных поощрений могут быть самыми разными, приведенный список можно продолжать и дополнять до бесконечности:

- ◆ звание “лучший работник месяца”;
- ◆ гибкий рабочий график;
- ◆ устная благодарность;
- ◆ публикация заметки и фотографии лучшего работника в корпоративной газете или информационном листке;
- ◆ приоритет при планировании рабочего графика, времени отдыха, получении нового оборудования и инструментов;
- ◆ исключение лучших работников из системы постоянного контроля их работы;
- ◆ подарки с учетом специфических интересов сотрудника.

Каждый человек хочет, чтобы его заслуги оценили и признали. Один из способов поощрения сотрудников без денежных затрат — публичная благодарность “за выдающийся личный вклад в процветание компании” в виде грамоты, переходящего или персонального вымпела и т.п. В современных условиях у человека остается все меньше свободного времени, которое он может посвятить себе и своей семье, поэтому можно выделить сотруднику отгул или дополнительный выходной. Он оценит такое вознаграждение, к тому же вернется на работу отдохнувшим и бодрым. Возможность гибкого графика работы, привязанного не к определенным часам начала и окончания трудового дня или к количеству отработанных часов, а к результатам работы, также способствует увеличению отдачи от сотрудников, предпочитающих работать по свободному графику.

## **Программы общественного признания заслуг**

Проведение соревнований и продвижение по службе — типичные формы поощрения сотрудников компании; но нередко используются и особые программы общественного признания, так называемые нематериальные формы вознаграждения. Как и соревнования, эффективные программы общественного признания заслуг должны

предоставлять каждому продавцу реальные шансы оказаться в числе победителей. Однако если признание получает большое количество сотрудников, то программа теряет свою привлекательность, поскольку победители перестают утрачивают “выдающейся личности”.

Эффективные программы общественного признания заслуг обычно составляются таким образом, чтобы выявить и наградить лучших работников по нескольким разным показателям. Например, победителями могут стать сотрудники, добившиеся за отчетный период самых высоких объемов продаж, самого большого прироста продаж в процентном или денежном выражении, максимального коэффициента использования потенциала сбытовой территории или самого значительного объема продаж в расчете на одного клиента.

Какими бы ни были масштабы программы общественного признания заслуг и затраты, связанные с ее реализацией, любая подобная программа должна обладать определенными характеристиками.

1. **Программа должна базироваться исключительно на показателях результативности работников.** В ней не должно быть места субъективным оценкам. Если у сотрудников возникает подозрение в необъективности оценок, на основе которых выявляются победители, то программа не даст ожидаемых результатов.
2. **Программа должна быть сбалансированной.** Она не должна быть слишком трудной, чтобы победителями могли стать один-два человека, или, наоборот, — слишком простой, что каждый смог без особых усилий достичь результатов. В первом случае никто не станет лезть из кожи вон, чтобы стать победителем, а во втором — программа окажется просто бесполезной.
3. **Необходимо предусмотреть особую церемонию награждения победителей.** Если награждение проводится на общем собрании отдела продаж или компании, особенно если награду вручают высшие руководители, то привлекательность и эффективность программы будет намного выше, чем когда подарок будет вручен в будничной обстановке или отправлен по почте.
4. **Программа должна быть хорошо организована,** иначе она может стать объектом для насмешек и вместо того, чтобы мотивировать работников, оставит их совершенно равнодушными или даже оттолкнет. Программа должна вызывать у сотрудников чувство гордости за свою компанию и свой труд.

5. **Программа должна надлежащим образом освещаться.** Рядовые сотрудники должны понимать суть программы и смысл своего участия в ней. Важными этапами ее организации служат также подведение промежуточных итогов и обсуждение среди сотрудников.

Признание заслуг — отличный вид поощрения лучших продавцов, поскольку об их достижениях узнают их коллеги и другие сотрудники компании. Важными составляющими эффективной программы признания заслуг является также подробное освещение хода программы (на общих собраниях сбытового подразделения, в публикациях внутреннего информационного бюллетеня компании или иными способами). Неотъемлемой частью таких программ являются специальные награды, иногда чисто символические, имеющие сравнительно невысокую материальную стоимость, такие как памятные призы или сувениры с символикой фирмы.

Часть III

# **Анализ, контроль и координация**



# 9 АНАЛИЗ ЗАТРАТ

## ***В этой главе...***

- Методы анализа затрат*
- Финансовые коэффициенты*
- Рентабельность собственного капитала*
- Анализ и эффективное использование коэффициентов*

Управление продажами — одна из важнейших составляющих успеха компании. В первой главе шла речь о трех взаимосвязанных процессах, без которых невозможно успешное управление продажами:

- ◆ разработка;
- ◆ практическая реализация;
- ◆ оценка и контроль.

В этой главе мы рассмотрим процессы и методики, применяемые для анализа издержек и использования этих данных для оценки и контроля программы продаж. Хотя в литературе, на семинарах и тренингах основной акцент делается на методах повышения объемов продаж, анализ и контроль над затратами компании также играют важную роль в увеличении прибыли. Зачастую именно грамотный анализ и надлежащее управление издержками отличает успешную фирму от отстающих.

Как это происходит? Рассмотрим такую ситуацию. Некая фирма, выпускавшая три вида товаров, решила отказаться от производства двух из них и сосредоточить усилия только на одном. Перед продавцами была поставлена задача продать 100 тысяч единиц продукции.

Результаты оказались ошеломляющими: объем продаж увеличился с 70 тысяч до 300 тысяч единиц продукции, т.е. втрое превысила запланированный показатель. Продавцы перевыполнили установленные квоты и получили крупные вознаграждения, однако при этом компания понесла убытки. Что же произошло? Огромные средства были потеряны лишь потому, что затраты оказались выше, чем ожидалось, а прибыль — ниже из-за того, что неожиданно большое количество покупателей воспользовалось оптовыми скидками. Компания не провела предварительный анализ прибыли и затрат и оказалась в убытке.

Для эффективного управления продажами наряду с анализом продаж необходимо проводить и оценку издержек. Анализ продаж предполагает оценку и корректировку достигнутых продавцами результатов, анализ затрат заключается в изучении затрат, связанных с продажами, и сравнении их с полученной прибылью. Чтобы оценить, насколько полученная от продаж прибыль оправдывает расходы, нужно собрать, изучить, классифицировать и сравнить эту информацию с данными о затратах на реализацию маркетингового комплекса. Чтобы продать свои товары, компания вкладывает средства, а от продажи получает прибыль, поэтому для анализа рентабельности сравнивают объемы продаж либо величину прибыли (на выходе) с затраченными маркетинговыми усилиями (на входе). Анализ затрат позволяет найти способы повышения эффективности маркетинговых издержек, к тому же без такого анализа сложно оценить соотношение прибыли и издержек.

Современные компании производят широкий ассортимент продукции, которую к тому же реализуют на многих рынках. Для каждого товара и рынка нередко разрабатываются отдельные маркетинговые комплексы. Поэтому анализ взаимосвязей затрат и доходов позволяет понять, когда нужно увеличить расходы на маркетинг, когда уменьшить и когда оставить на прежнем уровне. Соответствующие выводы нельзя сделать только лишь на основе данных бухгалтерского учета, потому что в чистом виде они не показывают полную картину деятельности фирмы. То же относится и к задаче оптимального распределения продавцов по сбытовым территориям; для этого менеджер должен оценить соотношение затрат и отдачи по отдельным товарам, территориям, клиентам, каналам распределения и т.п. Сделать такую оценку помогает анализ затрат.

## Методы анализа затрат

Говоря об управлении сбытом, следует отметить, что анализ затрат (или, как его иногда называют, анализ рентабельности) чаще применяется в отношении товаров, чем клиентов. Большинство компаний проводит анализ рентабельности по типам товаров, и лишь менее трети из них проводят его по всем четырем направлениям (товарам, территориям, торговым представителям и клиентам). Одна из причин такого отношения к анализу рентабельности связана с тем, что большинство систем ведения бухгалтерского учета не ориентировано на потребности управления маркетингом, поскольку с самого начала они были предназначены для предоставления отчетов налоговым органам, кредиторам и акционерам фирмы. И до сих пор, несмотря на определенные изменения, бухгалтерский учет ориентируется, главным образом, на внешнюю отчетность и анализ производственных затрат, хотя проведение анализа маркетинговых затрат и рентабельности принесло бы немалую пользу руководящему составу фирмы.

Данные, имеющиеся в системе ведения бухгалтерского учета, не подходят для таких видов анализа затрат и рентабельности, которые нужны руководителям сбыта. Бухгалтерия показывает финансовые результаты, полученные на основе учета расходов и доходов фирмы. А менеджменту важно знать, как распределяются затраты по тем или иным объектам, чтобы определить рентабельность конкретного товара или сегмента бизнеса.

Система бухгалтерского учета позволяет оценить производственные затраты соответствующего товара. Проблема заключается в том, *как* учесть в полной себестоимости товара административные затраты, расходы на офисное оборудование, складские расходы и т.д. Существует три метода расчета затрат:

- ◆ метод полных затрат;
- ◆ метод маржинального дохода;
- ◆ метод затрат по видам деятельности (ABC-метод).

Перед руководителем сбыта стоит задача выбрать оптимальный подход к расчету сбытовых издержек.

## Методы полных затрат

Метод полных затрат или, как его еще называют, метод чистой прибыли основан на определении всех прямых и накладных расходов. *Прямые расходы* включают в себя все затраты, которые можно

напрямую отнести к производству товара. Прямые расходы отличаются тем, что исчезают при отсутствии выпуска продукции. Например, бумага, краски, пленка и т.д. — прямые расходы при производстве книги, исчезающие при прекращении выпуска книги. Если не печатается книга, то нет прямых затрат на ее печать. *Накладные расходы* — это расходы, напрямую не связанные с производством товара. Например, аренда печатного цеха должна быть оплачена независимо от того, сколько книг в нем отпечатано. В отличие от прямых расходов, накладные расходы не исчезают в случае прекращения выпуска продукции. Чтобы определить размер прибыли методом полных затрат, из объема продаж надо вычесть все расходы — прямые и накладные.

## Метод маржинального дохода

Метод маржинального дохода используется для определения вклада каждой единицы продукции либо каждого подразделения фирмы в ее валовой доход. Метод маржинального дохода используется для ответа на вопрос: “Какой дополнительный доход принесет продажа одной единицы продукции или работа одного отдельно взятого сбытового подразделения?” Этот метод игнорирует накладные расходы. Прибыль в этом методе рассчитывается как разница между валовым доходом и прямыми затратами.

Использование методов можно проиллюстрировать на примере. Представим магазин, состоящий из трех отделов, торгующих различными товарами. В табл. 9.1 представлен отчет о прибылях и убытках такого магазина. На основании данных, полученных методом полных затрат, можно сделать вывод, что отдел 1 следует закрыть, поскольку его убыток составляет 125 000 руб.

**Таблица 9.1. Отчет о прибылях и убытках трех отделов магазина (по методу полных затрат), тыс. руб.**

	Магазин	Отдел 1	Отдел 2	Отдел 3
Объем продаж	5 000	2 500	1 500	1 000
Производственные затраты (закупка товара)	<u>4 000</u>	<u>2 250</u>	<u>1 250</u>	<u>500</u>
Валовая прибыль	1 000	250	250	500
Прочие расходы				
◆ сбытовые	250	125	75	50
◆ административные	<u>500</u>	<u>250</u>	<u>150</u>	<u>100</u>

Окончание табл. 9.1

	Магазин	Отдел 1	Отдел 2	Отдел 3
Совокупные расходы	750	375	225	150
Прибыль (убыток)	250	- 125	25	350

Что же произойдет, если закрыть убыточный отдел? Магазин лишается продаж, которые обеспечивает этот отдел (исчезают и 125 тыс. руб. сбытовых расходов), но 250 тыс. руб. постоянных затрат в этом случае переносятся на другие отделы. После распределения этих затрат на основе процентной доли в общих продажах каждого из отделов оказывается, что и отдел 2 становится нерентабельным (табл. 9.2).

**Таблица 9.2. Отчет о прибылях и убытках двух отделов магазина (отдел 1 закрыт), тыс. руб.**

	Магазин	Отдел 2	Отдел 3
Объем продаж	2 500	1 500	1 000
Производственные затраты (закупка товара)	<u>1 750</u>	<u>1 250</u>	<u>500</u>
Валовая прибыль	750	250	500
Прочие расходы:			
♦ сбытовые	125	75	50
♦ административные	<u>500</u>	<u>300</u>	<u>200</u>
Совокупные расходы	625	375	250
Прибыль (убыток)	125	-125	250

Если последовательно придерживаться принципа исключения нерентабельной торговой точки, то и отдел 2 следует закрыть. Тогда административные расходы в объеме 500 тыс. руб. придется полностью переложить на отдел 3, что сделает нерентабельным и его, как, впрочем, и весь магазин. В итоге придется закрыть весь магазин. Таким образом, фирме пришлось бы закрыть рентабельный в целом магазин только потому, что один из его отделов показывает убытки.

На самом же деле, если рассчитать вклад отдела 1 в маржинальный доход, то он оказывается положительным, как показано в табл. 9.3.

**Таблица 9.3. Расчет вклада каждого из отделов в маржинальный доход магазина, тыс. руб.**

	Отдел 1	Отдел 2	Отдел 3	Итого
Объем продаж	2 500	1 500	1 000	5 000
Переменные затраты:				
◆ производственные затраты (закупка товара)	2 250	1 250	500	4 000
◆ сбытовые расходы	125	75	50	250
Совокупные переменные затраты	<u>2 375</u>	<u>1 325</u>	<u>550</u>	<u>4 250</u>
Маржинальный доход	125	175	450	750
Постоянные затраты:				
◆ административные				500
Прибыль				250

## Расчет затрат по видам деятельности

Этот метод известен под названием ABC-метод (от англ. *activity based costing* — учет затрат по видам деятельности) и предполагает распределение затрат по товарам или подразделениям в соответствии с видами деятельности либо процессами, приводящими к этим затратам. Поначалу этот метод может показаться слишком сложным — нужно изучить и описать основные бизнес-процессы, затем проанализировать затраты и разнести их по функциональному назначению.

Анализ затрат по видам деятельности можно условно разделить на три этапа.

1. Формулирование цели и определение видов деятельности, влекущих затраты.
2. Распределение затрат по видам деятельности.
3. Суммирование затрат, связанных с разными видами деятельности, и их сравнение.

На практике приходится сталкиваться с дополнительными трудностями, поскольку приходится принимать сложные решения о том, какие затраты считать постоянными или переменными и как разные затраты распределять по типам товаров. Задача сводится к выявлению затрат, связанных с продажей каждого типа товара.

На первом этапе надо сформулировать цель анализа, например — определить рентабельность сбытовых филиалов, клиентов, отдельных торговых представителей или товаров, входящих в товарную

линию. Постановка цели очень важна, поскольку от цели зависит интерпретация затрат и расходов.

Правильно сформулированная цель помогает определить, с какими затратами какие виды деятельности сопряжены. Например, заработную плату сотрудников сбыта можно отнести и к сбору информации о потенциальных клиентах, и к коммерческим визитам, и к оформлению и сопровождению заказов, и к послепродажному консультированию.

На последнем этапе затраты, относящиеся к разным видам деятельности, суммируются и сравниваются между собой.



Пример использования методики вы найдете на веб-странице книги по адресу: <http://www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1687-7.html>.

## Финансовые коэффициенты

Финансовые коэффициенты — инструмент для анализа финансового состояния компании. В финансовом анализе используется большое количество показателей, но самым популярным финансовым критерием остается доходность, или рентабельность собственного капитала.

### Рентабельность собственного капитала

Чаще всего для оценки эффективности инвестиционных проектов используется такой финансовый критерий, как *доходность*, или *рентабельность собственного капитала* (*return on equity — ROE*), которая определяется по формуле:

рентабельность собственного капитала = чистая прибыль / собственный капитал.

Предположим, что существует некая компания *АВВ*, занимающаяся сборкой и продажей персональных компьютеров. В 2010 году доходность компании *АВВ* составила:

$$ROE = 889,9 / 3\,218,5 = 27,6\%.$$

По сути, рентабельность собственного капитала — это мера прибыли на один рубль инвестированного капитала, т.е. процентное выражение дохода, который владельцы получают от своих инвестиций. Коэффициент ROE определяется тремя факторами, которые мы сейчас рассмотрим.

## Три определяющих фактора ROE

Чтобы понять, как руководство компании может повысить ROE, давайте распишем этот показатель с учетом его трех основных компонентов:

$ROE = (\text{чистая прибыль}/\text{продажи}) \times (\text{продажи}/\text{активы}) \times (\text{активы}/\text{собственный капитал})$ .

Если эти три соотношения определить соответственно как доходность (рентабельность) продаж, оборачиваемость активов и финансовый рычаг, то же выражение можно представить в виде:

рентабельность собственного капитала = рентабельность продаж  $\times$  оборачиваемость активов  $\times$  финансовый рычаг.

Это говорит о том, что руководство располагает всего тремя рычагами воздействия на ROE.

Прибыль, полученная с каждого рубля выручки от реализации, или *рентабельностью продаж* (profit margin)<sup>1</sup>;

Выручка от реализации, полученная с каждого рубля задействованных активов, или *оборотностью активов* (assets turnover).

Количество капитала, использованного для финансирования активов, или *финансовый рычаг* (financial leverage)<sup>2</sup>.

За редким исключением любые усилия руководства по увеличению этих показателей увеличивают одновременно и ROE.

Обратите внимание на тесную связь между рычагами воздействия и финансовой документацией компании. Рентабельность продаж подводит итог данным из отчета о прибылях и убытках компании, показывая прибыль на каждый рубль выручки от реализации. Оборачиваемость активов говорит о том, насколько успешно руководство управляет активами бухгалтерского баланса компании, показывая, сколько ресурсов требуется, чтобы поддерживать объемы продаж на текущем уровне. Наконец, финансовый рычаг отражает качество управления обязательствами бухгалтерского баланса, пока-

<sup>1</sup> Рентабельность продаж называют также коэффициентом прибыльности-сти и маржей прибыли. — *Примеч. автора.*

<sup>2</sup> На первый взгляд может показаться, что отношение активов к собственному капиталу не является показателем финансового рычага, но подумайте вот о чем:

$\text{активы} / \text{собственный капитал} = (\text{обязательства} + \text{собственный капитал}) / \text{собственный капитал} = (\text{обязательства} / \text{собственный капитал}) + 1$ .

А соотношение обязательств к собственному капиталу совершенно определенно измеряет финансовый рычаг. — *Примеч. автора.*

зывая, какой объем собственного капитала требуется для финансирования активов. Это ясно свидетельствует о том, что, несмотря на свою простоту, эти три рычага действительно являются важнейшими показателями финансовой эффективности компании.

Мы выяснили, что показатель ROE в 2010 году в компании АБВ определялся следующим образом:

$$889,9 / 3\,218,5 = 889,9 / 5\,320,5 \times 5\,320,5 / 5\,483,3 \times 5\,483,3 / 3\,218,5, \\ 0,1672 \times 0,97 \times 1,7 = 0,276 = 27,6\%$$

В табл. 9.4 приведены значения ROE и трех ее компонентов для десяти различных компаний. Из этих данных очевидно, что к процветанию ведет множество путей: значения ROE примерно одинаковы, хотя соотношения рентабельности продаж, оборачиваемости активов и финансового рычага сильно разнятся. Таким образом, значения ROE варьируют от высокого (33,6%) до низкого (11,6%), а, например, диапазон рентабельности продаж составляет от 3,5 до 24,8%. Самое высокое значение ROE больше самого низкого примерно в три раза, хотя рентабельность продаж у соответствующих компаний отличается более чем в семь раз. Сравнение оборачиваемости активов и финансового рычага дает соотношение 42:1 и 9:1 соответственно.

**Таблица 9.4. ROE и рычаги эффективности десяти различных компаний**

ROE		Рентабельность продаж (P)		Оборачиваемость активов (A)		Финансовый рычаг (T)
(%)	=	(%)	х	(раз)	х	(раз)
1 14,47	=	21,6	х	0,06	х	11,17
2 29,31	=	9,3	х	1,53	х	2,06
3 11,61	=	23,8	х	0,41	х	1,19
4 11,68	=	8,4	х	0,37	х	3,76
5 11,57	=	17,0	х	0,49	х	1,39
6 27,53	=	16,7	х	0,97	х	1,7
7 33,55	=	24,8	х	0,55	х	2,46
8 13,91	=	4,3	х	2,01	х	1,61
9 11,71	=	12,6	х	0,30	х	3,10
10 13,69	=	3,5	х	2,54	х	1,54

Но почему ROE у разных компаний одинакова, хотя рентабельность продаж, оборачиваемость активов и финансовый рычаг сильно

различаются? Ответ на этот вопрос простой: конкуренция. Если одна компания демонстрирует необычайно высокую рентабельность собственного капитала, это, словно магнитом, притягивает к ней конкурентов, стремящихся превзойти этот показатель. Усилившаяся конкуренция возвращает значение ROE успешной компании к среднему уровню. И наоборот, необычайно низкое значение ROE отталкивает потенциальных конкурентов, а существующие компании одна за другой терпят неудачу и выходят из бизнеса, поэтому со временем ROE уцелевших фирм поднимается до среднего уровня.

Чтобы понять, как управленческие решения и конкурентная среда компании влияют на ROE, далее подробнее рассмотрим связанные с ней коэффициенты и показатели.

## Рентабельность продаж

Рентабельность продаж оценивает долю каждого рубля выручки от реализации, которая становится прибылью. Этот коэффициент особенно важен для операционных менеджеров, потому что отражает стратегию ценообразования компании и ее способность контролировать операционные расходы. Как видно из табл. 9.4, рентабельность продаж в разных отраслях значительно различается и зависит от характера продаваемой продукции и конкурентной стратегии компании.

Также обратите внимание, что рентабельность продаж и оборачиваемость активов находятся в обратно пропорциональной зависимости. Компании с высокой рентабельностью продаж, как правило, имеют низкую оборачиваемость активов, и наоборот. Это не случайно. Компании, создающие значительную добавленную стоимость своей продукции, могут требовать более высокой рентабельности продаж. Но поскольку создание добавленной стоимости, как правило, требует большого числа активов, то у тех же фирм наблюдается тенденция к снижению оборачиваемости активов. С другой стороны, например, розничные магазины доставляют продукцию в магазины на грузовых автомобилях, продают ее за наличные, а клиент сам забирает покупки. Поскольку они создают низкую добавленную стоимость своей продукции, то имеют низкую рентабельность продаж и соответственно высокую оборачиваемость активов. Понятно, что высокая рентабельность продаж не обязательно лучше или хуже низкой, — все зависит от совокупного влияния рентабельности продаж и оборачиваемости активов.

### Рентабельность активов

Чтобы понять, какое общее влияние оказывает рентабельность продаж и оборачиваемость активов, мы можем подсчитать *доходность*, или *рентабельность, активов* (return on assets — ROA):

ROA = рентабельность продаж × оборачиваемость активов = чистая прибыль/активы.

Значение ROA компании АБВ в 2010 году составило:

рентабельность активов =  $889,9 / 5\,483,3 = 16,2\%$

Это значит, что АБВ заработала в среднем 16,2 копейки с каждого рубля, вложенного в бизнес.

ROA — это основной критерий эффективности, согласно которому компания распределяет ресурсы и управляет ими. Этот показатель отличается от ROE тем, что оценивает прибыль в виде процента средств, предоставленных владельцами компании и кредиторами, а не только тех, которые были выделены владельцами.

Некоторые компании комбинируют высокую рентабельность продаж с низкой оборачиваемостью активов и получают достаточную рентабельность активов, другие используют противоположную стратегию. Высокая рентабельность продаж и высокая оборачиваемость активов — идеальный вариант, но можно ожидать, что он вызовет значительную конкуренцию. И наоборот, низкая рентабельность продаж в соединении с низкой оборачиваемостью активов привлечет к компании только юристов по делам о банкротстве.

### Валовая маржа

Анализируя прибыльность, нужно отличать переменные издержки от постоянных. Переменные издержки изменяются вслед за изменениями в продажах, а постоянные, как это следует из их названия, остаются постоянными. Компании с высокими постоянными издержками более уязвимы перед снижением объемов продаж — они не могут сократить расходы, и в результате страдает прибыль.

К сожалению, при составлении отчета о прибылях и убытках бухгалтеры не делают различий между постоянными и переменными издержками. Но можно с уверенностью предположить, что большую часть в стоимости проданных товаров составляют переменные издержки, а львиная доля операционных затрат приходится на постоянные. Валовая маржа позволяет, насколько это возможно, установить различия между постоянными и переменными издержками. Рассчитывается она по следующей формуле:

Валовая маржа = валовая прибыль / продажи

Для компании *АБВ* валовая маржа составит  
 $2\,325,0 / 5\,320,5 = 43,7\%$ ,

т.е. чистый объем продаж компании разделить на себестоимость реализованной продукции. Примерно 43,7% выручки от реализации, полученной компанией *АБВ*, — это вклад в постоянные затраты и прибыль; 43,7 копейки с каждого рубля выручки от продажи можно направить на оплату постоянных затрат или добавить к прибыли.

## Оборачиваемость активов

Некоторые новички в сфере финансов полагают, что активы — это хорошо, т.е. чем их больше, тем лучше. Но в действительности это не совсем так. Если компания не собирается выходить из бизнеса, то ее ценность — в потоке получаемой прибыли, а активы — всего лишь необходимое средство для достижения этой цели. И действительно, идеальной компанией можно было бы назвать фирму, которая получает прибыль без каких-либо активов. В таком случае ей не нужны инвестиции, а доход неограничен. Но мы живем в реальном мире, и наше уравнение ROE говорит, что при прочих равных условиях финансовая эффективность улучшается, если повышается оборачиваемость активов. Это второй рычаг управления финансовой эффективностью.

Коэффициент оборачиваемости активов показывает, какая выручка от продаж получена на каждый рубль активов. Оборачиваемость активов в компании *АБВ* составляет 1,0, это означает, что на каждый рубль, инвестированный в активы, компания получила рубль выручки от реализации. Этот коэффициент отражает капиталоемкость активов, низкая оборачиваемость активов говорит о высокой капиталоемкости активов, и наоборот.

На оборачиваемость активов во многом влияет характер продукции компании и ее конкурентная стратегия. У сталелитейного завода никогда не будет такой оборачиваемости активов, как у бакалейного магазина. Но это не все, потому что усердие руководства и креативный подход к контролю над активами также являются важными составляющими оборачиваемости активов. Если несколько конкурентов используют похожие производственные технологии, то успех или неудача зачастую определяется именно контролем над активами.

Особенно важен контроль над оборотными активами. Может показаться, что разница между оборотными и основными активами, основанная исключительно на том, смогут ли активы превратиться

в наличные средства в течение одного года, искусственна. Но учитывать нужно не только это. Оборотные активы, особенно дебиторская задолженность и запасы, обладают несколькими уникальными характеристиками. Одна из них заключается в том, что если что-то идет не так — неожиданно снижается уровень продаж, клиенты задерживают оплату или не прибывает важнейшая деталь, — инвестиции компании в оборотные активы могут стремительно возрасти. Если производственные компании вкладывают половину и даже больше имеющихся денежных средств в оборотные активы, понятно, что и незначительные перемены в управлении этими активами могут существенно повлиять на финансовую эффективность компании.

В отличие от основных, оборотные активы могут стать источником денежных средств в период экономического спада. Когда продажи снижаются, должны уменьшиться и инвестиции компании в дебиторскую задолженность и запасы, что освобождает денежные средства для других целей. (Помните, сокращение активов — это источник денежных средств.) Тот факт, что в компании оборотные активы чередуются с продажами, привлекает кредиторов. Они знают, что в период экономического подъема рост оборотных активов требует заемного капитала, а в период спада сокращение оборотных активов послужит источником денежных средств для оплаты этого заемного капитала. На языке банкиров такой заем называется *самопогашаемым* в том смысле, что назначение использования денежных средств, полученных в виде этого займа, служит источником его оплаты.

Полезно проанализировать оборачиваемость всех видов активов, отраженных в бухгалтерском балансе компании, по отдельности. При этом повышаются так называемые *коэффициенты управления*. Хотя эти коэффициенты могут выражаться в разной форме, каждый коэффициент управления — это показатель оборачиваемости для отдельного вида активов. В каждом случае инвестиции фирмы в активы сравниваются с чистым объемом продаж или другим подобным показателем.

Зачем сравнивать активы с продажами? Тот факт, что инвестиции компании, скажем, в дебиторскую задолженность возросли с течением времени, может объясняться двумя причинами: либо рост объемов продаж повлек за собой рост дебиторской задолженности, либо руководство замедлило проведение инкассации. Отношение дебиторской задолженности к продажам в коэффициенте управления учитывает изменение объемов продаж, что позволяет аналитику сконцентрироваться на более важном влиянии изменяющегося управленческого

контроля. Таким образом, коэффициент управления позволяет отличать изменения в инвестициях, связанные с продажами, от других, может быть, худших причин. Ниже приведены некоторые стандартные коэффициенты управления и их значения для компании *АБВ* в 2010 году.

### **Оборачиваемость товарно-материальных запасов**

*Оборачиваемость запасов* рассчитывается следующим образом:

Оборачиваемость товарно-материальных запасов = себестоимость реализованной продукции / стоимость товарно-материальных запасов на конец учетного периода =  $2\,995,5 / 226,9 = 13,2$ .

Оборачиваемость товарно-материальных запасов в 13,2 означает, что единица запасов компании *АБВ* оборачивается в среднем 13,2 раза в год. Другими словами, отдельная единица продукции до продажи находится в запасах примерно 28 дней ( $365 \text{ дней} / 13,2 \text{ раза} = 27,7 \text{ дня}$ ).

Существует еще несколько определений коэффициента оборачиваемости запасов, например:

Продажи / стоимость товарно-материальных запасов на конец учетного периода

или

Себестоимость реализованной продукции / средние запасы.

Себестоимость реализованной продукции больше подходит для расчетов, чем продажи, потому что в продажи включается рост прибыли, которая не учитывается в запасах.

### **Средний период инкассации**

*Средний период инкассации* показывает, насколько эффективно компания управляет дебиторскими задолженностями. Для компании *АБВ*

средний период инкассации = дебиторская задолженность / продажи в кредит за день =  $1\,328,4 / 5\,320,5 / 365 = 6,84$ .

Здесь используется не чистый объем продаж, а продажи в кредит, потому что только из продаж в кредит появляется дебиторская задолженность. Только сотрудник компании может знать, какая часть чистого объема продаж в *АБВ* получена наличными (если компания вообще торгует за наличные), поэтому предположим, что вся продажа осуществляется в кредит. Продажи в кредит за день рассчитываются по формуле: продажи в кредит за отчетный период / количество дней в отчетном периоде (в годовом отчете это 365 дней).

Возможно два варианта трактовки среднего периода инкассации в АБВ. Мы можем сказать, что в компании объемы продаж в кредит за 6,84 дня оформлены в виде дебиторской задолженности или что средний период между продажей и поступлением наличных средств от этой продажи составляет примерно 7 дней.

### **Дневные продажи за наличные**

*Дневные продажи за наличные* в компании АБВ составляют:  
 дневные продажи за наличные = денежные средства и ценные бумаги /  
 продажи за день =  $(275,2 + 1\,336,9) / 5320,5 / 365 = 8,3$  дня.

В компании АБВ есть выручка от реализации за 8,3 дня в виде денежных средств и ценных бумаг. Интерпретировать этот показатель очень трудно. Компаниям нужны денежные средства, чтобы проводить транзакции и оплачивать банковские займы. Кроме того, денежные средства и ценные бумаги могут стать для фирмы важным источником ликвидности в случае возникновения непредвиденных обстоятельств. Поэтому вопрос о том, сколько денежных средств и ценных бумаг нужно компании, часто напрямую связан с более широкой проблемой — насколько важна для компании ликвидность и как лучше всего поддерживать ее. Тем не менее денежные средства за 8,3 дня в виде наличности и ценных бумаг — это довольно мало. Для сравнения, средний показатель у 500 крупных нефинансовых компаний в 2009 году составил 47,3 дня.

### **Оборачиваемость кредиторской задолженности**

*Оборачиваемость кредиторской задолженности* — это коэффициент управления обязательствами, который представляет собой, по сути, коэффициент среднего периода инкассации, примененный к кредиторской задолженности. Для компании АБВ  
 оборачиваемость кредиторской задолженности = кредиторская задолженность / покупки в кредит за день =  $244,2/2995,5/365 = 2,23$  дня.

При расчете оборачиваемости кредиторской задолженности используются покупки в кредит, так как именно они порождают кредиторскую задолженность. Если объем покупок в кредит точно не известен, полезно использовать приблизительное округление — себестоимость реализованной продукции; как мы и поступили в примере компании АБВ: 2 995,5 млн. руб. — это себестоимость реализованной продукции компании, а не закупки в кредит.

Себестоимость реализованной продукции может отличаться от закупки в кредит. Во-первых, компания может увеличивать или

уменьшать запасы, т.е. закупать не с той же скоростью, что продает. Во-вторых, все производители в процессе производства добавляют к материалам стоимость труда, в связи с чем себестоимость реализованной продукции превышает стоимость закупок. Из-за таких отличий сложно сравнивать оборачиваемость кредиторской задолженности производственной компании, определяемую на основе себестоимости ее реализованной продукции, с ее условиями покупки. В случае с АБВ можно сказать почти наверняка, что себестоимость реализованной продукции превышает стоимость закупок в кредит, а поставщики компании ждут оплаты своей продукции в среднем намного дольше, чем 2,23 дня.

### **Оборачиваемость основных активов**

Если компании или отрасли промышленности требуют крупных инвестиций в долгосрочные активы, их называют капиталоемкими. Капиталоемкие компании наподобие автомобиле- и самолетостроительных чувствительны к общему состоянию экономики, поскольку большую часть их затрат составляют постоянные издержки. Они процветают в период экономического подъема, когда растут объемы продаж, и еле сводят концы с концами в период экономического спада. Капиталоемкость, которую также называют операционным рычагом, особенно интересует кредиторов, потому что показывает, с какими основными рисками сталкивается фирма.

Оборачиваемость основных активов — это мера капиталоемкости, причем низкий показатель оборачиваемости подразумевает высокую капиталоемкость. В 2010 году этот коэффициент для компании АБВ составлял:

оборачиваемость основных активов = продажи / чистая недвижимость и оборудование = 5 320,5 / 1 024,7 = 5,2 раза,  
где 1 024,7 млн. руб. — это балансовая стоимость свободных от обязательств недвижимости и оборудования компании.

### **Финансовый рычаг**

Третий рычаг воздействия на ROE — финансовый. Компания повышает этот показатель, увеличивая отношение заемного капитала к собственному капиталу для финансирования бизнеса. В отличие от рентабельности продаж и коэффициента оборачиваемости активов, которые, как правило, чем выше — тем лучше, руководство далеко не всегда стремится увеличить значение финансового рычага, даже если

это поможет повысить ROE. Наоборот, главная задача, связанная с финансовым рычагом, заключается в том, чтобы сохранить разумный баланс между преимуществами и недостатками финансирования с помощью заемного капитала.

Как видно из табл. 9.4, характер деятельности компании и ее активы определяют особенности ее финансового рычага. В целом компании с хорошо предсказуемыми и стабильными операционными денежными потоками могут спокойно увеличивать финансовый рычаг — в отличие от фирм, имеющих дело с высокой непредсказуемостью рынка. Также и компании, имеющие диверсифицированные портфели ликвидных активов (наподобие коммерческих банков), могут спокойно повышать финансовый рычаг.

Из табл. 9.4 также видно, что ROA и финансовый рычаг обратно пропорциональны друг другу. Компании с низким значением ROA более склонны к финансированию посредством заемного капитала, и наоборот. Объясняется это тем, что безопасные, ликвидные инвестиции приносят меньше дохода, но значительно повышают долговой потенциал<sup>3</sup>. Коммерческие банки — крайний пример такой модели. Рентабельность активов ведущих банков составляет 1,3%, что по меркам производственной отрасли является вопиюще низким показателем, а финансовый рычаг просто огромный — 11,17, что в результате позволяет получить ROE в 14,2%. Ключ к такому положению — безопасность банковских активов, обеспечиваемая высокой ликвидностью.

Следующие коэффициенты служат для измерения финансового рычага, или долгового потенциала компании, а также ликвидности.

### Коэффициенты баланса

Самый распространенный метод оценки финансового рычага — сравнить балансовую стоимость обязательств компании с балансовой стоимостью ее активов или собственного капитала. В результате выводится *отношение задолженности к активам* и *отношение собственного капитала к заемному капиталу*, которые определяются так:

отношение задолженности к активам = общие обязательства / общие активы = 2 264,6 / 5 483,3 = 41,3%,

отношение заемного капитала к собственному капиталу = общие обязательства / собственный капитал = 2 264,6 / 3 218,5 = 70,4%.

<sup>3</sup> Под долговым потенциалом мы понимаем максимальную величину долгового (и прочего предусматривающего постоянные выплаты) финансирования, которую компания в состоянии обслуживать. — *Примеч. автора.*

Первое соотношение говорит о том, что деньги для оплаты 41,3% активов компании *АБВ* (речь идет о балансовой стоимости) поступают от кредиторов того или иного рода. Второе соотношение говорит, по сути, о том же, но другими словами: кредиторы предоставляют *АБВ* 70,4 копейки на каждый рубль, полученный от акционеров. Как я уже отмечал, отношение активов к собственному капиталу — это всего лишь соотношение собственных и заемных средств плюс 1.

### **Коэффициенты покрытия**

Существует множество разновидностей коэффициентов баланса, которые позволяют оценить финансовый рычаг. Тем не менее нет причин предпочитать одну разновидность другой, потому что все они работают с показателями баланса и, следовательно, обладают одними и теми же недостатками. Финансовое бремя, которое испытывает компания в связи с использованием заемного капитала, в конечном счете зависит не от размера ее обязательств по отношению к активам или к собственному капиталу, а от способности компании обслуживать эти займы. Эту мысль можно продемонстрировать на простом примере. Предположим, что у двух компаний, *А* и *Б*, одинаковое соотношение задолженности к активам, но компания *А* получает прибыль, а *Б* терпит убытки. Вполне возможно, что у *Б* возникнут сложности при выполнении своих обязательств по выплате процентов и погашении займа, а компания *А* избежит таких проблем. Напрашивается очевидный вывод: коэффициенты баланса крайне важны только при ликвидации бизнеса, когда необходимо распределить между кредиторами и владельцами выручку от продажи активов. Во всех других случаях нас больше интересует сравнение суммарной задолженности с денежными потоками, которые позволяют ее обслуживать.

Поэтому нам и нужны *коэффициенты покрытия*, самыми известными из которых являются *коэффициент покрытия процентов* и *коэффициент покрытия долга*. Если мы берем прибыль до уплаты процентов и налогов (ЕВИТ, от англ. *earnings before interests and taxes* — прибыль до уплаты процентов и налогов), то эти коэффициенты рассчитываются следующим образом:

коэффициент покрытия процентов = ЕВИТ / величина платежей по процентам =  $1\,402,3 / 22,7 = 61,8$ ;

коэффициент покрытия долга = ЕВИТ / [платежи по процентам + (выплата основной суммы долга / (1 – ставка налогообложения))] =  $1\,402,3 / (22,7 + 495,4 / (1 - 489,7 / 1\,379,6)) = 1,8$ .

Оба коэффициента сравнивают долю прибыли (представленную в числителе), доступную для обслуживания долга, с одним из показателей годового финансового обязательства. Оба коэффициента в качестве доступной доли прибыли используют ЕВИТ<sup>4</sup>. Это та прибыль компании, которую можно использовать для выплаты процентов по долговым обязательствам. ЕВИТ считается до уплаты налогов, потому что расходы по выплате процентов подсчитываются до уплаты налогов, а мы хотим сравнивать сходные показатели. Коэффициент покрытия процентов в компании АБВ равен 61,8, что означает, что в 2010 году компания заработала в 61,8 раза больше, чем ей нужно для выплаты процентов по долговым обязательствам; другими словами, ЕВИТ в 61,8 раза превышала проценты.

Если компания не может в установленный срок погасить основную сумму долга, это приведет к таким же последствиям, как если бы она не смогла выплатить проценты по долговым обязательствам. В обоих случаях для компании наступает дефолт, и кредиторы могут вынудить ее объявить о своем банкротстве. Это отражается в коэффициенте покрытия долга, поскольку тот расширяет понятие годового финансового обязательства и включает в него как проценты, так и выплату основной суммы долга. Рассматривая выплату основной суммы долга как часть финансового бремени компании, мы должны помнить, что она сравнивается с процентами и ЕВИТ, поэтому должна подсчитываться до уплаты налогов. В отличие от выплаты процентов, погашение основной суммы долга — это расходы, которые не уменьшают налогооблагаемую базу.

Какой из коэффициентов покрытия важнее? Важны оба. Если бы компания могла постоянно делать новые займы по мере уплаты предыдущих, то *чистая* задолженность равнялась бы исключительно платежам по процентам, поэтому важнее был бы коэффициент покрытия процентов. Проблема заключается в том, что замена прежнего долга новым на рынке капитала не происходит автоматически. В некоторых случаях, если рынок капитала нестабилен или доходы компании снижаются, кредиторы могут не согласиться на отсрочку выплат по обязательствам. Тогда в задолженность включаются проценты плюс основная сумма долга, и ключевое значение приобретает коэффициент покрытия долга.

Какой коэффициент покрытия можно считать достаточным? На этот вопрос трудно ответить точно. Если компания может легко полу-

<sup>4</sup> ЕВИТ рассчитывалась как прибыль до уплаты налогов и процентов (1 379,6 + 22,7 = 1 402,3). — *Примеч. автора.*

чить доступ к денежным средствам в силу своего неиспользованного долгового потенциала, значительных кассовых остатков или высоколиквидных активов, то ее устроит и низкий коэффициент покрытия. Открытый доступ к денежным средствам предоставляет компании средство платежа, которым она может воспользоваться, когда операционной прибыли окажется недостаточно, чтобы покрыть ее финансовые обязательства. Кроме того, покрытие должно повышаться вместе с ростом *риска для бизнеса*, с которым столкнулась компания. Например, компания *АБВ* работает в динамичном окружении, для которого характерны стремительные технологические изменения и быстрое устаревание продукции. Значит, риск компании достаточно высок, следовательно, ей не следует идти на дополнительный финансовый риск, сопровождающий низкие коэффициенты покрытия. Другими словами, производитель продуктов питания, чьи денежные потоки стабильны и предсказуемы, может довольствоваться низкими коэффициентами покрытия, но это не подходит такой компании, как *АБВ*, которая может делать прогнозы максимум на три-четыре года вперед.

### **Коэффициенты рыночной стоимости**

Третья группа коэффициентов, оценивающих финансовый рычаг, связывает обязательства компании с *рыночной стоимостью собственного капитала* или с *рыночной стоимостью активов*. Для компании *АБВ* в 2010 году отношение рыночной стоимости заемного капитала к рыночной стоимости собственного капитала = рыночная стоимость заемного капитала / (количество акций × цена одной акции) = 2 264,6 / 17 879,9 = 12,7%, отношение рыночной стоимости задолженности к рыночной стоимости активов = рыночная стоимость заемного капитала / (рыночная стоимость заемного капитала + собственный капитал) = 2 264,6 / (2 264,6 + 17 879,9) = 11,2%.

В обоих коэффициентах предполагается, что рыночная и балансовая стоимость заемного капитала равны. Строго говоря, такое бывает редко, но в большинстве случаев разница между этими показателями очень мала. Кроме того, точный подсчет рыночной стоимости заемного капитала зачастую требует массы времени.

Коэффициенты рыночной стоимости несомненно важнее коэффициентов балансовой стоимости просто потому, что балансовая стоимость — это исторически сложившиеся, часто ничем не подтвержденные цифры, а рыночная стоимость отражает реальные став-

ки кредиторов и владельцев в бизнесе. Помня о том, что рыночная стоимость основывается на ожиданиях инвесторов относительно будущих денежных потоков, можно представить коэффициенты рыночной стоимости как коэффициенты покрытия, растянутые на много периодов в будущее. Вместо сравнения прибыли с задолженностью за один год, как это делают коэффициенты покрытия, коэффициенты рыночной стоимости сравнивают сегодняшнюю стоимость ожидаемой в будущем прибыли с сегодняшней стоимостью будущей задолженности.

Коэффициенты рыночной стоимости особенно полезны при оценке финансового рычага молодых и быстро развивающихся компаний. Даже если у таких фирм коэффициенты покрытия очень малы или вообще отсутствуют, кредиторы все равно могут предоставить им большой кредит, если считают, что будущих денежных потоков будет достаточно, чтобы обслужить эту задолженность. Примером может служить высокотехнологическая компания *АВВ*. В конце 1996 года задолженность компании составляла свыше 5 млрд. руб., балансовый коэффициент соотношения заемного и собственного капитала — 330%, а годовые выплаты по процентам поглощали *свыше 60% чистой прибыли*. Более того, несмотря на быстрые темпы роста, компания *АВВ* никогда не получала заметного операционного дохода в основном направлении деятельности. Почему же в таком случае обычно осторожные кредиторы выдали компании кредит в 5 млрд. руб.? Потому что кредиторы и инвесторы собственного капитала поверили в огромные денежные потоки в будущем. Этот оптимизм был более чем вознагражден в конце 1999 году, когда компания *АВ&В* заплатила 12,6 млрд. руб., чтобы приобрести *АВВ*. С учетом 5 млрд. руб. задолженности, которую приняла на себя *АВ&В*, это приобретение стало на тот момент вторым самым крупным в истории корпорации.

Еще один пример — компания *СБА*. В 1998 году компания понесла крупнейшие за все время своего существования убытки в 124 млн. руб., не получала никакой прибыли, а из собственного капитала осталось всего 139 млн. руб. Но волноваться не о чем: кредиторы с удовольствием продлили долгосрочную задолженность компании, составлявшую 350 млн. руб. Очевидно, кредиторы охотно закрыли глаза на некоторые детали, когда продажи росли на 300% в год, а рыночная стоимость собственного капитала превышала отметку в 17 млрд. руб. — особенно если задолженность можно превратить в собственный капитал. Ведь как бы там ни было, соотноше-

ние собственного и заемного капитала в компании *СБА* составляло всего 3%.

Экономистам нравятся коэффициенты рыночной стоимости, потому что они служат точными индикаторами задолженности компании в определенный момент времени. Но вы должны помнить, что и эти коэффициенты не лишены недостатков. Один из них заключается в том, что коэффициенты рыночной стоимости игнорируют риск. Когда кредиторы заявляют, что задолженность нужно обслуживать реальными денежными средствами, а не обещаниями денежных средств в будущем, низкие показатели коэффициентов рыночной стоимости не должны вас успокаивать. Кроме того, несмотря на концептуальную привлекательность этих коэффициентов, лишь немногие компании используют их при разработке финансовой политики или мониторинге задолженности. Возможно, это в некоторой степени объясняется тем фактом, что из-за изменчивого курса акций коэффициенты рыночной стоимости могут показаться несколько субъективными и не поддающимися управленческому контролю.

### **Коэффициенты ликвидности**

Одним из детерминантов долгового потенциала компании является ликвидность ее активов. Активы считаются ликвидными, когда их можно легко превратить в денежные средства, а обязательство называется ликвидным, если его нужно оплатить в ближайшем будущем. Как видно на примере компании *АБВ*, финансировать неликвидные активы, такие как сооружения и оборудования, ликвидными краткосрочными обязательствами рискованно, поскольку эти обязательства, возможно, придется выполнять до того, как эти активы принесут достаточно денежных средств. Подобные несовпадения требований и обязательств по срокам заставляют заемщиков продлевать срок действия обязательств, чтобы избежать неплатежеспособности.

Два распространенных коэффициента, измеряющих ликвидность активов компании по отношению к ее обязательствам, — это *коэффициент текущей ликвидности* и *коэффициент мгновенной ликвидности*, или *“кислотный тест”*. Для компании *АБВ*

коэффициент текущей ликвидности = текущие активы / текущие обязательства =  $3\,266,2 / 1\,172,6 = 2,8$ ,

коэффициент мгновенной ликвидности = (текущие активы – запасы) / текущие обязательства =  $(3\,266,2 - 226,9) / 1\,172,6 = 2,6$  раза.

Коэффициент текущей ликвидности сравнивает активы, которые в течение года превратятся в денежные средства, с обязательствами,

которые необходимо погасить за этот год. Компания с низкой текущей ликвидностью не может сократить свои текущие активы, чтобы получить денежные средства для погашения своих обязательств. Вместо этого ей приходится полагаться на операционную прибыль и внешнее финансирование.

Коэффициент мгновенной ликвидности, или “кислотный тест”, — это более консервативный показатель ликвидности. Он похож на коэффициент текущей ликвидности, только из числителя вычитается стоимость товарно-материальных запасов — по той причине, что они зачастую неликвидны. В условиях экономического спада компания или ее кредиторы получают мало денежных средств от продажи товарно-материальных запасов. При ликвидации продавцы обычно получают 40% или еще меньше от балансовой стоимости запасов.

Вы должны признать, что эти коэффициенты — довольно грубые показатели ликвидности. Во-первых, продление срока действия некоторых обязательств, например кредиторской задолженности, практически не грозит неплатежеспособностью, если компания хотя бы немного прибыльна. Во-вторых, если компания не намерена выходить из бизнеса, то большую часть денежных средств, полученных благодаря ликвидации текущих активов, нельзя использовать для погашения задолженности, потому что эти средства нужно вернуть в бизнес для поддержания текущих операций.

## **Анализ коэффициентов**

В предыдущих разделах, посвященных финансовой эффективности, мы дали определение нескольким финансовым коэффициентам. Теперь настало время узнать, как систематически использовать эти коэффициенты для анализа финансовой эффективности. Анализ коэффициентов широко применяется менеджерами, кредиторами, регуляторными органами и инвесторами. Это не слишком сложный процесс, основанный на сравнении нескольких коэффициентов компании по одному или нескольким критериям эффективности. Если этим методом пользоваться аккуратно, но в то же время творчески, он позволяет многое узнать о компании. Однако нужно кое-что помнить. Во-первых, коэффициент — это всего лишь одно число, деленное на другое, поэтому глупо было бы ожидать, что он прольет свет на все аспекты такого сложного явления, как современная корпорация. Правильнее всего воспринимать коэффициенты как улики в детективной истории. Один или даже несколько коэффициентов могут

оказаться ошибочными, но если их соединить с другими данными об особенностях управления компанией и ее экономических характеристиках, то анализ коэффициентов поможет докопаться до истины.

Второе, о чем нужно помнить, — в коэффициентах нет ни одного точного значения. Как в сказке о трех медведях, вывод о том, что коэффициент слишком высок, слишком низок или как раз в меру, зависит от точки зрения аналитика и от конкурентной стратегии компании. Коэффициент текущей ликвидности, который определяется как отношение текущих активов к текущим обязательствам, — вот о чем идет речь. С точки зрения краткосрочного кредитора, высокое значение коэффициента текущей ликвидности — это положительный признак, говорящий о достаточной ликвидности и высокой вероятности оплаты. А вот владелец компании может счесть этот же коэффициент тревожным звонком, указывающим на то, что активы компании используются слишком консервативно. Более того, с точки зрения операционной деятельности компании высокий коэффициент текущей ликвидности может либо говорить о консерватизме руководства, либо быть естественным результатом конкурентной стратегии, предусматривающей либеральные условия кредита и обширные товарно-материальные запасы. В таком случае важно не значение коэффициента, а то, действительно ли избранная стратегия подходит компании.

## Эффективное использование коэффициентов

Если в коэффициентах нет универсальных, точных значений, то как их можно трактовать? Как определить, хорошо или плохо идут дела компании? Существуют три подхода, основанных на разных критериях эффективности: сравнение коэффициентов с приближенными подсчетами, сравнение их со средними показателями в отрасли и изучение изменений этих коэффициентов во времени. Достоинство первого подхода — сравнения коэффициентов с приближенными подсчетами — исключительно в простоте. Значения, “подходящие” для компании, слишком зависят от точки зрения аналитиков и от особенностей организации, поэтому приблизительные подсчеты не слишком полезны. Лучшее, что можно о них сказать, — это то, что компании, применяющие такие подсчеты, реже остальных оказываются банкротами.

Сравнение коэффициентов со средними значениями по отрасли показывает положение компании относительно конкурентов, особенно если специфика организации может привести к тому, что эти показатели будут значительно отличаться от средней нормы в отрас-

ли. Кроме того, нет никакой гарантии, что вся отрасль в целом хорошо понимает, что делает.

Самый полезный способ применения коэффициентов заключается в анализе тенденции, т.е. в расчете коэффициентов компании за несколько лет и изучении их динамики. Для анализа тенденции следует сравнить показатели как внутри компании, так и в отрасли, — это позволяет сделать объективные выводы о финансовом состоянии компании и его изменении с течением времени.

Кроме того, рычаги эффективности предлагают более правильный подход к анализу тенденций: вместо того, чтобы случайным образом рассчитывать коэффициенты в надежде наткнуться на значимый, лучше воспользоваться структурой, скрытой в самих рычагах. Как показано на рис. 9.1, рычаги эффективности разделяют коэффициенты на три группы. В верхней части — коэффициент ROE, позволяющий оценить эффективность всей организации. В средней части рычаги эффективности дают представление о том, какие три важных фактора создали такую ROE. А коэффициенты в нижней части объясняют, какой вклад управление отчетом о прибылях и убытках и бухгалтерским балансом внесло в описанные выше рычаги эффективности. Чтобы воспользоваться этой структурой, начните сверху, рассмотрев тенденции ROE с течением времени. Затем подумайте, какие перемены в трех рычагах изменили ROE. Наконец, изучите отдельные отчеты, чтобы найти объяснение все этим переменам. Например, если ROE снизилась, хотя рентабельность продаж и финансовый рычаг остались неизменными, изучите методы контроля над отдельными активами и попытайтесь найти причину или виновного (виновных).

**Таблица 9.5. Основные коэффициенты**

<b>Коэффициенты рентабельности</b>	
Рентабельность собственного капитала	= Чистая прибыль / собственный капитал
Рентабельность активов	= Чистая прибыль / активы
Рентабельность инвестированного капитала	= EBIT (1 – налоговая ставка) / (процентные обязательства + собственный капитал)
Рентабельность продаж	= Чистая прибыль / продажи
Валовая маржа	= Валовая прибыль / продажи
Коэффициент “цена/прибыль”	= Цена одной акции / прибыль на одну акцию

<b>Коэффициенты оборачиваемости</b>	
Оборачиваемость активов	= Продажи / активы
Оборачиваемость основных активов	= Продажи / чистая недвижимость и оборудование
Оборачиваемость товарно-материальных запасов	= Себестоимость реализованной продукции/стоимость товарно-материальных запасов на конец учетного периода
Средний период инкассации	= Дебиторская задолженность / продажи в кредит за день
Дневные продажи за наличные	= Денежные средства и ценные бумаги / продажи за день
Оборачиваемость кредиторской задолженности	= Кредиторская задолженность / покупки в кредит за день
<b>Коэффициенты финансового рычага и ликвидности</b>	
Активы к собственному капиталу	= Активы / собственный капитал
Задолженность к активам	= Общие обязательства / общие активы (вместо общих обязательств часто используют процентную задолженность)
Заемный капитал к собственному капиталу	= Общие обязательства / собственный капитал
Коэффициент покрытия процентов	= EBIT / величина платежей по процентам
Коэффициент покрытия долга	= EBIT/[платежи по процентам + (выплата основной суммы долга / (1 – ставка налогообложения))]
Задолженность к активам (рыночная стоимость)	= Рыночная стоимость заемного капитала / (рыночная стоимость заемного капитала + собственный капитал)
Заемный капитал к собственному капиталу (рыночная стоимость)	= Рыночная стоимость заемного капитала / (количество акций × цена одной акции)
Коэффициент текущей ликвидности	= Текущие активы/текущие обязательства
Коэффициент мгновенной ликвидности ("кислотный тест")	= (Текущие активы – запасы) / текущие обязательства

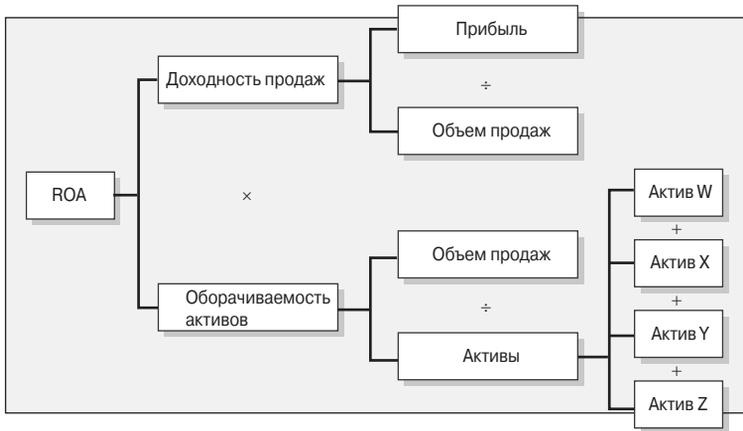


Рис. 9.1. Рычаги эффективности задают направление анализа коэффициентов



Примеры расчетов всех основных коэффициентов с помощью MS Excel вы найдете на веб-странице книги по адресу <http://www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1687-7.html>. Вы также сможете самостоятельно рассчитать основные коэффициенты, введя свои значения в финансовые документы.

## Анализ безубыточности

Еще один распространенный метод оценки эффективности инвестиции заключается в расчете точки безубыточности. Отчет о прибылях и убытках компании *АБВ* показывает, что совокупные операционные расходы в 2010 году составили 940,7 млн. руб. Если предположить, что эти затраты были постоянными, а 43,7 копейки с каждого рубля, вырученного от продажи, можно направить на погашение постоянных издержек или добавить к прибыли, то безубыточный объем продаж должен составить 2 152,6 млн. руб.  $(940,7 / 0,437 = 2\,152,6)$ <sup>5</sup> При условии, что операционные расходы и валовая маржа не зависят от продаж, компания *АБВ* несет убытки, когда объемы продаж опускаются ниже 2 152,6 млн. руб., и получает прибыль, если объемы продаж превышают это число.

<sup>5</sup> Прибыль = продажи – переменные издержки – постоянные издержки = продажи × валовая маржа – постоянные издержки. Принимая доход равным нулю, получаем: продажи = постоянные издержки / валовая маржа. — *Примеч. автора.*

## 288 Часть III . Анализ, контроль и координация

Точка безубыточности = постоянные затраты / валовая маржа (%) / 100.

Вот пример анализа безубыточности (табл. 9.6).

**Таблица 9.6. Анализ безубыточности**

<b>Анализ безубыточности</b>	
Месячный безубыточный объем продаж, шт.	48
Месячный безубыточный объем продаж, руб.	480 000
Средний удельный доход, руб.	10 000
Средние удельные переменные издержки, руб.	20 000
Оценка месячных фиксированных издержек, руб.	400 000

Как рассчитать точку безубыточности для принятия правильного инвестиционного решения? Компания *АБВ*, крупная высокотехнологическая компания, рассматривает возможность производства видеотелефона, рассчитанного на деловой рынок. Предлагаемая цена составляет 1000 руб. за единицу. В табл. 9.7 приведены расчеты затрат, основанные на ожидаемом ежегодном уровне продаж в 60 тыс. единиц нового продукта.

**Таблица 9.7. Ожидаемые затраты при ежегодной продаже 60 тыс. единиц нового продукта, млн. руб.**

Прямые материальные затраты	18
Прямые затраты на оплату труда	12
Переменные производственные вспомогательные затраты	6
Постоянные производственные вспомогательные затраты	10

Компания *АБВ* оценивает средний уровень запасов для видеотелефона следующим образом (табл. 9.8).

**Таблица 9.8. Запасы компании АБВ**

Основные материалы	2 месяца производства
Незавершенное производство (завершено на 100% по материалам и на 50% по затратам труда и переменным производственным вспомогательным издержкам)	2 месяца производства
Готовая продукция	1 месяц производства

Средние затраты на хранение товарно-материальных запасов, не включенные в переменные затраты, оцениваются в 10%. В дополнение к этому менеджер по маркетингу полагает, что совокупный до-

ход от реализации существующих продуктов сократится на 12 млн. руб. после появления видеотелефона на рынке. Средний коэффициент рентабельности продаж для существующих продуктов составляет 30%.

Давайте рассчитаем релевантные затраты (доходы) для видеотелефона.

Цена реализации за единицу — 1000 руб.

Из этой суммы надо вычесть:

- ◆ переменные затраты на единицу
  - ◆ основные материалы:  
18 млн. руб. / 60 тыс. руб. = 300 руб.
  - ◆ прямые затраты на оплату труда  
12 млн. руб. / 60 тыс. руб. = 200 руб.
  - ◆ вспомогательные затраты  
6 млн. руб. / 60 тыс. руб. = 100 руб.
- Итого 600 руб.

Маржинальная прибыль на единицу составляет 400 руб.

Стоимость хранения товарно-материальных запасов:

- ◆ Основные материалы:  
 $300 \text{ руб.} \times 60\,000 \text{ ед.} \times 2/12 = 3 \text{ млн. руб.}$
- Незавершенное производство  
 $\{300 + [(200 + 100) \times 50\%]\} \times 60\,000 \times 2/12 = 4,5 \text{ млн. руб.}$
- ◆ Готовая продукция  
 $(300 + 200 + 100) \times 60\,000 \times 1/12 = 3 \text{ млн. руб.}$
- ◆ Затраты на хранение товарно-материальных запасов  
 $(3\,000\,000 + 4\,500\,000 + 3\,000\,000) \times 10\% = 1\,050\,000 \text{ руб.}$
- ◆ Релевантные затраты
- ◆ Увеличение маржинальной прибыли от продаж видеотелефонов:  
 $400 \text{ руб.} \times 60\,000 = 24 \text{ млн. руб.}$
- ◆ Уменьшение маржинальной прибыли в результате каннибализации существующих продаж:  
 $12 \text{ млн. руб.} \times 30\% = 3,6 \text{ млн. руб.}$

290 Часть III . Анализ, контроль и координация

- ◆ Дополнительные затраты на хранение товарно-материальных запасов: 1 050 000 руб.
- ◆ Увеличение постоянных производственных вспомогательных затрат: 10 млн. руб.

Проанализировав полученные данные, попытаемся ответить на вопрос, следует ли *АВВ* внедрять на рынок новый продукт. Для этого рассчитаем увеличение операционной прибыли компании *АВВ*:

$$24 \text{ млн. руб.} - 3\,600\,000 \text{ руб.} - 1\,050\,000 \text{ руб.} - 10\,000\,000 \text{ руб.} = 9\,350\,000 \text{ руб.}$$

Следовательно, *АВВ* должна запустить видеотелефон в производство.

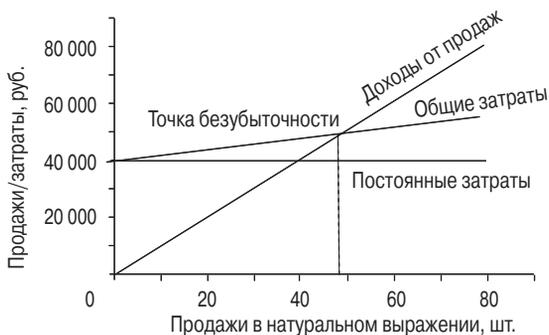
Теперь определим точку безубыточности для видеотелефона.

Для этого рассчитаем точку безубыточности  $Y$  в единицах продукции:

$$400 \text{ руб.} \times Y = 10\,000\,000 \text{ руб.} + 3\,600\,000 \text{ руб.} + (300 \text{ руб.} \times Y \times 2/12 + 450 \times Y \times 2/12 + 600 \text{ руб.} \times Y \times 1/12) \times 0,1$$

$$382,5Y = 13\,000\,000 \text{ руб.}$$

$$Y = 33\,987 \text{ единиц}$$



Примеры анализов безубыточности при помощи MS Excel вы найдете на веб-странице книги по адресу: <http://www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1687-7.html>.

# 10 АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

## ***В этой главе...***

- Методы оценки торгового персонала*
- Объективные и субъективные оценки*
- Метод круговой обратной связи*

Эффективная работа отдела продаж невозможна без контроля и координации его деятельности. Без анализа результативности невозможно разработать грамотную систему мотивации персонала, сформулировать и поставить задачи перед торговыми сотрудниками или выявить проблемы в их работе. Контроль за деятельностью отдела продаж необходимо осуществлять по нескольким направлениям, но в первую очередь оценивается полное и четкое выполнение поставленных перед сбытом задач.

Анализ результатов деятельности сотрудников сбыта должен быть объективным, своевременным и оценивать как количественные, так и качественные показатели работы; также в нем должны учитываться уровень обслуживания и степень удовлетворенности покупателей. Оценка достигнутых продавцами результатов должна объективно показывать прогресс (или отставание) каждого из сотрудников в тех или иных вопросах в сфере продаж. Подобный анализ возможен только при наличии четких критериев оценки результативности работы тор-

говых сотрудников. Кроме того, продавцы часто имеют собственное представление о своих успехах, и убедить их в том, что необходимо изменить методы работы или уделять большее внимание другим сбытовым функциям, не имея объективных показателей (цифр, таблиц и графиков), руководству порой очень сложно.

Контроль за деятельностью сотрудников сбыта позволяет руководителю своевременно принимать меры для координации работы своих подчиненных. Дело в том, что количественные показатели имеют один существенный недостаток, который несколько снижает их эффективность: руководство узнает об упущенных продажах постфактум, когда сделка сорвалась, к тому же у потенциального клиента уже может сложиться негативное впечатление о компании и ее торговых представителях. Своевременный контроль со стороны менеджера позволяет вмешаться в процесс продажи до наступления критического момента и выстроить взаимовыгодные и прочные отношения с потенциальными покупателями.

Количественные показатели должны учитывать не только объем продаж, совершенных каждым из продавцов. Ведь кроме прямых продаж, в обязанности сотрудников сбыта зачастую входят и другие функции: поиск новых клиентов, контроль за отгрузкой и своевременной оплатой заказов и пр. Для контроля количественных показателей необходимо иметь четкие критерии оценки работы продавцов. Но если количественные показатели связаны с тем, *что* делают торговые представители, то качественные отражают то, *насколько хорошо* (с точки зрения поведения или процесса) они это делают. Качественные показатели обычно связываются с субъективной оценкой руководства работы своих подчиненных.

В этой главе рассматриваются объективные показатели, которые используются для оценки деятельности торговых сотрудников, приводятся формулы расчета и использования коэффициентов для анализа работы продавцов, а также описываются субъективные формы оценки персонала, раскрываются их особенности, преимущества и недостатки.

## Методы оценки работы торгового персонала

Результаты работы сбыта, как и других подразделений компании, имеют прямое отношение к эффективности компании в целом. В то же время, если рассматривать эффективность как некий обобщенный

показатель результатов работы компании, то ни один сотрудник не оказывает решающего влияния на их достижение. На эффективность влияет ряд дополнительных факторов, неподконтрольных отдельно взятому продавцу, поскольку он не может воздействовать на такие показатели, как доля рынка компании, качество продукции или рентабельность продаж.

При анализе показателей работы торгового персонала следует учитывать факторы, которые сотрудники могут контролировать. Продавцы не должны нести ответственность за те факторы, которые им неподвластны, ведь различия между результатами двух продавцов зависят еще от объективных условий, например от потенциала продаж территорий или уровня конкуренции. Чтобы метод оценки результативности позволил объективно оценить работу каждого из продавцов, нужно разработать релевантные критерии такой оценки, учитывающие подконтрольные или неподконтрольные торговому персоналу факторы. На первый взгляд может показаться, что тщательная разработка нормативов результативности по отдельным территориям способна устранить проблему неравноценности сбытовых территорий. Например, можно оценивать работу продавцов не по абсолютному показателю объемов продаж, а по проценту выполнения квоты (при условии справедливого назначения квот продаж). Тем не менее и здесь встречаются трудности. Дело в том, что во многих фирмах квоты устанавливаются произвольно, без учета объективной оценки основных факторов, влияющих на работу торгового представителя. Зачастую сбытовому подразделению просто «спускают сверху» квоту, увеличенную на 5, 10 и даже больше процентов по сравнению с показателями прошлых периодов. Обычно это связано с тем, что у руководства просто не хватает времени и/или ресурсов для анализа реальной ситуации на местах и тенденций на рынке.

Даже когда удается установить справедливые квоты для торговых представителей, сам по себе показатель процент реализации квоты не учитывает многие другие аспекты деятельности продавца. В частности, он игнорирует такой показатель, как рентабельность продаж. Результаты работы торговых представителей можно сравнивать по их рентабельности или по величине прибыли, которую сотрудники приносят своей компании с помощью подконтрольных им активов. Однако определить норму рентабельности для каждой территории иногда сложнее, чем установить квоты, учитывающие важнейшие факторы, которые влияют на объем продаж, выполнимый для отдельного торгового представителя на данной сбытовой территории.

Даже если бы можно было разработать справедливые стандарты объемов продаж и величины прибыли, проблему оценки результативности торговых сотрудников решить все равно не удалось бы, поскольку ни один из этих показателей не учитывает действие факторов, которые, хотя и не обеспечивают отдачу в краткосрочной перспективе, но серьезно сказываются на результатах работы фирмы в долгосрочном периоде. К ним, например, относится время, затрачиваемое на закладку фундамента долгосрочных отношений с клиентами, особенно когда речь идет о потенциально крупных клиентах. К другим видам деятельности, которые редко учитываются при оценке результативности торговых сотрудников, относятся формирование на данной сбытовой территории лояльного отношения к компании в расчете на долгосрочную перспективу, детальное ознакомление потенциальных клиентов с возможностями продукции данной компании и др. Именно поэтому анализ продаж и затрат дополняется другими видами оценки деятельности каждого торгового представителя компании.

Другие показатели, используемые для оценки результативности торговых сотрудников, можно разделить на две основные категории:

- ◆ объективные;
- ◆ субъективные.

Как видно из самого названия, *объективные показатели* дают независимую оценку деятельности сотрудника, поскольку рассчитываются на основе показанных работником результатов (объем продаж, количество заказов или клиентов и т.д.) и могут выражаться в количественных, временных и финансовых величинах.

*Субъективные показатели*, как правило, формируются из анализа деловых и личных качеств работника на базе оценки одного (например, непосредственный начальник) или нескольких (коллеги, подчиненные) сотрудников компании и даже клиентов. Субъективные показатели обычно опираются на наблюдения и выводы руководителя о методах и приемах работы торгового представителя; при оценке может учитываться информация, поступающая от клиентов (благодарность, жалобы, претензии) или из других источников (например, из гостевой книги или форума на интернет-сайте компании).

Оценка деятельности торгового персонала проводится по двум основным направлениям:

- ◆ сравнение текущих результатов с показателями предыдущих периодов, скажем, за месяц, квартал или год;

- ◆ сравнение результатов работы торгового представителя с его коллегами, т.е. составление своего рода рейтинга.

Всесторонний анализ может включать также оценку уровня обслуживания или степени удовлетворенности клиентов, а также квалификации торговых представителей.

## **Объективные показатели**

В главе 1 при рассмотрении процесса продажи мы говорили о том, что продажа включает несколько стадий, а именно:

- ◆ выявление потенциальных покупателей;
- ◆ установление отношений;
- классификация потенциальных клиентов;
- презентация продукции;
- заключение сделки;
- послепродажное обслуживание.

На каждом этапе этого процесса торговые представители вступают в контакт с потенциальными покупателями и постепенно продвигаются к завершающему этапу — совершению продажи. Отчеты продавцов позволяют оценить достигнутые ими результаты, а анализ показателей — выявлять недостатки в работе каждого торгового представителя и своевременно их устранить либо изменить схему работы продавцов в соответствии со стратегией компании.

Объективные показатели используются в комплексе с традиционным анализом продаж и затрат. Их можно разделить на три основные категории:

- ◆ показатели результатов;
- ◆ показатели затрат;
- ◆ разного рода коэффициенты, рассчитываемые как соотношение результатов и издержек.

Объективные показатели позволяют количественно оценить работу торгового персонала.

## **Показатели результатов**

Этот вид оценки количественных показателей наглядно показывает, каких результатов добился каждый работник и насколько он

справился с поставленными задачами. Показатели результатов можно выделить в две основные категории:

- ◆ работа с заказами;
- ◆ работа с клиентами.

### **Работа с заказами**

Оценка работы продавцов в данном случае не требует проведения вычислений, а сводится к учету и анализу следующих показателей:

- ◆ количество заказов;
- ◆ средний объем заказов;
- ◆ количество аннулированных заказов.

Общее *количество заказов*, которые обеспечивает своей компании каждый продавец, показывает, насколько он справляется со своими прямыми обязанностями — сбытом продукции фирмы. Часто этот показатель свидетельствует об опыте, квалификации и способностях торгового представителя. Следует отметить, что при совершении продажи важно также умение продавца уложиться во временные рамки, отведенные для данного процесса.

Кроме количества заказов, следует учесть и такой показатель, как *средняя величина заказа*. Большое количество мелких заказов нередко приводит к увеличению накладных расходов, что в конечном итоге снижает прибыль компании. Проанализировав ситуацию, менеджер по продажам может скорректировать действия своих подчиненных.

Еще один показатель работы продавца — *количество аннулированных заказов*. Одной из причин отказа клиентов может служить излишне агрессивная манера поведения торгового представителя во время презентации, попытка оказать давление на покупателей, чтобы заставить их согласиться на покупку. Это негативно отражается как на результатах работы самого продавца, так и на репутации компании, менеджер по продажам должен принять соответствующие меры.

### **Работа с клиентами**

Показатели результативности работы с клиентами демонстрируют, насколько эффективно торговый представитель компании охватывает потенциальных покупателей на обслуживаемой территории сбыта. В общем случае к числу этих показателей относятся следующие характеристики:

- ◆ количество активных клиентов;
- ◆ количество новых клиентов;
- ◆ количество утраченных клиентов;
- ◆ количество клиентов, просрочивших оплату заказов.

Количество *активных клиентов* — один из самых популярных показателей торгового представителя из числа связанных с покупателями. Однако в разных компаниях определение “активный” может иметь различные значения. Скажем, в одной фирме активным считается покупатель, разместивший хотя бы один заказ за определенный период (6–12 месяцев), в другой — делающий заказы еженедельно. Один из вариантов оценки работы торгового представителя — сравнение количества активных клиентов за прошедший год, квартал или месяц. Однако без учета других показателей количество активных клиентов не слишком информативно, поэтому его целесообразно рассматривать в комплексе с другими достижениями сотрудника.

Количество активных покупателей тесно связано с числом *новых* клиентов, приобретенных данным торговым представителем в течение определенного периода времени. В некоторых компаниях для продавцов устанавливаются квоты на приобретение новых клиентов и учитывают их выполнение при оценке результатов работы торгового персонала.

Число *утраченных клиентов* позволяет косвенно оценить уровень профессионализма продавца, однако нужно учитывать, что отказ клиента от размещения заказов в данной компании может быть вызван рядом причин, не имеющих прямого отношения к работе торгового представителя, поэтому не стоит делать однозначные выводы о качестве обслуживания покупателей на основе лишь этого показателя.

Еще один показатель, позволяющий сравнивать результативность торговых представителей, работающих на разных сбытовых территориях — это количество *клиентов, просрочивших оплату* своих заказов. Он позволяет судить, насколько строго каждый из торговых представителей придерживается процедур, предусмотренных компанией в отношении некредитоспособных клиентов. Кроме того, иногда целесообразно учесть и общую сумму просроченных заказов.

Наконец, еще одним показателем результативности работы торгового персонала с покупателями может служить *количество потенциальных* клиентов. С его помощью оценивается способность торгового представителя выявлять потенциальных клиентов для своей компании.

## Показатели затрат

Следующая категория объективных показателей результативности продавцов базируется не на достигнутых ими результатах, а на *расходах*, связанных с выполнением определенных видов деятельности. Их можно назвать диагностическими, поскольку они позволяют менеджеру установить причины невыполнения продавцом своей нормы сбыта или падения интенсивности труда. Следует помнить, что между текущими затратами и фактическими результатами существует ощутимое запаздывание. Например, большой объем продаж может быть плодом тщательной и кропотливой работы со многими клиентами, которой торговый представитель занимался в течение длительного времени. С другой стороны, отстающий работник может значительно перевыполнить квоту продаж просто благодаря тому, что оказался “в нужном месте и в нужное время”. Менеджер должен учитывать этот фактор в оценке работы сотрудников.

Показатели затрат удобны и тем, что в краткосрочной перспективе контролировать поведение торгового персонала значительно проще, чем результаты труда. Например, если продавцу не удастся выполнить установленную квоту продаж, то проблема может заключаться либо в самом работнике, либо в величине квоты продаж, либо в особенностях среды, в которой ему приходится действовать. Если количество коммерческих визитов к покупателям оказывается ниже запланированного, то понятно, что проблема в самом работнике или организации его рабочего времени. Возможно, он просто ленив и небрежно относится к своим прямым обязанностям. Если количество визитов вписывается в рамки нормативов, но не приносят результата, то это может свидетельствовать о недостатке опыта, знаний или профессионализма — либо о том, что продавец предпочитает работать с существующими покупателями и не стремится к расширению клиентуры.

Основные показатели затрат— это:

- ◆ коммерческие визиты;
- ◆ использование рабочего времени;
- ◆ сбытовые расходы;
- ◆ прочие виды деятельности.

Каждый из них также оценивается по нескольким параметрам.

### **Коммерческие визиты**

Этот показатель позволяет оценить полноту и качество обслуживания торговым представителем закрепленной за ним территории. Основной критерий оценки — количество коммерческих визитов к существующим и/или потенциальным покупателям, поскольку зачастую именно число коммерческих визитов служит фундаментом для получения конечного результата — заказов от потенциальных клиентов. Чаще всего этот показатель подразделяется на несколько более узких:

- ◆ количество коммерческих визитов;
- ◆ количество запланированных коммерческих визитов;
- ◆ количество незапланированных коммерческих визитов.

*Количество коммерческих визитов* обычно устанавливается на базе отчетов торговых представителей о проделанной работе и тесно связано с эффективностью использования рабочего времени. Неумелое планирование ведет к тому, что продавец не выполняет установленные нормы.

На основании имеющейся в информации менеджер может рассчитать такие показатели, как количество контактов в расчете на одну сделку, количество контактов на одного активного клиента, общее количество контактов в расчете на одного нового клиента.

### **Использование рабочего времени**

О важности навыков планирования рабочего времени мы уже не раз упоминали на страницах этой книги. Использование рабочего времени продавца оценивается по таким показателям:

- ◆ количество отработанных дней;
- ◆ количество коммерческих визитов в день (частота коммерческих визитов);
- ◆ соотношение времени, затраченного на продажу, и времени, затраченного на другие виды деятельности.

Два первых показателя широко используются во многих компаниях для оценки результативности работы продавцов, поскольку их произведение показывает частоту контактов с клиентами.  $\text{Количество отработанных дней} \times \text{Число коммерческих визитов в день} = \text{Частота контактов}$ .

Анализ распределения рабочего времени продавцов на совершение коммерческих визитов, поездки и оформлением документов

помогает менеджеру по продажам лучше оценить результативность сотрудников. Руководство компании исходит из того, что большая часть рабочего времени продавца должна быть посвящена контактам с клиентами. Поэтому в число управленческих задач сбытовой деятельности входит, в том числе, и снижение непроизводительных затрат времени. Для этого некоторые фирмы организуют для своих торговых представителей домашние офисы. В силу особых условий (высокие расценки на аренду, нехватка помещений или оборудования для обеспечения рабочих мест) или по другим соображениям торговые сотрудники могут выполнять большую часть своей работы вне офиса.

### **Сбытовые расходы**

Рассмотренные выше объективные показатели затрат, используемые для оценки результативности торговых сотрудников (коммерческие визиты, рабочее время и его использование), основаны главным образом на оценке усилий, затрачиваемых работниками на выполнение своих должностных обязанностей. При этом неотъемлемой частью такой оценки являются *издержки* на выполнение этих видов деятельности, которые можно категоризировать следующим образом:

- ◆ общие сбытовые расходы;
- ◆ расходы по видам деятельности;
- ◆ отношение издержек к объему продаж;
- ◆ отношение издержек к квоте продаж.

Многие фирмы тщательно анализируют расходы каждого торгового представителя, для удобства распределяя их по видам деятельности (например, командировочные, на автомобиль, на организацию мероприятий для клиентов и пр.). Чтобы лучше понять структуру расходов, их можно рассмотреть в целом и/или в виде отношения к объему или квоте продаж каждого продавца. Полученные коэффициенты помогают лучше оценить результативность торговых представителей. О коэффициентах и их расчете мы поговорим ниже в этой главе.

### **Виды деятельности, не связанные со сбытом**

В некоторых фирмах учитываются не только прямые затраты на контакты торговых представителей с клиентами, но и косвенные. К последним относятся издержки на виды деятельности, входящие

в круг непосредственных обязанностей торгового сотрудника, но не всегда напрямую связанные с продажами, в том числе:

- ◆ переписка с потенциальными клиентами;
- ◆ количество и продолжительность звонков потенциальным покупателям по телефону;
- ◆ количество разработанных формальных предложений;
- ◆ количество оформленных рекламных витрин и раскладок;
- ◆ количество встреч, проведенных с дистрибьюторами и дилерами;
- ◆ количество курсов обучения дистрибьюторов и дилеров;
- ◆ количество визитов, связанных с обслуживанием клиентов;
- ◆ количество клиентов, просрочивших оплату заказов.

В некоторых отраслях должностные обязанности торгового представителя еще шире. Например, компании, поставляющие товары в розничные магазины, требуют от своих торговых представителей, чтобы те контролировали наполнение полок магазинов, своевременно пополняли запас товаров, оформляли витрины, оказывали помощь в рекламе товаров и выполняли ряд других, не связанных со сбытом функций. Если сбытовая политика предусматривает контроль над объемом проделанной сотрудниками работы, торговые представители, как правило, готовят соответствующие отчеты, и их работа оценивается по каждому из показателей, например по количеству оформленных витрин, стендов и точек продаж, по числу поступивших от клиентов рекламаций; по количеству клиентов, от которых удалось добиться погашения задолженности по оплате, и пр. При этом информация частично поступает из отчетов продавцов, частично — о качестве обслуживания покупателей — через непосредственную обратную связь с клиентами. К обсуждению этого вопроса мы еще вернемся в разделе “Оценка результативности с помощью круговой обратной связи”.

## **Расчет коэффициентов для оценки результативности труда торгового персонала**

Мы рассмотрели объективные показатели, позволяющие оценить работу торговых представителей. Сравнивая запланированные и фактические результаты, руководитель или менеджер делает выводы о качестве и своевременности выполнения продавцами своих непосредственных обязанностей, а также выявляет направления сбытовой

деятельности, которые нуждаются в координации и контроле. Тем самым он может вовремя диагностировать и устранить проблему.

Соотношение показателей результатов и затрат дает коэффициенты, достаточно часто используемые для оценки результативности торговых сотрудников (табл. 10.1). Они подразделяются на

- ◆ коэффициенты затрат;
- ◆ коэффициенты привлечения и обслуживания клиентов;
- ◆ коэффициенты активности и/или результативности коммерческих визитов.

Рассмотрим их более внимательно.

**Таблица 10.1. Коэффициенты, используемые для оценки результативности торговых сотрудников**

<b>Коэффициенты затрат</b>	
Коэффициент сбытовых затрат	$= \frac{\text{Расходы}}{\text{Объем продаж}}$
Коэффициент затрат на один коммерческий визит	$= \frac{\text{Совокупные затраты}}{\text{Количество коммерческих визитов}}$
<b>Коэффициенты привлечения и обслуживания клиентов</b>	
Коэффициент охвата клиентов	$= \frac{\text{Количество клиентов, охваченных продажам}}{\text{Общее количество потенциальных клиентов}}$
Коэффициент превращения в новых клиентов	$= \frac{\text{Количество новых клиентов}}{\text{Общее количество клиентов}}$
Коэффициент утраты клиентов	$= \frac{\text{Количество прежних клиентов, которым не удалось продать продукт}}{\text{Общее количество клиентов}}$
Коэффициент объема продаж на одного клиента	$= \frac{\text{Объем продаж в денежном выражении}}{\text{Общее количество клиентов}}$
Коэффициент средней величины заказа	$= \frac{\text{Объем продаж в денежном выражении}}{\text{Общее количество заказов}}$
Коэффициент аннулирования заказов	$= \frac{\text{Количество аннулированных заказов}}{\text{Общее количество заказов}}$

Окончание табл. 10.1

<b>Активность и/или продуктивность коммерческих визитов</b>	
Коэффициент коммерческих визитов за день	$= \frac{\text{Количество коммерческих визитов}}{\text{Количество отработанных дней}}$
Коэффициент коммерческих визитов на одного клиента	$= \frac{\text{Количество коммерческих визитов}}{\text{Количество клиентов}}$
Коэффициент плановых коммерческих визитов на одного клиента	$= \frac{\text{Количество плановых коммерческих визитов}}{\text{Общее количество коммерческих визитов}}$
Коэффициент заказов на один коммерческий визит	$= \frac{\text{Количество заказов}}{\text{Общее количество коммерческих визитов}}$

### **Коэффициенты затрат на сбыт**

При расчете *коэффициента сбытовых затрат* применяются показатели затрат и результатов, показанных торговыми представителями. Продавцы влияют на величину этого коэффициента, либо повышая объемы продаж, либо сокращая расходы. Этот коэффициент можно использовать и для анализа издержек каждого продавца по конкретным статьям расходов. Следовательно, значительный разброс в значениях коэффициента, например транспортные расходы / объем продаж, между торговыми сотрудниками может свидетельствовать о недостаточно эффективном планировании поездок по обслуживаемой территории. Нужно отметить, что при расчете коэффициентов следует учитывать фактор сложности территории, закрепленной за продавцами. Дело в том, что высокий показатель коэффициента транспортные расходы / объем продаж у продавца может быть связан с тем, что обслуживаемая им сбытовая территория больше территорий его коллег, чем и вызваны повышенные транспортные расходы.

*Коэффициент затраты / коммерческий визит* показывает, какие в среднем расходы приходится на один визит к клиентам. Его можно оценить исходя из показателя совокупных затрат. Кроме того, затраты можно разложить на составляющие и рассчитать разного рода коэффициенты, например командировочные расходы на один коммерческий визит, которые полезны при сравнении результативности торговых сотрудников не только разных филиалов одной компании, но и разных фирм одной отрасли. В последнем случае такие показатели можно брать за основу при анализе результативности работы персонала собственной компании. Источником данных такого рода может служить открытая информация, публикуемая в отраслевых или про-

фессиональных изданиях, в статистических данных и публикациях компаний, специализирующихся на сборе и анализе различных показателей и коэффициентов.

### **Коэффициенты оценки привлечения и обслуживания клиентов**

Следующий набор коэффициентов позволяет оценить усилия продавцов по охвату потенциальных клиентов на выделенных им сбытовых территориях. Например, *коэффициент привлечения новых клиентов* демонстрирует способность конкретного продавца находить потенциальных покупателей и превращать их в активных клиентов компании.

Коэффициент *утраты клиентов* показывает отношение количества клиентов, отказавшихся от совершения покупки, к общему числу клиентов; позволяет уровень обслуживания существующих клиентов компании.

*Объем продаж в расчете на клиента* служит показателем средней суммы продаж в расчете на одного покупателя. Низкий коэффициент может свидетельствовать о том, что продавец тратит слишком много времени на мелких, нерентабельных клиентов и уделяет недостаточно внимания работе с крупными ключевыми клиентами. Для уточнения данных можно сравнить показатели для разных категорий клиентов; зачастую такой анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны каждого торгового представителя. Полезно проанализировать также *коэффициент средней величины заказа*, который может показать, что продавец обеспечил объем продаж за счет большого количества мелких заказов. В данном случае количество не обеспечивает качество, поскольку растут расходы на оформление, упаковку, отгрузку и транспортировку продукции, что в конечном итоге снижает получаемую компанией прибыль. Поняв суть проблемы, менеджер может своевременно принять меры для устранения недостатков и ориентировать сотрудника на организацию продаж клиентов с высоким потенциалом.

*Коэффициент аннулирования заказов* дает возможность оценить методы работы торговых представителей. Высокое значение данного коэффициента у продавца может означать, что для достижения больших объемов продаж он использует тактику навязывания и своими действиями может сформировать у потенциальных покупателей негативный имидж компании. Если сбытовая политика фирмы построена на методах адаптивных продаж и консультационных подходов,

следует детально обсудить с торговым представителем ее основные положения.

В некоторых видах бизнеса (особенно в сфере поставок комплектующих и сырья) особое место отводится показателю *доли клиента*, или *процента бизнеса клиента*, который удалось охватить конкретному продавцу. Многие покупатели стремятся диверсифицировать свою деятельность и одновременно сотрудничают с несколькими поставщиками, полагая (порой ошибочно), что конкуренция между ними обеспечит клиенту более высокий уровень обслуживания и гибкую ценовую политику. Поэтому в отраслях, где такая структура имеет широкое распространение, абсолютное количество клиентов оказывается не столь значимым показателем, как доля каждого из них. При увеличении доли клиента растет экономия на масштабе, следовательно, увеличивается и прибыль, получаемая от работы с этим клиентом. Кроме того, данный показатель отражает прочность взаимоотношений с клиентом.

### **Коэффициенты оценки активности продавцов и/или результативности коммерческих визитов**

Этот вид показателей позволяет оценить умение торговых сотрудников эффективно планировать свое рабочее время и добиваться высоких результатов. Коэффициенты этой группы обычно используются для сравнения показателей деятельности торгового персонала в целом, например количество коммерческих визитов в день или отношение количества визитов к общей численности клиентов (или с разбивкой по типам клиентов).

Сопоставление коэффициентов *плановых коммерческих визитов* покажет, как торговые представители подходят к планированию контактов со своими клиентами: составляют ли заранее график поездок к клиентам и стараются придерживаться его или не уделяют этому виду деятельности особого внимания, посещая клиентов от случая к случаю.

Анализ коэффициента *заказов на один коммерческий визит* может дать ответ на вопрос, насколько продуктивны коммерческие визиты торгового представителя. Этот коэффициент иногда называют коэффициентом (или долей) попадания, поскольку он показывает отношение количества полученных заказов (“попаданий”) к общему числу коммерческих визитов.

## Особенности анализа с использованием объективных показателей

Мы рассмотрели объективные показатели, позволяющие руководителю или менеджеру оценить и сопоставить результаты торговых сотрудников. Понятно, что некоторые из них несут избыточную информацию (предоставляя аналитику “пересекающиеся” данные о результатах деятельности продавцов). В то же время, использование сочетания определенных показателей, затрат и коэффициентов позволяют получить другие соотношения, которые позволяют оценить работу продавцов с иной позиции.

Одно из сочетаний, которое можно использовать на практике для оценки результативности торговых сотрудников, имеет вид уравнения:

$$\begin{aligned} \text{объем продаж} &= \frac{\text{Количество отрабо-}}{\text{ботанных дней}} \times \frac{\text{Количество коммерческих визитов}}{\text{Количество отработанных дней}} \times \\ &\times \frac{\text{Заказы}}{\text{Количество коммерческих визитов}} \times \frac{\text{Объем продаж}}{\text{Заказы}} \end{aligned}$$

или

$$\text{объем продаж} = \text{Количество отработанных дней} \times \text{Количество коммерческих визитов} \times \text{средний уровень} \times \text{Средний объем заказа}$$

Из уравнения видно, какие показатели и/или соотношения следует повысить торговому представителю для увеличения объема продаж: количество отработанных дней (не всегда может служить определяющим параметром при оценке результативности), количество коммерческих визитов в день, результативность коммерческого визита (т.е. количество полученных заказов на общее количество коммерческих визитов) и величина этих заказов. Как правило, два последних параметра сильнее всего влияют на конечный результат. Приведенное уравнение можно использовать для разработки индивидуальных подходов к улучшению результатов работы продавцов.

Отметим, что данное уравнение акцентирует внимание на результатах деятельности торгового сотрудника и не учитывает связанных с ней затрат. Впрочем, при составлении формул с использованием других рассмотренных выше показателей вряд ли удастся учесть максимальное количество факторов, влияющих на результативность труда продавца.

В заключение следует сказать о двух важных особенностях. Во-первых, у используемых в анализе показателей есть как преимущества, так и недостатки, поэтому вместо того, чтобы полагаться на

один-два показателя, надо воспользоваться описанными методами в комплексе. Во-вторых, что более важно, все рассмотренные выше показатели — всего лишь *вспомогательные средства* оценки работы продавцов. Они не должны применяться как единственное основание для вынесения решения; менеджер или руководитель может дать иную оценку работе торгового персонала с учетом других объективных внешних и/или внутренних факторов. Важной предпосылкой любого анализа должно стать сравнение эффективности работы продавцов или торгового персонала в комплексе по *разным* показателям.

## Субъективные показатели

Между объективными и субъективными показателями результативности существует важное концептуальное различие: первая категория показателей показывает *количественные*, измеряемые результаты деятельности продавцов, а вторая позволяет понять, насколько *качественным* (результативным) оказался их труд. Эта не слишком очевидная, но весьма существенная разница обуславливает различия в методах оценки результативности труда торгового персонала.

На практике гораздо сложнее оценить *качество* результатов торговых сотрудников, нежели количество. При оценке качественных факторов результативности даже хорошо продуманный и отлаженный процесс измерений оставляет гораздо больше места для субъективизма. Подобного рода оценка, как правило, базируется на субъективных суждениях руководителей или менеджеров по продажам о работе своих подчиненных. Такие выводы делаются после заполнения установленной формы, в которой перечислены основные показатели деятельности продавцов. Оценка работы торговых представителей компании обычно дается по следующим критериям.

1. **Показатели продаж:** общий объем продаж; объем продаж новым клиентам; продажа полного ассортимента продукции фирмы.
2. **Выполнение прямых должностных обязанностей:** четкое понимание политики фирмы, хорошее знание выпускаемой продукции и ценовой стратегии для разных категорий клиентов.
3. **Управление территорией:** умение эффективно планировать свое рабочее время, коммерческие визиты к существующим и потенциальным клиентам; контроль над расходами; умение

правильно оформлять финансовые документы, отчеты и прочие материалы.

4. **Отношения с клиентами и коллегами:** умение общаться с людьми, формировать положительный имидж компании, выстраивать прочные отношения с клиентами компании и с собственными коллегами.
5. **Личные характеристики сотрудника:** инициативность, уверенность в себе, умение решать поставленные задачи, оптимизм, внешняя привлекательность и т.п.

Каждая компания делает акцент на тех субъективных показателях, которые ей представляются наиболее важными исходя из целей проводимого оценивания. Например, показатели результативности продаж можно учитывать при принятии решений, связанных с увольнениями торговых сотрудников и оплатой их труда, а знание продукции и умение выстраивать отношения с клиентами играют важную роль при принятии решений, связанных с продвижением по службе или переводами с одной территории на другую.

Комплексное использование объективных и субъективных показателей позволяет точнее оценить работу торговых представителей. По сути, большая часть подходов к оценке результативности продавцов подразумевает сочетание двух данных типов оценочных критериев.

## Основные факторы, учитываемые при оценке деятельности торгового персонала

Для оценки работы торговых сотрудников обычно разрабатываются типовые формы, в которых учитываются самые важные критерии. На практике нужно стремиться к тому, чтобы критерии оценки соответствовали тем факторам, которые рассматриваются как ключевые для эффективной деятельности на данной должности.



На веб-странице книги <http://www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1687-7.html> вы найдете пример типовой формы, которую можно использовать в качестве основы для разработки собственных форм, актуальных для оценки торгового персонала с учетом специфики и особенностей отдельно взятой компании.

Предлагаемая форма, предназначенная для оценки работы торгового персонала, может быть изменена и дополнена в соответствии

с поставленными задачами. Такие формы могут иметь развернутый вариант или сокращенный (как на сайте), и выгодно отличаются наличием “точек привязки”, т.е. пояснений к выставяемым оценкам. Кроме того, в форме есть специальное поле для комментариев, где можно дать дополнительные разъяснения оценок, выставленных каждому сотруднику. Последний раздел формы предназначен для рекомендаций: в нем следует указать выявленные недочеты в деятельности продавца, на что следует обратить внимание и какие действия предпринять для повышения определенных показателей. В целом проведение оценки дает возможность выявить сильные и слабые стороны каждого сотрудника, провести конструктивный диалог с менеджером по продажам или вышестоящим руководителем, разработать и реализовать меры для повышения результативности труда.

В простейшем случае форма содержит просто перечень показателей, оценивающих важные для компании параметры, и выставленные оценки. Отсутствие полей для комментариев и рекомендаций может привести к неоднозначности трактуемых оценок и вызвать сомнения в их объективности. Такая оценка несет мало информации о положительных и отрицательных сторонах в работе торгового представителя, хотя именно такие формы широко распространены в отделах продаж. Они не позволяют выявить недостатки в работе продавца и разработать меры для их устранения.

Нужно учитывать, что работнику нужно время, чтобы проанализировать полученные оценки и рекомендации, применить их на практике и постараться улучшить те показатели, по которым были получены средние или низкие оценки. Менеджер или руководитель может разработать комплекс мер, направленных на устранение выявленных у торгового представителя недочетов, предложить пройти курс обучения или указать сотруднику, на какие аспекты ему следует обратить внимание, чтобы повысить свой профессиональный уровень.

Субъективные оценки обычно используются в качестве дополнения к объективным (количественным) показателям. Такой подход позволяет получить более полную картину результативности данного работника.

### **Недостатки субъективных методов**

Применение типовых форм при оценке результативности торгового персонала, особенно использование упрощенных вариантов, связано с рядом недостатков. В числе основных принято выделять следующие:

- ◆ “эффект гало”;
- ◆ влияние целей, ради которых проводилась оценка труда персонала;
- ◆ недостаток систематического анализа и контроля;
- ◆ тенденция к усредненности оценок;
- ◆ влияние межличностных отношений в коллективе;
- ◆ расплывчатая формулировка критериев.

“Эффект гало”, распространенный недостаток субъективных оценок, проявляется в том, что оценка, присвоенная какому-либо одному параметру, оказывает существенное влияние на оценки по всем остальным параметрам. Замечено, например, что итоговые оценки работы продавцов почти не отличаются от оценок, присвоенных этим работникам по одному из одному из ключевых, по мнению менеджеров по продажам, показателей результативности. Проблема в том, что представления о том, какой показатель следует считать “самым важным”, у руководителей разных филиалов и менеджеров обычно различаются.

Объективность полученных оценок зачастую зависит от способов их использования. С одной стороны, если итоговые результаты влияют на продвижение по службе и оплату труда подчиненных, многие менеджеры по продажам либеральнее относятся к оценке труда своих подчиненных. Нетрудно при этом представить себе огорчение регионального менеджера по продажам, когда сотрудники, закрепленные за другими территориями, получают более высокие прибавки к заработной плате и быстрее продвигаются по служебной лестнице, чем его подчиненные. Если же оценка деятельности персонала проводится для повышения эффективности труда, менеджеры не пытаются приукрасить действительность и скрыть недостатки своих подчиненных, а стремятся объективно оценить их слабые стороны и дать конкретные рекомендации для улучшения результатов.

Не секрет, что некоторые руководители оценивают своих подчиненных с излишней строгостью или наоборот, чересчур снисходительно. Такое отношение обычно отражает личные особенности руководителя и его собственные представления о том, что следует считать “выдающимися результатами”. Если каждый менеджер по сбыту по-своему формулирует критерии эффективности, то подчиненные вряд ли станут считать справедливой всю систему оценки результативности.

Эффективная организация оценки персонала направлена не только на выявление потенциала сотрудника, но и на то, чтобы помочь ему реализовать этот потенциал и выйти на новый уровень мастерства. Для этого необходимо иметь четко прописанные должностные инструкции, в которых выделены ключевые элементы выполнения задач, порученных каждому конкретному работнику. К сожалению, многие компании пренебрегают этим, идя по пути наименьшего сопротивления, т.е. устанавливают определенные показатели результативности труда и выставляют оценки, но не проводят *систематического анализа и контроля*.

Еще один недостаток субъективных методов связан с *усредненностью* оценок. Оценивая деятельность своих подчиненных, менеджеры по продажам часто выставляют умеренные, “средние” оценки, сознательно или неосознанно избегая крайностей — как в одну, так и в другую сторону. На основе таких рейтингов очень сложно выявить зависимости, сделать выводы о недостатках отдельных работников и дать им полезные рекомендации. Такая осторожность со стороны менеджеров создает немало проблем, особенно когда целью оценки является анализ динамики изменений в работе персонала при введении новых показателей.

Влияние *межличностных отношений* проявляется в искажении оценок из-за личных отношений, сложившихся в процессе общения. Менеджер по продажам, когда ему надо оценить работу своих подчиненных, оказывается в сложной ситуации. К тому же, как свидетельствуют исследования, сотрудники часто используют личные отношения в своих целях и пытаются манипулировать руководителями, чтобы добиться от них более высоких оценок.

Объективно оценить эффективность работы продавцов мешает и *расплывчатая формулировка критериев оценки*. В основе многих факторов результативности лежит оценивание черт характера каждого сотрудника. Нередко менеджеры по продажам ставят на первое место такие личные качества торговых представителей, как инициативность и находчивость. Несмотря на интуитивную привлекательность таких личностных качеств, их непосредственное влияние на результаты работы неочевидно.

Таким образом, оценка результативности торговых сотрудников зависит от множества факторов, что существенно повышает риск выставления неточных и несправедливых оценок.



Пример необъективной оценки торгового персонала вы найдете на веб-странице книги <http://www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1687-7.html>.

Вот рекомендации по заполнению типовых форм, позволяющие снизить влияние субъективных факторов.

1. Оценка одного фактора не должна влиять на оценки других факторов.
2. Оценка труда каждого продавца должна основываться на всей работе сотрудника на протяжении рассматриваемого периода времени, а не на отдельных успехах или неудачах.
3. Оценки и рейтинги должны быть обоснованными и базироваться на фактической результативности сотрудника, а не на его гипотетическом потенциале.
4. Следует избегать завышенных оценок.
5. При оценке нужно исключить влияние личных взаимоотношений руководителей и подчиненных. Следует проявлять максимум объективности.
6. Прежде чем оценивать ту или иную характеристику работника, следует четко уяснить критерии оценки.

Рассмотренные рекомендации хотя и помогают снизить влияние человеческого фактора, но не решают проблем, связанных с выбором параметров для оценки и с представлением этих параметров в типовой форме. В настоящее время для преодоления этой проблемы применяется так называемая система BARS.

## Шкала рейтингов BARS

Система BARS (англ. *Behaviorally Anchored Rating Scale* — рейтинговая шкала поведенческих установок) — это комбинация методов оценки поведения на рабочем месте и других критериев результативности, подконтрольных работнику.

Система учитывает, что на результативность любого работника влияют разные факторы, причем одни влияют сильнее, другие — слабее. Поэтому при оценке результативности важно обращать особое внимание именно на так называемые “критические факторы успеха”, оказывающие решающее влияние на результаты деятельности продавцов. В системе BARS каждый ключевые элементы рейтинга имеют описания, в соответствии с которыми каждый торговый пред-

ставитель получает оценку. Кроме того, для разработки шкалы рейтингов BARS выявляют ключевые (с точки зрения результативности продавца) элементы поведения, так называемые “критические ситуации” — обстоятельства, напрямую связанные с результатами труда работников.

Разработка системы BARS включает пять этапов.

1. **Формулировка критических ситуаций.** Специалисты, хорошо знакомые с особенностями деятельности продавцов (обычно это непосредственные руководители или опытные исполнители) описывают ситуации эффективного или неэффективного исполнения служебных обязанностей (с подробным описанием критериев).
2. **Описание критических ситуаций.** Затем те же специалисты или специально подобранная группа экспертов объединяют описанные ситуации в категории по степени выполнения должностных инструкций (в среднем в категории насчитывается от 5 до 10 ситуаций). Каждой группе присваивается соответствующее описание, которое в дальнейшем позволит точнее оценить каждого работника.
3. **Перераспределение ситуаций.** Следующую группу специалистов просят распределить представленные в случайном порядке формулировки ситуаций по соответствующим категориям. Формулировки ситуаций, не попавшие ни в одну из категорий, отбрасываются как неопределенные. Обычно для того, чтобы “критическая ситуация” попала в шкалу оценивания, нужно, чтобы ее правильно категоризировал определенный процент (от 50 до 80%) экспертов.
4. **Составление шкалы ситуаций.** На этом этапе экспертов просят присвоить числовые оценки (обычно используются 7- или 9-уровневая шкала) выбранным формулировкам ситуаций, т.е. установить, насколько эффективно или неэффективно они отражают исполнение обязанностей в конкретной категории. Пункты с сильным расхождением оценок изымаются из набора формулировок.
5. **Разработка окончательного инструмента.** Полученное количество ситуаций (в среднем 5–7 на категорию) используется в качестве основы для составления окончательного варианта формы оценки.



На веб-странице книги <http://www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1687-7.html> вы найдете пример шкалы BARS

Разработка системы BARS требует времени, но затраты окупаются сторицей. Во-первых, система позволяет довольно точно оценить результативность труда персонала. Эксперты, хорошо знакомые с должностными обязанностями и предъявляемыми требованиями, обычно разрабатывают достаточно точную шкалу рейтингов.

Во-вторых, сформулированные ситуации и их подробное описание дают четкие критерии оценки деятельности персонала и расширяют диапазон этих оценок от “хорошо–плохо” до более сложных. Это позволяет избавиться от таких недостатков, как усреднение оценок и расплывчатость формулировок. Критические случаи в шкале рейтингов помогают выяснить, что понимается под “очень хорошим”, “средним” и т.д. исполнением служебных обязанностей.

Применение критических ситуаций полезно для обеспечения обратной связи с оцениваемыми сотрудниками, а объединение ситуаций по разным категориям помогает сделать их более независимыми друг от друга. В целом же оценки по шкале BARS характеризуются постоянством и надежностью.

Однако и эта система не лишена недостатков. Поскольку шкала рейтингов привязана к конкретным видам работ, она эффективна лишь при оценке сотрудников, выполняющих примерно одинаковые функции, например при сравнении двух торговых представителей, работающих с одинаковым количеством примерно одинаковых клиентов либо двух территориальных представителей. Однако она не годится для оценки и сравнения работы сотрудников, обязанности которых кардинально различаются. К тому же разработка системы BARS — весьма дорогостоящее мероприятие, поскольку требует большой подготовительной работы и участия большого количества сотрудников.

## **Оценка результативности с помощью круговой обратной связи**

В главе 2 мы говорили о CRM — системе управления взаимоотношениями с клиентами. Одно из главных достоинств CRM — ее способность обеспечивать обратную связь с широким кругом клиентов и акционеров компании. Хотя по большей части данные CRM используются для разработки товаров и формулирования комплекса

маркетинга компании, однако CRM также упрощает сбор, анализ и распространение информации, напрямую связанной с результативностью труда торгового персонала.

### **Метод круговой обратной связи**

Метод *круговой обратной связи* (или метод 360°) представляет собой инструмент оценки эффективности сотрудника и его личных и профессиональных качеств на основе анализа мнения людей, с которыми данный сотрудник взаимодействует в ходе работы. Обычно это коллеги, подчиненные, руководители, а также клиенты компании. Метод 360° основан на комплексном анализе субъективных оценок окружающих сотрудника людей, и именно в этом состоит его главное достоинство: он позволяет сотруднику понять, как другие люди внутри организации и за ее пределами воспринимают его личные и профессиональные качества, стиль поведения и работы. Другими словами, в итоге получается структурированный коллективный отзыв о компетентности сотрудника в ключевых для его работы областях. Полученные результаты помогают выявить сильные и слабые стороны сотрудников и предложить конкретные меры для улучшения профессиональных навыков.

Оценка персонала на основе метода 360° проходит в несколько этапов.

1. **Подготовка** к проведению оценки проводится в несколько этапов.
  - *Выбор значимых для оценки компетенций.* В первую очередь выделяют главные аспекты работы персонала и определяют, какие профессиональные качества (компетенции) надо оценить, например построение отношений, управление людьми, работа с информацией; на этом же этапе формируется шкала оценок.
  - *Определение участников процесса.* Это оцениваемый сотрудник, его коллеги, руководители, подчиненные (если есть) и при необходимости клиенты компании (как внутренние, так и внешние).
  - *Составление формы для опроса.* Для проведения оценки нужно составить перечень вопросов. Типовая форма состоит из нескольких блоков, включающих наиболее важные категории, каждая из которых раскрывается с помощью отдельной группы вопросов (от 5 до 7).

- *Подготовительная работа с персоналом.* Со всеми сотрудниками компании, участвующими в опросе, проводится разъяснительная работа, направленная на разъяснение сути и цели мероприятия.
2. **Проведение опроса.** Опрос участников проводится конфиденциально при помощи обычной бумажной либо электронной анкеты.
  3. **Анализ и интерпретация полученных данных.** Полученная информация обрабатывается, и по результатам оценки каждой компетенции сотрудника составляется итоговый отчет. Для удобства анализа результаты опроса следует сгруппировать по таким элементам: анализ ответов респондентов на каждый вопрос; сравнение полученных результатов; выделение сильных и слабых сторон оцениваемого сотрудника; сравнение оценок разными группами респондентов; анализ расхождения внешних оценок с самооценкой сотрудника (рассматривается ниже).
  4. **Организация обратной связи.** Обратная связь обычно проводится в форме индивидуальных собеседований. При этом в беседе с сотрудниками рассматриваются следующие вопросы:
    - описание сути метода 360° и аспектов профессиональной деятельности, по которым проводилась оценка;
    - обсуждение каждого аспекта результатов сотрудника, в том числе самых сильных и слабых сторон сотрудника; анализ причин недостатков;
    - обсуждение и анализ тех вопросов, по которым самооценка сотрудника существенно расходится с оценкой других людей, и аспектов, по которым эти оценки совпадают;
    - выбор нескольких компетенций для профессионального роста с учетом личного интереса сотрудника и требований к его настоящей и/или будущей должности;
    - формирование рекомендаций по развитию и обучению сотрудника, обсуждение возможных рисков, способов их преодоления и сроков реализации намеченных шагов.

Шкала оценок обычно варьирует от 1 до 5; при этом важно, чтобы и разрабатывающие ее специалисты, и участники опроса правильно интерпретировали оценки. Например, в понимании среднестатистического работника шкала от 1 до 5 представляет собой прямую анало-

гию со школьными оценками, где 5 — отлично, 4 — хорошо, 3 — удовлетворительно, 2 — неудовлетворительно. Многие ориентированные на западные подходы компании для оценки деловых качеств персонала используют пятибалльную шкалу, где оценки соответствуют следующим профессиональным навыкам.

<b>Балл</b>	<b>Характеристика</b>
5	Уровень профессионализма, позволяющий проявлять определенные качества в трудных условиях, развивать его и обучать других
4	Уровень расширенного опыта, позволяющие проявлять качество не только в стандартных, но и в сложных условиях
3	Уровень базового опыта, позволяющий проявлять качество в большинстве рабочих ситуаций
2	Уровень развития, когда деловое качество проявляется далеко не всегда, но сотрудник уже понимает важность его проявления и старается его развивать
1	Качество не проявляется

Конечно, как и у любой методики, у круговой обратной связи имеются свои достоинства и недостатки. К первым относится тот факт, что данная технология достаточно проста, однако при масштабных исследованиях существенно затрудняется сбор и обработка полученных данных. Эта проблема, наряду с необходимостью конфиденциального сбора информации, может быть устранена, например, при помощи специального программного обеспечения. Другим положительным аспектом метода является его демократичность, однако она возможна только при условии грамотного проведения тестирования. На практике оценщики часто завышают или занижают оценки. Чтобы получить объективные результаты, необходимо выработать четкие критерии оценки и заранее проинформировать людей о целях тестирования.

Слабая организация и проведение оценка по методу 360° может действовать, как бомба замедленного действия. Например, информация о том, что кто-то из коллег поставил негативные оценки, может стать причиной конфликтных ситуаций в коллективе.

Методу круговой оценки может препятствовать круговая же рука: сотрудники работают плечом к плечу, и наш менталитет не позволяет “донести” начальству на коллегу или критиковать его (расчет на взаимную лояльность). Кроме того, объективность результатов во многом зависит от профессионализма проводящих тестирование. Чтобы снизить вероятность получения неверных данных, можно за-

ранее составить “портреты” сотрудников, участвующих в оценке, и затем сравнить полученную информацию.

Конечно, методика оценки 360° подходит далеко не всем компаниям. Наиболее эффективно она работает в фирмах с демократичной корпоративной культурой. В настоящее время принцип “начальник всегда прав” уже не играет такой роли, как прежде; многие руководители ориентируются на развитие персонала и способствуют формированию культуры обратной связи с подчиненными через оценку их деятельности. Тем не менее данная методика в настоящий момент не слишком широко применяется из-за неготовности работников к подобной методике оценки. Поэтому метод 360° рекомендуется применять крупным и зрелым компаниям с устоявшейся организационной структурой, в которых уже внедрены другие методы управления персоналом. Желательно, чтобы в оценке принимали участие сотрудники, хорошо осведомленные о деятельности друг друга и работающие вместе не менее полугода или года.

### Самооценка сотрудников

Говоря об оценке результативности персонала по методу круговой обратной связи, нельзя не упомянуть и такой подход, как *самооценка*. В самом простом варианте сотруднику предлагают составить условный рейтинг торговых работников (от очень хороших до посредственных), присвоить себе соответствующее место прокомментировать ситуацию. Более сложный путь — проведение расширенного анкетирования торгового персонала.



На веб-странице книги <http://www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1687-7.html> вы найдете опросный лист самооценки сотрудника.

Руководство должно поощрять сотрудников в объективной оценке своей работы, сопоставлять результаты их деятельности с поставленными целями и с объективными и субъективными критериями результативности, принятыми в данной организации. В идеале самооценка должна быть проведена еще до начала формальной процедуры оценки результативности сотрудников, которую должен дать руководитель и/или коллеги по работе.

Положительный аспект привлечения сотрудников к участию во всех фазах процесса оценки результативности подтверждаются и результатами проведенного исследования. Цель исследования заключалась в изучении связи между характеристиками оценок результатив-

ности и удовлетворенностью персонала собственной работой. Оно показало, что в тех случаях, когда оценки выставляются на основе четких критериев (причем работник согласен с этими критериями), оценки воспринимаются работником как справедливые и их можно использовать при определении размера вознаграждения, что повышает удовлетворенность торговых сотрудников своей работой.

В конечном счете каждая компания должна создать у себя систему управления результативностью. Для этого нужно объединить все элементы обратной связи, касающиеся процесса обслуживания клиентов, чтобы информация о результативности была своевременной, точной и имела отношение к аспектам управления клиентами, используемым в данной фирме. Отдельные фрагменты этой “мозаики результативности” объединяются таким образом, чтобы работнику не приходилось ждать, пока его руководитель выполнит формальную проверку результативности. Как правило, при внедрении системы управления результативностью сотрудники сами инициируют процедуры постановки целей, определения результативности и внесения соответствующих поправок в свою работу.

## Итоги оценки результативности

По результатам анализа каждый сотрудник получают комплексную оценку своей работы, которая сводится к одному из четырех вариантов.

- 1. Хорошая количественная/Хорошая качественная оценка.** В этом случае возможно морально и/или материально поощрить добросовестного сотрудника. По результатам оценивания могут быть отобраны кандидатуры, достойные служебного повышения.
- 2. Хорошая количественная/Плохая качественная оценка.** Первая часть означает, что сотрудник выполняет установленные квоты, но (вторая часть) имеются недостатки в плане качества, например есть проблемы во взаимоотношениях с клиентами и/или коллегами, в своевременном и правильном оформлении документации, и пр. Сотруднику следует внимательно изучить нормы и требования, принятые в компании, пройти дополнительное обучение и т.п.
- 3. Плохая количественная/Хорошая качественная оценка** говорит о том, что хорошие профессиональные характеристики

продавца не приводят к росту количественных показателей работы. Руководителю следует установить причины и обеспечить обучение и контроль за деятельностью сотрудника. Вероятными причинами плохих показателей продаж может быть отсутствие мотивации, слабое знание методик проведения продаж или недостаток опыта.

4. **Плохая количественная/Плохая качественная оценка** требует серьезного обсуждения, способен ли вообще сотрудник выполнять свои служебные обязанности. Возможно, на сотрудника придется наложить взыскание или вовсе уволить его.

Еще раз подчеркнем, что оценка результатов труда торгового персонала должна быть объективной, а ее цель — понятной всем сотрудникам. Если продавцы видят в ней лишь повод “подловить” их и/или урезать вознаграждение или уволить, то это вызовет отрицательную реакцию и недовольство. Чтобы анализ результативности принес свои плоды, нужно, чтобы каждый сотрудник понимал, что на самом деле это мероприятие призвано помочь каждому продавцу эффективнее организовать свою деятельность и повысить профессиональное мастерство.

# ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

## **А**

ABC-метод 266  
AIDA 46  
Assets turnover 268

## **В**

BARS 312  
разработка 313

## **С**

CRM 56, 57, 104, 231, 314  
новые технологии 57  
цели 56  
этапы 58

## **Е**

ЕВIT 278

## **Ф**

Financial leverage 268

## **Н**

HR-менеджер 171

## **I**

IBM 76

## **К**

Kawasaki 112

## **Р**

Profit margin 268

## **Р**

ROA 271  
ROE 267

## **А**

Агент по сбыту 87, 248  
Адаптивная продажа 304  
Адаптивный сбыт 49, 50, 68  
Анализ временных рядов  
метод декомпозиции 117  
статистический анализ спро-  
са 118  
Анализ затрат 262, 263  
ABC-метод 266  
метод маржинального дохо-  
да 264  
метод полных затрат 263  
Анализ рентабельности, см. Ана-  
лиз затрат 263  
Анкета 185  
Аутсорсер 84  
Аутсорсинг 80, 82, 84, 105

## **Б**

База данных о клиентах 59  
Базовая единица 134  
Бонус, см. Премия 227, 243

## **В**

Валовая маржа 271  
Вознаграждение 148, 232  
внешнее 149  
внутреннее 149  
материальное 255  
нематериальное 255  
общественное признание 256  
удовлетворенность 153

## **Г**

Герстнер, Л. 76

## Д

- Декомпозиция 117
- Деловая игра 213
- Демонстрация 40
- Дилер 88
- Дистрибьютор 87
- Дневные продажи за наличные 275
- Должностная инструкция 145, 171, 172, 173
  - анализ 172
  - составление 173
- Должностные обязанности торгового представителя 230
- Доходность, см. Рентабельность собственного капитала 267

## З

- Закупочный центр 21, 24, 26, 37, 39, 67
  - функции 23
- Заработная плата, см. Оклад 226

## И

- Индекс распределения сбытовой деятельности 138
- Индекс удовлетворенности 233
- Индивидуальная надбавка 250
- Интервью 185
  - неструктурированное 186
  - структурированное 186
- Интервьюер 186, 187
- Интернет 35, 180, 183
- Источники информации о кадрах 177
  - внешние 177, 179
    - Интернет 183
    - кадровое агентство 181
    - объявления в СМИ 180
    - рекомендации сотрудников 179
  - внутренние 177, 178

## К

- Кадровая политика 176
- Кадровое агентство 171, 181
- Кампания по продвижению 58
- Капиталоемкость 276
  - активов 272
- Карьерный рост 255
- Качества продавца
  - знание работы 145
  - квалификация 146
  - мастерство 147
  - мотивация 147
  - способности 145
- Качество обслуживания клиентов 231, 232
  - оценка 232
- Квалификационный тест 189
- Квалификация 146, 166
  - повышение 194
- Квота 120, 123
  - в управлении персоналом 122
  - на виды деятельности 126
  - на объемы продаж 123
  - финансовая 125
  - характеристики 120
- Квота продаж 108, 234, 244, 250, 293, 298
  - процент реализации 293
- Кислотный тест 283
- Клиент 54
  - активный 297
  - ключевой 94
  - крупный 98
  - лояльный 67
  - новый 297
  - потенциальный 34
  - привлечение 56
  - просрочивший оплату 297
  - увольнение 58
  - удержание 56
  - утраченный 297

Ключевая компетенция 105  
 Ключевой клиент 127  
 Командная продажа  
     вознаграждение участников 249  
 Комиссионные 227, 240  
     начисление 240  
 Коммерческий визит 32, 35, 130,  
     207, 299  
 Комплекс поощрений 163  
 Комплекс продвижения 54  
 Конкуренция 270, 293  
 Консультативная продажа 48  
 Конфликт интересов 39  
 Котлер, Ф. 53  
 Коэффициент 302  
     аннулирования заказов 304  
     активов 272  
     доли клиента 305  
     ликвидности 282  
     привлечения новых клиен-  
         тов 304  
     сбытовых затрат 303  
     средней величины заказа 304  
     управления 273, 274  
     утраты клиентов 304  
         мгновенной 282  
         текущей 282, 284  
     покрытия 278, 279  
         долга 278, 279  
         процентов 278, 279  
     рыночной стоимости 280, 281  
         отношение рыночной стоимости  
             задолженности к рыночной  
             стоимости активов 280  
         отношение рыночной стоимости  
             заемного капитала к  
             рыночной стоимости  
             собственного капитала 280  
 Круговая обратная связь 315,  
     317  
 Курсы 212

**Л**

Лекция 212  
 Личная продажа 19, 45, 56, 64,  
     69, 70, 71, 80  
 Личностные качества 143, 145,  
     152, 155, 166  
 Личностный тест 190  
 Логическое сопротивление по-  
     тенциального клиента 41  
 Лояльность 103  
     клиентов 67, 201, 203, 223, 231  
     сотрудников 198, 239, 242

**М**

Маркетинг 47, 53, 57, 63  
     индивидуальный 56  
     клиентский 56  
     массовый 56  
     целевой 55, 56  
 Маркетинговый альянс 99  
 Маркетинговый комплекс 262  
 Метод декомпозиции 117  
     случайный фактор 118  
     тренд 117  
     циклический фактор 117  
 Метод Дельфи 114  
 Метод маржинального дохода  
     264  
 Метод наращивания, см. Метод  
     определения рабочей на-  
     грузки 128  
 Метод полных затрат 263  
 Метод приращений 132  
 Метод рабочей нагрузки 128,  
     132  
 Метод разбивки 127  
 Миссия 61  
 Мнение менеджеров 113  
 Мнение продавцов 113

## 324 Предметный указатель

Многоуровневая продажа 22, 23, 37, 98

Модель ВИЖД 46

Мотивация 145, 146, 147, 150, 152, 166, 198, 218, 224, 228, 230, 241, 247

денежная 235, 251

качественного обслуживания клиентов 232

ожидание вознаграждения 147

ожидание результата 147

привлекательность

вознаграждения 147

### Н

Навязывание 67

Накладные расходы 264

Наставник 178, 206, 207, 208

Наставничество 195, 207

Норма контроля 162

Норма управляемости 101

Норматив результативности по территориям 293

### О

Оборачиваемость активов 268, 269, 270, 271, 273

коэффициент 272

Оборачиваемость запасов 274

Оборачиваемость кредиторской задолженности 275

Оборотные активы 273

Обратная связь 76

Обучение торгового персонала 194, 195, 198

методы 211

курсы 212

лекция 212

ролевые и деловые игры 213

семинар 213

тренинг 212

на рабочем месте 206

организация 206

оценка эффективности 216

повышение квалификации 200

программы для новых сотрудников 198

программы для опытных сотрудников 199

с отрывом от производства 208

формы 195

цели 196

Общественное признание заслуг 256

Объем продаж 123

в расчете на клиента 304

Объявление о вакансии 180

Ожидание вознаграждения 147

Ожидание результата 147

Ожидания пользователей 111

Оклад 226, 238

Оплата труда торгового персонала 144, 150, 155, 160, 234

занижение 237

комбинированная 238, 243

переменная (комиссионные) 240

поощрение команд 249

потолок 247

фиксированная (оклад) 238

Опыт продаж 168

Опыт работы 154

Основные активы 272

Отбор кандидатов 184

методики 184

Отдел закупок 21

Отдел продаж 29, 31, 63, 66, 107, 127, 291

организация деятельности 79

структура 82, 88

по географическому принципу 88

по типам клиентов 90

по товарным категориям 90  
 по функциям сбыта 91  
 Отдел снабжения 21, 23, 24, 26,  
 30  
 Отчет о прибылях и убытках  
 271

## П

Переквалификация 213  
 Перекрестная продажа 67  
 Переменная ставка комиссион-  
 ных 240  
 Переменные издержки 271  
 Переподготовка 194  
 Планирование рынка сбыта 59  
 План комиссионных выплат 122  
 План премиальных выплат 122  
 Повторная закупка 67  
 Повышение квалификации 194,  
 195  
 Пожизненная ценность клиента  
 58  
 Позиционирование 56  
 Поиск кандидатов 175  
 источники 177  
 кандидатов 176  
 отбор 184  
 Показатели результатов 295  
 работа с заказами 296  
 работа с клиентами 296  
 Покупка 17  
 новая 29  
 повторная 29  
 принятие решения 18  
 процесс 17  
 риск 22  
 Политика компании в отноше-  
 нии клиентов 34, 35  
 Поощрительные выплаты 227,  
 240, 250  
 комиссионные 244  
 премия (бонус) 243  
 размер 246  
 сроки 248  
 Послепродажное обслуживание  
 42  
 Посредник 86  
 агент по сбыту 87, 248  
 дилер 88  
 дистрибьютор 87  
 торговый представитель 86, 248  
 Постоянные издержки 271  
 Потенциал продаж 108, 120, 133,  
 136, 137, 293  
 Потенциал рынка 107, 114, 123  
 Потенциал территории 125  
 Потолок стимулирования 247  
 Потребности 47  
 Презентация 18, 39, 40, 46, 207  
 стандартная 45  
 Премиальные выплаты 227  
 Премия 227, 243  
 Прибыль 107  
 Привлекательность вознаграж-  
 дения 147  
 Принцип Парето 36, 204  
 Принятие решения о покупке 18  
 в организации 19  
 конечным потребителем 18  
 Прогнозирование продаж 110  
 объективные методы 114  
 анализ временных рядов 115  
 рыночное тестирование 114  
 субъективные методы 111  
 метод Дельфи 114  
 мнение менеджеров 113  
 мнение продавцов 113  
 ожидания пользователей 111  
 Прогноз продаж 108, 111, 121  
 Прогноз спроса  
 по территориям 119  
 Программа продаж 34, 63, 194

## 326 Предметный указатель

Продажа 17, 54  
подходы 43  
на основе модели ВИЖД 46  
решение проблемы 48  
стимулреакция 44  
удовлетворение потребности 47  
этапы 34

Производный спрос 25

Прямые расходы 263

Психологическое сопротивление  
потенциального клиента 40

### Р

Разделение труда 81, 89, 105

Результативность труда торгового персонала 143, 196

анализ 293

качественные показатели 292

количественные показатели 292

модель 144, 166

объективные показатели 294

затрат 298

коэффициенты 301

результатов 295

оценка

с помощью круговой обратной связи 314

прогнозирование 152

субъективные показатели 294,  
307

факторы 144

Резюме 183, 185

Рекомендация 188

Рекрутер 171

Рекрутинг 171

Рентабельность 128, 262

активов, ROA 271, 277

продаж 268, 269, 270, 271, 276,  
293

собственного капитала, ROE  
267, 271

рычаги воздействия 268

Ролевая игра 213

Рыночное тестирование 114

### С

Самооценка 318

Самопогашаемый заем 273

Сбыт 53, 54, 80, 107

организационная структура 80

вертикальная 81, 100

горизонтальная 81, 82

планирование 79, 107

Сбытовой центр 98

Себестоимость реализованной  
продукции 275

Сегментация 56

Сезонность 117

Семинар 213

Система оплаты труда 223, 224,  
226, 228

гибкая 246

комбинированная 226, 243

комиссионные 226, 240

оклад + комиссионные 244

оклад+комиссионные 247, 248

оклад+комиссионные+премия  
(бонус) 245

оклад + премии (бонус) 247

оклад + премия (бонус) 245

оклад+премия (бонус) 248

фиксированный оклад 226, 238

Система эффективного реагиро-  
вания на запросы потреби-  
теля 30

Служебные обязанности 196

Случайный фактор 118

Смит, А. 80

Собеседование, см. Интервью  
185

Соревнование 251

атмосфера 254

награда 253

недостатки 254  
 составляющие 251  
 сроки 252  
 условия 252  
 формы 252  
 цель 252  
 Специализация 80, 81, 89, 92,  
 105  
 на рынках B2B 92  
 Средний период инкассации 274  
 Статистический анализ спроса  
 118  
 Стимул 122  
 Стимул-реакция 44  
 Стратегические цели 61  
 Стратегический партнер 68  
 Стратегический план 55  
 Стратегическое партнерство 26,  
 56  
 Стратегическое планирование  
 61  
 Стратегия интегрированных  
 маркетинговых коммуни-  
 каций 69  
 Стратегия компании 62, 295  
 этапы разработки 62  
 Стратегия привлечения 73  
 Стратегия проталкивания 73  
 Стресс-собеседование 187  
 Сценарный анализ 119

## Т

Текучесть кадров 128, 171, 181,  
 183, 197, 218, 228, 236, 237,  
 239, 242  
 Телемаркетинг 35, 92, 93, 171,  
 181  
 входящий 35  
 исходящий 35  
 Телефонная продажа 45  
 Территориальный спрос 119

на потребительских рынках 120  
 на промышленных рынках 119  
 Территория сбыта 133, 296  
 базовая единица 134  
 Тестирование 189  
 квалификационный тест 189  
 личностные тест 190  
 рекомендации 191  
 тест на интеллект 189  
 Торговый персонал 224  
 личностные качества 152, 166  
 определение численности 127  
 метод приращений 132  
 метод рабочей нагрузки 128  
 метод разбивки 127  
 результативность 143  
 Торговый представитель 23, 31,  
 32, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41,  
 44, 45, 86, 94, 248  
 должностные обязанности 230  
 оплата 249  
 Точка безубыточности 287, 288  
 Точка соприкосновения с клиен-  
 тами 57, 59  
 Тренд 117  
 Тренинг 212

## У

Увольнение клиента 58  
 Удовлетворенность 149  
 вознаграждением 153  
 клиентов 231-233, 295  
 опрос 233  
 сотрудников 319  
 Управление взаимоотношения-  
 ми с клиентами, см. CRM 56  
 Управление продажами 143, 261  
 Участники процесса покупки 19  
 инициатор 19, 30  
 контролер 20  
 лицо, принимающее решение 21

## **328** Предметный указатель

покупатель 20  
пользователь 20  
цензор 20  
эксперт 21  
Учебный центр 210

### **Ф**

Финансовый анализ 267  
Финансовый коэффициент 267  
ROE 267  
Финансовый рычаг 268, 269, 276  
Форд, Г. 112

### **Ц**

Целевой рынок 34, 71  
Ценовая политика 74  
Циклический фактор 117

### **Э**

Энтузиазм 168  
Этапы процесса покупки 24  
Эффект гало 310  
Эффективность 292

# КАК РАЗРАБОТАТЬ БИЗНЕС-ПЛАН ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБОЕ С ПРИМЕРАМИ И ШАБЛОНАМИ ТРЕТЬЕ ИЗДАНИЕ

*Петров К.Н.*



[www.williamspublishing.com](http://www.williamspublishing.com)

Все, что вам необходимо для составления собственного бизнес-плана, — это освоить материал, написанный на простом и доступном языке, и ввести свои данные в шаблоны. Это избавит вас от рутинных шаблонных автоматических действий — шаблоны автоматически выполнят все необходимые расчеты. Научиться самостоятельно разрабатывать реальные бизнес-планы вам помогут многочисленные примеры документов и финансовых расчетов, которые представлены в данной книге.

ISBN 978-5-8459-1561-0

в продаже

# КАК СОСТАВИТЬ БИЗНЕС-ПЛАН ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО С ПРИМЕРАМИ ГОТОВЫХ БИЗНЕС-ПЛАНОВ ДЛЯ РАЗНЫХ ОТРАСЛЕЙ 31 ГОТОВЫЙ БИЗНЕС-ПЛАН

*Лосев В.А.*

От грамотно составленного и умело поданного бизнес-плана может зависеть судьба начинающего предпринимателя, а опытный предприниматель тем более никогда не начнет новое дело без готового бизнес-плана. К составлению бизнес-планов можно подходить по-разному — формально, творчески, как к сложной, но необходимой работе. В любом случае существует необходимый минимум, который должен знать каждый составитель бизнес-планов. Поэтому, если из-за нехватки времени или по каким-либо другим причинам вы можете прочитать только одну небольшую книгу — возьмите эту! Здесь рассказано ВСЕ, что действительно необходимо для разработки бизнес-плана и его представления перед взыскательной аудиторией потенциальных инвесторов. Кроме того, приводится множество примеров готовых бизнес-планов и предлагаются шаблоны для их самостоятельного составления.



[www.williamspublishing.com](http://www.williamspublishing.com)

ISBN 978-5-8459-1459-0

в продаже

# МАРКЕТИНГ В ИНТЕРНЕТЕ КАК ПРИВЛЕЧЬ КЛИЕНТОВ С ПОМОЩЬЮ GOOGLE, СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ И БЛОГОВ

**Брайан Халлиган  
Джармеш Шах**



[www.dialektika.com](http://www.dialektika.com)

Чтобы добраться до сегодняшнего покупателя, надо прекратить навязываться ему с помощью рекламы и традиционных средств продвижения. Единственный способ заполучить клиентов — заинтересовать их. Правила маркетинга изменились, и ключ к победе — поставить эти изменения на службу вашему бизнесу.

Вы не знаете, как получить на свой сайт трафик через Google? Не понимаете, чем вам могут пригодиться сайты социальных сетей наподобие Facebook и Twitter? Тогда *Маркетинг в интернете* — книга для вас. Ее авторы Брайан Халлиган и Джармеш Шах, основатели компании HubSpot, расскажут:

- об оптимизации поиска и полезных инструментах Google;
- о создании блога для продвижения вашего бизнеса;
- о формировании и поддержании сообществ на сайтах социальных сетей;
- об оценке эффективности вашего Интернет-маркетинга.

**ISBN 978-5-8459-1664-8** **в продаже**

# РАСКРУТКА ВЕБ-САЙТА

## ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

**Н.В. Евдокимов**  
**И.В. Лебединский**



[www.williamspublishing.com](http://www.williamspublishing.com)

Эта книга — совершенно уникальное явление в литературе по продвижению веб-сайтов. Нигде больше вы не найдете столь полного и в то же время простого и понятного изложения как теоретических концепций, так и сугубо практических методов и рекомендаций. Процедура продвижения сайта раскрыта в этом издании во всей своей полноте — от планирования самого сайта, до мероприятий по контролю и корректировке достигнутых результатов. Самые современные понятия, технологии и подходы обсуждаются в строгой последовательности и предлагаются читателю к ежедневному применению в его практической деятельности. Твердая теоретическая база, подкрепленная “живыми”, взятыми из реальной жизни примерами, четкая структура, живой и образный язык — все это делает данное руководство настольной книгой как для начинающих, так и для опытных специалистов в области интернет-маркетинга.

**ISBN 978-5-8459-1679-2**

**в продаже**

# АЛХИМИЯ ФИНАНСОВ

*Джордж Сорос*



[www.dialektika.com](http://www.dialektika.com)

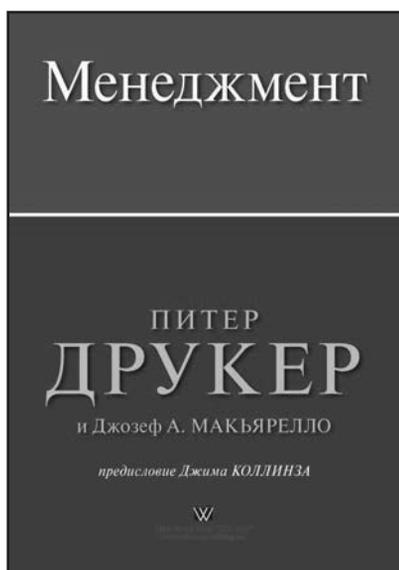
В своей книге *Алхимия финансов*, выдержавшей несколько изданий и пользующейся непреходящим успехом, знаменитый финансист и спекулянт Джордж Сорос раскрывает свои секреты принятия решений при игре на бирже. Кроме того, он предлагает читателю собственную философию, согласно которой не только игроки влияют на рынок, но и рынок влияет на игроков. Этот процесс Джордж Сорос называет рефлексивным взаимодействием. Кроме того, в книге дается анализ общесивенно-политических событий, происходящих в конце 1985 — начале 1986 гг. Книга рассчитана на финансистов, менеджеров инвестиционных фондов, просто игроков на бирже и, наконец, для всех, кого интересует деятельность и идеи Джорджа Сороса.

**ISBN 978-5-8459-1649-5**

**в продаже**

# МЕНЕДЖМЕНТ

**Питер Ф. Друкер  
Джозеф А. Макьярелло**



[www.williamspublishing.com](http://www.williamspublishing.com)

Эта ставшая уже классической книга по менеджменту создавалась и тестировалась в течение более тридцати лет. Это результат преподавания автором науки управления в университетах и в рамках специализированных программ и семинаров для менеджеров, а также итог его тесного и плодотворного сотрудничества с менеджерами-практиками. За годы своей деятельности он был консультантом целого ряда бизнес-компаний, государственных организаций, больниц и школ. Друкер описывает в своей книге инструменты и методы менеджмента, доказавшие свою эффективность, и делает это понятным и доступным языком.

В данной книге автор попытался описать все, что мы успели узнать о менеджменте на данный момент, но ее цель намного шире. В ней представлены и те области, которые мы познать не успели, но которые являются жизненно важными для нас. Целью книги также является разработка подходов к решению задач, ответы на которые мы еще не нашли; она исследует политику, принципы и практические методики, которые помогут менеджерам решать конкретные управленческие задачи.

**ISBN 978-5-8459-1570-2 в продаже**

# ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

**Питер Ф. Друкер**

В книге *Эффективный руководитель* Питер Друкер, классик менеджмента, вновь поднимает тему эффективности работников умственного труда, на этот раз имея в виду руководителей предприятий и организаций. Как готовить руководителей? Какими навыками должны они обладать? Какие методы и стратегии должны быть в их распоряжении? Ответы на эти вопросы вы найдете в книге. Вывод, который делает П. Друкер, бесспорен: эффективности надо учиться. Книга рассчитана на широкую читательскую аудиторию, но в первую очередь заинтересует руководителей всех рангов, заинтересованных в саморазвитии, студентов факультетов менеджмента и всех, кому интересны современные тенденции западной философии.



[www.williamspublishing.com](http://www.williamspublishing.com)

**ISBN 978-5-8459-1265-7**

**в продаже**

# РУКОВОДСТВО РАЗУМНОГО ИНВЕСТОРА ЕДИНСТВЕННЫЙ НАДЕЖНЫЙ СПОСОБ ИНВЕСТИРОВАТЬ НА РЫНКЕ ЦЕННЫХ БУМАГ

**Джон С. Богл**

На прилавках магазинов вы найдете множество книг, рассказывающих о том, как правильно играть на бирже. Остается в тени лишь один вопрос — а стоит ли вообще играть на бирже? Что теряет и что приобретает активный инвестор, который постоянно обновляет портфель, пытаясь учесть в своей стратегии все рыночные тренды? Автор *Руководства разумного инвестора* избрал принципиально иную стратегию — пассивное инвестирование. Главный принцип пассивного инвестора — покупать акции надежных компаний и держать их как можно дольше. Именно для этого и существует индексный фонд, образованный из акций компаний, включенных в те или иные индексные фонды, например в S&P 500. Другими словами, пассивный инвестор вкладывает деньги в лучших представителей рынка. Отличная книга, в сжатом виде излагающая основные принципы разумного, практически безрискового инвестирования!



[www.dialektika.com](http://www.dialektika.com)

**ISBN 978-5-8459-1557-3**

**в продаже**