

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З ДИСЦИПЛІНИ
“ПРОДАЖ І УПРАВЛІННЯ
ЗБУТОМ”

Тема 1. МІСЦЕ ТОРГІВЛІ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ

1.1. Суть процесу продажу та вимоги до нього

В підготовці маркетологів суттєве місце займає така дисципліна як “Продаж і управління збутовою діяльністю”. Її вивчення вимагає насамперед виявлення таких ключових понять як торгівля, збут і продаж. Хоча ці поняття між собою близькі, але не рівнозначні. Під торгівлею прийнято розуміти реалізацію товарів або послуг, перехід права володіння товаром із одних рук в інші. Збут в свою чергу представляє собою багатоступінчастий процес проходження товарів від виробника до споживача. Термін “продаж” переважно трактується дуже широко і охоплює весь спектр дій, спрямованих на те, щоб допомогти клієнту зробити вибір і здійснити покупку. Обставини і ситуації, що виникають в процесі продажу досить різноманітні. Наприклад, поставка засобів виробництва промисловим споживачам відбувається зовсім інакше, ніж продаж товарів індивідуальному покупцю. Таким чином поняття “продаж” включає не тільки процеси, дії, але й і різні ситуації, обставини, рольові функції і т.д.

В останній час підвищуються вимоги до професійної підготовки працівників, які забезпечують продаж. Ці тенденції стають зрозумілими, якщо проаналізувати ті упередження, якими оповита ця сфера діяльності. Наведемо деякі з них:

- продавець – це менш вартісна професія, ніж інші. Такий поверховий підхід поділяє багато людей. Нажаль, серед деяких педагогів стало модним чорнити торгівлі професії;
- добротний товар продається сам по собі, а процес продажу тільки збільшує затрати. Іншими словами, був би якісний товар, а покупці самі знайдуться. Це може бути і вірно, якщо та чи інша фірма виготовляє певний продукт за передовою технологією. Проте роль торгівлі полягає не тільки в збуті товарів. За її допомогою відбувається обернений зв'язок споживача і фірми. Ця інформація для виробника є вкрай важливою.
- в продажу початково закладено щось таке, що викликає підозру будь-яка людина, яка заробляє на життя цим ремеслом. Причини такого упередженого підходу зовсім незрозумілі. Подібні установки ускладнюють життя продавців, які вимушені переборювати бар'єри недовіри зі сторони клієнтів.

Упереджена думка про торгівлю не має під собою будь-якої основи.

Незаперечно, що сфера торгівлі (як і інші сфери) далека від досконалості. Реабілітувати свою професію справа самих продавців. Вони повинні завжди пам'ятати, що:

- 1) всі професії є суспільно потрібними. Торгівля лише забезпечує механізм обміну, а з його допомогою задовольняються нужди і потреби клієнтів;
- 2) продавець – достойна, інтересна і, можна сказати, творча професія. Вона є вкрай необхідним видом діяльності суспільства;
- 3) товари самі по собі не продаються. Відмінний товар залишиться без уваги, якщо не пояснити покупцям його переваги і особливості. В той же час чудові вироби можуть виявитись абсолютно непотрібними конкретному клієнтові. Продаж – справа тонка, яка враховує нужди потреби кожної людини. Хороший продавець повинен досконало знати асортимент товарів, грамотно охарактеризувати їх і дати покупцю кваліфіковану консультацію.

Отже торгівля відіграє важливу роль в системі маркетингової діяльності. Вона є зв'язуючою ланкою між виробником і споживачем, за допомогою якої задовольняються проблеми останнього. Без належно організованої торгівлі функції маркетингу залишаться невиконуваними.

1.2. Поняття “управління збутом”

Управління збутом є складовим елементом загальної системи управління діяльністю підприємства. Його зміст найбільш в повній мірі виражається функціями, які покладені на менеджера зі збуту. Основними серед них є такі: планування, організація, контроль на професійному рівні. Тому не можна зараз рахувати, що хороший керуючий збутом – це підходяща особистість, а її робота – набрати необхідну кількість продавців. Навіть і в тому випадку, коли це завдання виконується у керуючого збутом в сучасній фірмі обов'язки не тільки розширились, але й якісно змінилися:

- сучасний менеджер повинен вирішувати стратегічні завдання;

- він активно приймає участь в складанні планів роботи;
- він повинен добре знати методи фінансового планування і прогнозування;
- він координує такі види діяльності як збут і маркетинг. Для багатьох фірм зараз більш важливим є не обсяг реалізації, а величина прибутку. Керуючий збутом повинен сприяти зростанню прибутку, а для цього йому дуже важливими є знання про нові методи роботи з кадрами.

Сфера діяльності керуючого збутом обширна і різноманітна. Він одночасно виступає в ролі бухгалтера, дослідника кон'юнктури ринку, кадровика і маркетолога. Але при цьому головним обов'язком для нього залишається забезпечення максимального обсягу продажу. Успіх при цьому залежить від компетентності менеджера зі збуту, а також від знання своїх обов'язків. Основним серед них є:

- 1) ознайомлення співробітників з цілями і завданнями фірми;
- 2) прогнозування і дослідження кон'юнктури ринку;
- 3) організація роботи з персоналом, визначення штату працівників. Розподіл обов'язків;
- 4) відбір і підготовка продавців;
- 5) стимулювання праці продавців;
- 6) контроль і оцінка діяльності персоналу.

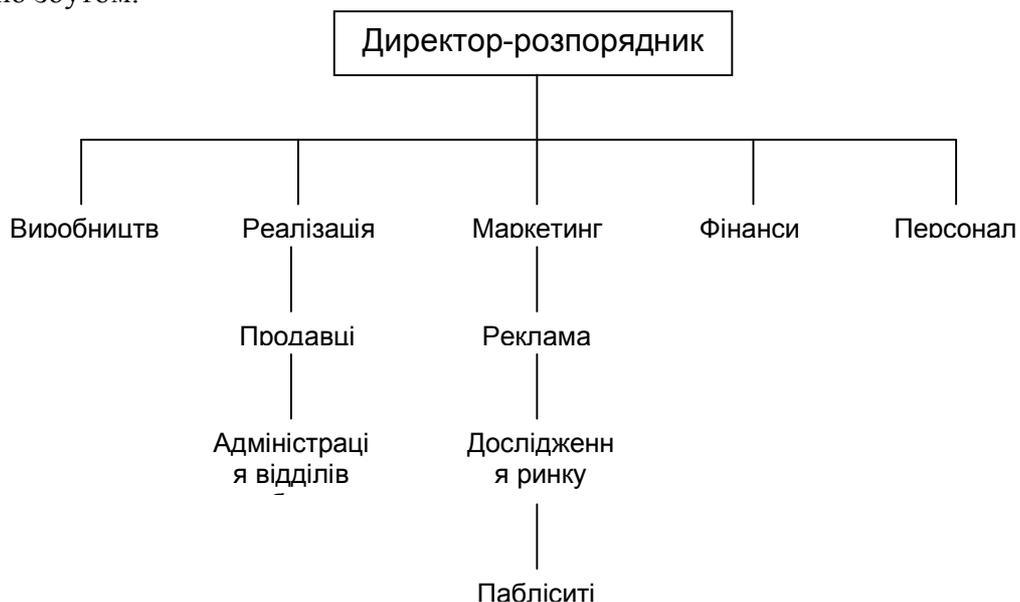
Ці питання складають предмет нашого подальшого вивчення.

1.3. Зв'язок між збутом і маркетингом

Прийняття фірмою відповідних концепцій маркетингу (їх ми вивчали) приводить до змін організаційної структури фірми, а також до зміни поглядів на процес продажу. Приклади можливих організаційних наслідків прийняття ідеї маркетингу показані на рисунку 1.1. На ньому відображені організаційні структури фірм з різними орієнтаціями – на збут і ринок.

Найбільш суттєвою відмінністю ринкової орієнтації є те, що збут розглядають як одну із функцій маркетингу. Останній стає центральним елементом діяльності фірм сучасного типу. Проте нерідко цю сторону ринкової орієнтації працівники збуту розуміють дещо неправильно. Тому при вирішенні збутових питань нерідко виникають протиріччя і конфлікти. Не всі співробітники розуміють, що продаж – це лише частина всієї ринкової програм фірми, а вся робота в цілому повинна координуватися ідеєю маркетингу. З іншого боку, це не означає, що збут тепер став менш важливим. Просто його зміст і роль зазнали певних змін. Тепер продаж і управління збутом тісно пов'язані з аналізом нужд і запитів споживачів.

На наступному рисунку 1.2. схематично подана загальна характеристика між стратегією маркетингу і індивідуальною роботою продавців, а також намічені головні напрями роботи по управлінню збутом.



(a)

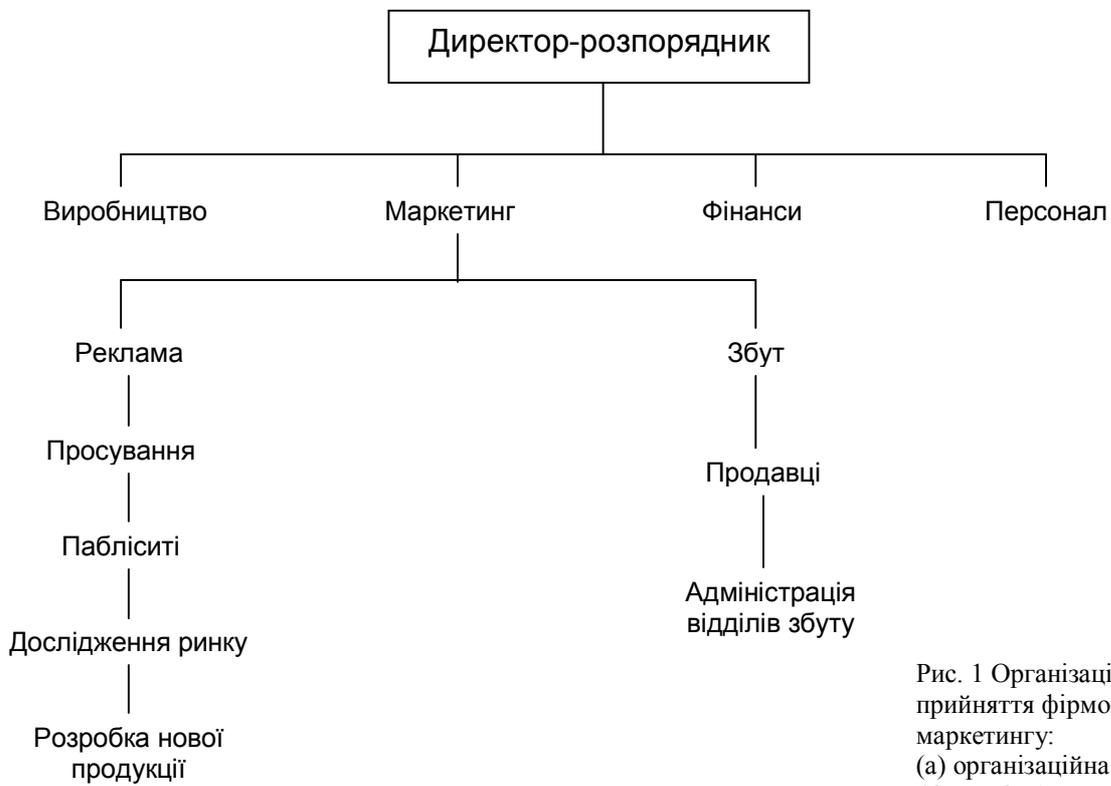


Рис. 1 Організаційні наслідки прийняття фірмою ідеї маркетингу:
 (а) організаційна структура фірми зі збутовою орієнтацією;
 (б) організаційна структура фірми з риночною орієнтацією

(б)

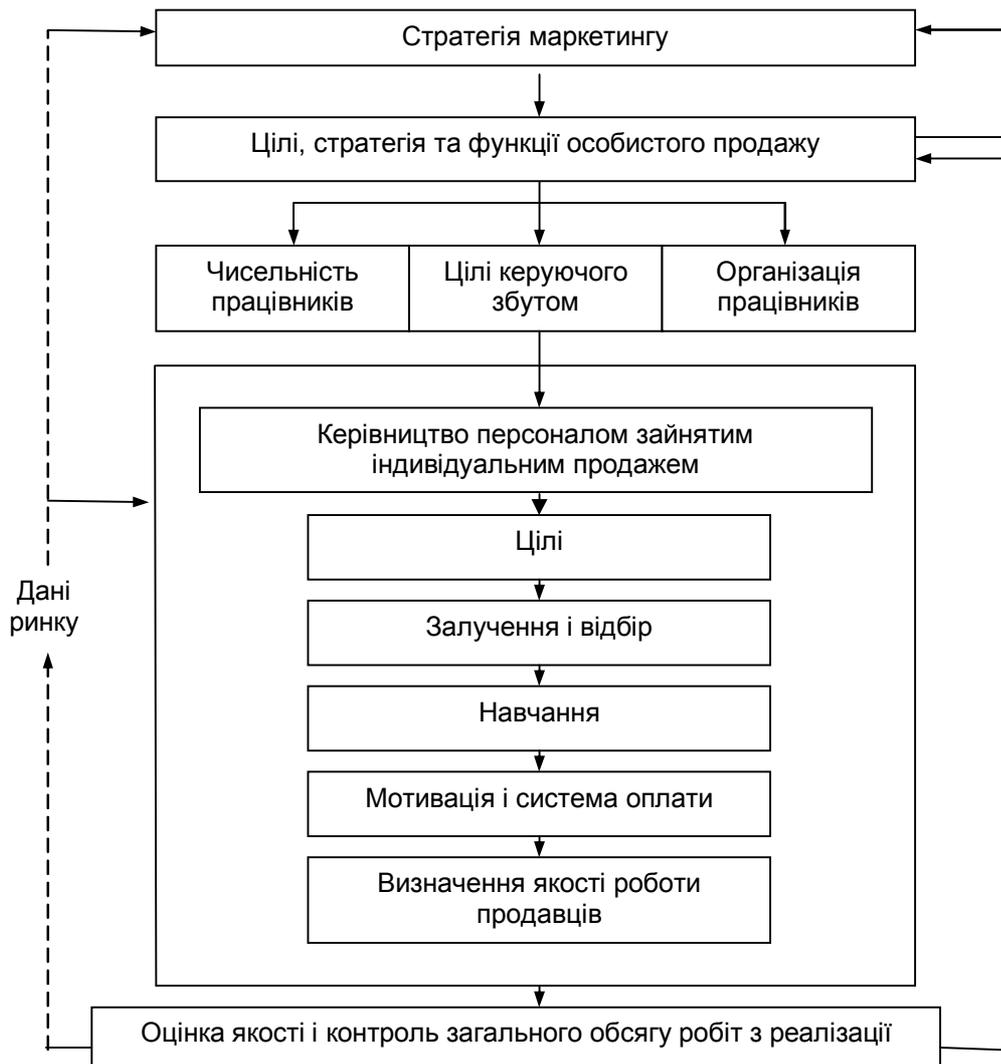


Рис. 2. Стратегія маркетингу і управління індивідуальним продажем

Тема 2. ЗБУТ В ПЛАНІ МАРКЕТИНГУ

2.1. Вплив збуту на загальну стратегію маркетингу

Розкриття суті управління збутовою діяльністю вимагає насамперед визначення місця збуту в плані маркетингу. Справа в тому, що на відділ збуту покладається одне із важливих завдань – забезпечення отримання інформації для розробки плану маркетингу. Сказане стає більш зрозумілішим, коли більш детально будуть розглянуті етапи планування маркетингу, на яких функція збуту відіграє важливу роль. Це – зокрема:

- характеристика поточної кон'юнктури ринку;
- визначення потенціалу організації / прогнозування збуту;
- вибір цілі і формування стратегій;
- бюджет управління і контролю.

Отже розглянемо детальніше ці етапи. Що стосується аналізу кон'юнктури ринку і споживчого попиту, то в його проведенні особлива роль належить відділу збуту, оскільки останній знаходиться найближче до споживачів. Окрім того менеджер зі збуту як правило володіє цінною інформацією про конкурентів і їх позиціях на ринку. Через торговий персонал зазначений працівник також може отримати оперативну інформацію, яка іде від клієнтів по каналах оберненого зв'язку.

Що стосується другого етапу, то слід зазначити, що одним із найважливіших обов'язків торгового менеджера є підготовка прогнозів по збуту для їх використання в плануванні маркетингу. На основі коротко-, середньо- і довготермінових прогнозів роз приділяються ресурси фірми для досягнення передбачуваних показників реалізації. Не менш важливою є участь працівників збуту у виборі цілі і формуванні стратегії маркетингу. Хоча кінцеве рішення стосовно конкретної ринкової стратегії фірми залишається за керівництвом маркетингової служби, торговий менеджер також повинен приймати участь в обговоренні цих питань. Тому керуючий збутом повинен володіти необхідними знаннями і критичним поглядом, які дозволять йому реально оцінити пропоновану стратегію. Керуючому також слід залучити своїх співробітників до обговорення перспектив ринкових стратегій фірми. Персонал може досить успішно спрогнозувати реакцію цільових ринків на будь-яку маркетингову ініціативу фірми. І, нарешті, четвертим етапом, який відіграє важливу роль в плануванні маркетингу, є бюджет управління і контроль. На основі прогнозу менеджер зі збуту повинен визначити, які витрати будуть необхідні для досягнення максимальних обсягів реалізації. Слід мати на увазі, що бюджет - це наріжний камінь всієї системи планування. Саме фінансовими можливостями визначається діяльність не тільки відділу збуту, але і інших структур (виробничого відділу, відділу головного конструктора, відділу кадрів і т.п.). В цьому параграфі ми обмежимося лише деяким зауваженням. Суть його полягає в тому, що при підготовці бюджету керуючий збутом повинен скласти перелік основних видів збутової діяльності, а також кошторис витрат. Звичайно, точну суму річного бюджету завчасно спланувати досить трудно, оскільки ринкові умови є досить змінними, мобільними. Проте деякі незмінні цифри можна завчасно визначити. Це дані про оклади, безпосередні затрати на продаж, адміністративні витрати, а також комісійні і преміальні витрати.

Погодивши бюджет реалізації у відділі, менеджер по збуту приймає відповідальність на себе за його здійснення. При підготовці будь-яких планів на майбутнє винятково важливим є володіння інформацією про виконання бюджету в минулому, а особливо інформацією, яка показує ступінь відхилення реальних показників від запланованих. Подібного роду бюджетні відхилення незалежно від їх змісту (чи додатні, чи від'ємні) менеджер зі збуту повинен детально проаналізувати. Доцільно було би також ознайомитись з різними документами, на основі яких можна встановити допущені відхилення.

2.1. Вплив плану маркетингу на стратегію і тактику збуту

2.1.1. Комплекс просування з точки зору його ефективності для стратегії збуту

Будь-який план реальним є лише тоді, коли він ефективно реалізується на практиці. Якщо план з маркетингу складений правильно, то він сприятливо буде впливати на стратегію і

тактику діяльності фірми. Центральна ланка в ланцюгу завдань маркетингу – це планування комплексу маркетингу і особливо системи просування. В зв'язку з цим розглянемо комплекс просування з точки зору його ефективності та стратегії збуту. З цією метою перш за все розглянемо комплекс просування. Оскільки продаж це по суті лише елемент структури просування, тому будемо вести розмову не про процес продажу окремо, а про весь комплекс просування.

Структура просування (часом вона ще називається комплексом комунікацій) складається з чотирьох головних елементів: реклама, стимулювання збуту, пабліситі (неоплачувана реклама в ЗМІ) і прямий продаж. В більшості фірм всі названі елементи враховуються при плануванні. Однак виникає проблема, що пов'язана з визначенням їх значимості. Тому на стадії планування треба вирішити питання не тільки про комплексну участь цих елементів структури просування, але й питання, які із них є домінуючим. Питання значимості окремих елементів в системі просування вирішуються з врахуванням ряду факторів. В деяких випадках головна роль відводиться торговому персоналу, і тоді бюджетні кошти виділяються на розвиток прямого продажу. Інші фірми вважають більш ефективним рекламу, ніж безпосередній продаж. Тому бюджетні кошти будуть спрямовані саме в рекламу. Розглянемо детально чотири фактори, які визначають цей процес (домінування елементів просування):

- *тип ринку*. Так для споживчих ринків домінуючими є реклама і стимулювання збуту, а для промислових ринків – прямий продаж. Разом з тим було би помилкою вважати, як це іноді має місце, що реклама не відіграє жодної ролі при продажу товарів виробничо-технічного призначення. Це не так. І тут реклама відіграє певну роль. Але домінуючої ролі на промислових ринках вона не відіграє;

- *процес покупки*. Практика показує, що реклама і пабліситі більш ефективні на початкових стадіях переходу потенційних покупців від незнання до розуміння, тоді як прямий продаж економічно ефективніший на етапах переконаності придбання.;

- *стратегія*. Існує дві стратегії просування. Це “проштовхування”, і “примушування”. Перша стратегія передбачає об'єднання всіх зусиль по просуванню товару по каналах розподілу. Логіка поведінки продавця така: якщо “працівників каналу” вдалося переконати у необхідності придбання товарів, то вони, в свою чергу, постараються, щоб цей товар попав до кінцевого споживача. В цілому слід відмітити, що стратегія “проштовхування” передбачає більш активне використання таких елементів як прямий продаж і стимулювання збуту.

Стратегія “примушування” передбачає потужну рекламу, щоб довести товар до кінцевого споживача. Такий хід базується на наступному міркуванні: якщо спочатку штучно сформувати високий попит на товар, то це приведе до того, що ним зацікавиться багато нових покупців. Останні в подальшому будуть діяти уже самостійно і активно. Роздрібні торговці в свою чергу звернуться до оптовиків, а ті – до виробників;

- *етап життєвого циклу товару*. Реклама і стимулювання збуту більш доцільні на етапах впровадження і зростання, тоді як на стадії зрілості і спаду на перший план виходить необхідність активізації прямого продажу.

2.1.2. Координація роботи по просуванню: співвідношення реклами і продажу

Коли говорять про фактори, які впливають на вибір того чи іншого способу просування, може скластись помилкова думка про їх взаємовиключення. Наприклад, якщо взяти за основу просування принцип активної реклами, то фактор прямого продажу, як це може здатися на перший погляд, відходить на другий план. В дійсності ці елементи просування між собою нерозривно пов'язані. Цей факт не заслуговував би уваги, проте, мають місце випадки, що навіть спеціалісти не завжди можуть правильно оцінити ситуацію. Багато керівників відділів збуту і їх співробітники вважають, що реклама це зайва трата коштів, особливо, коли клієнт – організація. Дані практики підтверджують помилковість такої категоричної думки. Це відноситься в однаковій мірі до торгівлі товарами споживчого ринку і товарів виробничо-технічного призначення. В промисловому маркетингу реклама виконує в числі інших наступні функції:

- допомагає зміцнити репутацію фірми і її товарів;
- служить засобом повідомлення майбутніх клієнтів;

- полегшує просування нової продукції (агенту вже не потрібно роз'яснювати покупцю призначення товару і т.д.);
- дозволяє користуватися практикою повернення рекламних купонів, що допомагає торговому персоналу вести пошук нових клієнтів.

В цілому користь реклами на ринку товарів виробничо-технічного призначення проявляється не в безпосередніх результатах поступлень від продажу, а в зниженні валової собівартості збуту (до 30%).

На ринку споживчих товарів дуже важливою є товарна марка, її репутація. Тут реклама взагалі вважається найбільш ефективним інструментом просування. В той же час прямий продаж і висока кваліфікація персоналу здатні суттєво вплинути на збільшення обсягу реалізації товару.

Збут і реклама вимагають добре скоординованих дій спеціалістів. Торговому персоналу важливо бути в курсі рекламних кампаній, що проводяться фірмою. Ці знання повинні використовуватися в процесі продажу, а зміст реклами – підкріплюватися в ході презентації товару при прямому продажі.

2.1.3. Від стратегії збуту до тактики

На вибір стратегії збуту впливає ряд факторів, які враховуються при постановці як загальних “великих” завдань, так і при визначенні “малих”, пов'язаних з просуванням. Стратегія збуту залежить також і від запланованих цілей маркетингу. Наприклад, маркетингова ціль у вигляді збільшення частки ринку може означати, що керуючому необхідно в наступному році забезпечити зростання реалізації на 10%. Далі точно зазначається стратегія, за допомогою якої це завдання буде вирішене. Наприклад: “додаткові зусилля збуту націлені на відкриття нових рахунків”. Цілі стратегії збуту виробляються в процесі консультацій і погоджень зі всіма співробітниками, що приймають участь в обговоренні.

Після цього необхідно розробити і комплекс конкретних дій, тобто тактику. Ця робота входить в коло обов'язків менеджера зі збуту. Тактика визначає повсякденну діяльність відділу збуту. В тактичному комплексі повинні бути передбачені дії. Які слід здійснити у відповідь на непередбачені ситуації. Тактичні рішення представляють собою систему швидких реакцій” відділу збуту і охоплюють різні сфери діяльності, наприклад, розміщення і режим роботи торгового персоналу. Організація системи заохочень також є частиною тактичного плану. Не можна недооцінювати значення тактики. Часто чудові стратегії провалюються із-за тактичних прорахунків.

Тема 3. ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОBOB'ЯЗКИ В СФЕРІ ЗБУТУ І ПЕРЕДПРОДАЖНА ПІДГОТОВКА

3.1. Обов'язки продавця

3.1.1. Пошук покупців

Для успішної реалізації товарів одним із першочергових завдань є чітке визначення кола обов'язків у сфері збуту. Сюди входить:

- пошук покупців;
- реєстрація клієнтів і обернений зв'язок з ними;
- самостійна діяльність продавця;
- робота зі скаргами;
- якісне обслуговування.

Для залучення нових клієнтів продавцю необхідно займатися їх пошуком, встановлювати і підтримувати контакт з ними. Пошук клієнтів є більш необхідним при продажу засобів виробництва, ніж при роздрібній торгівлі. Продавці з багатолітнім стажем в одній і тій же фірмі опираються на своїх постійних клієнтів і на їх повторні замовлення, замість того, щоб активно встановлювати нові ділові контакти. Звичайно, продавцю зручніше спиратися в своїй роботі на існуючих клієнтів, проте за своїм призначенням багато засобів виробництва розраховані на

досить тривалий цикл життя. Тому стабільне зростання обсягу збуту в цій ситуації залежить від успішного пошуку і залучення нових клієнтів. В цьому питанні важливим є знання щодо джерел нової клієнтури. Ними можуть бути:

- *постійні клієнти*. Інформація, отримана від них, буде досить корисною для виявлення потенційних покупців. Проте багато продавців користуються нею погано. Часто ця робота зводиться до примітивного розпитування існуючих клієнтів про те, кому ще можуть бути потрібні товари і послуги даної фірми;

- *фірмові довідники*. Солідні довідники торгових фірм можуть бути корисними для визначення потенційної клієнтури промислових покупців. Вказівними до цих довідників містять інформацію: галузева спеціалізація фірми, місцезнаходження, телефонний номер фірми, прізвища членів ради, фінансовий оборот, кількість співробітників фірми, тих товарів, що виготовляються та продаються;

- *запити, що поступають*. Відомості про потенційних клієнтів можуть появлятися в результаті успішної діяльності фірми. Задоволені клієнти шляхом усних опитувань залучають нових покупців. Проте багато фірм стимулюють запити і безпосередньо рекламою, прямими поштовими відправленнями й участю у виступах.

Наступний етап – це відсів неперспективних клієнтів. З цією метою можуть використовуватись телефонні дзвінки, особиста оперативна бесіда;

- *періодичні видання*. Слід відзначити, що періодична преса використовується недостатньо як джерело пошуку клієнтури. Статті в пресі досить часто розкривають плани по диверсифікації, що може служити сигналом перетворення потенційного клієнта. Певну інформацію можуть давати оголошення про прийом на роботу, які непрямо свідчать про плани розширення діяльності фірм і цим самим вказують на нові можливості збуту товарів;

- *особисте відвідування*. В цьому випадку наносять візит потенційному клієнту, якому може знадобитися товар даної фірми. Наприклад, продавець щіток може здійснити обхід кожного будинку в селі. Різновидністю цього методу є цілеспрямоване відвідування, коли навіщають лише певні групи людей, серед яких можуть бути потенційні покупці. Перед особистим відвідування великих фірм доцільно завчасно відправити листа, який інформує про діяльність фірми-продавця, а після вже домовитись по телефону про особисту зустріч.

3.1.2. Реєстрація клієнтів і підтримання оберненого зв'язку з ними

При реєстрації клієнтів торговому агенту необхідно фіксувати наступні відомості:

- назва й адреса фірми;
- прізвище й посада партнерів;
- суть справи;
- час і дата розмови;
- характеристика потенціалу клієнта;
- вимоги, зауваження й побажання клієнта;
- дати минулих угод;
- проблеми й перспективи;
- можливі майбутні контакти продавця й покупця.

Керівництво повинно забезпечувати своїх співробітників реєстраційними картками і заохочувати торговий персонал для користування ними. Торгових працівників слід заохочувати за надання відомостей з питань роботи на ринку конкурентів, впровадження нових товарів, змін політики з боку клієнтів і конкурентів.

3.1.3. Самостійна робота продавця

Ця сторона роботи продавця є дуже важливою, так як він часто залишається один на один із покупцем і не має можливості погодити свої дії з керівництвом. Працюючи агентом, продавець вимушений самостійно складати план візитів. Для цього доцільно розділити територію на сектори і охоплювати їх день за днем, вибираючи маршрути, які дозволяють нанести всі візити з найменшими затратами часу. Кожен сектор повинен бути такого розміру, щоб продавець зміг завершити його обхід за один день. На думку спеціалістів найбільш продуктивними є маршрути, які сплановані таким чином: спочатку поїздка до клієнта, який

живе даліше всіх, а після, повертаючись від нього відвідування клієнтів, що проживають на шляху слідування до офісу продавця. Доцільним є використання кільцевого маршруту, який дає економію у відстанях. Врахування цього фактору є важливим для кінцевого результату, так як маса часу затрачується на дорогу, на шкоду часу, відведеному на безпосереднє спілкування з покупцями. Ця проблема є теж важливою, оскільки в середньому лише 20-30% часу робочого дня тратиться продавцем на контакти з клієнтами. Ще один обов'язок продавця – регулярне відвідування клієнтів. З цією метою їх доцільно “сортирувати” за величиною потенціалу. Наприклад продавець може поділити роздрібні торгові точки, куди поступає його товар на три категорії: А, Б, В. Категорію А слід відвідувати раз на два тижні, категорію Б – раз на місяць, категорію В – раз на три місяці.

3.1.4. Робота зі скаргами

На перший погляд цей обов'язок продавця видається не дуже вже важливим, до того ж займає багато часу. Проте ринок диктує свої закони, і для процвітання бізнесу фірми необхідно, щоб клієнт залишився задоволеним покупкою товару. Невиконання цієї важливої умови приводить до того, що незадоволений покупець буде скаржитись, і у фірми можуть виникнути неприємності.

Скарги бувають різними в залежності від ступеня правомочності продавця самостійно реагувати на них. Якою б не була скарга, до покупця треба відноситись з повною повагою. В якомусь розумінні робота із скаргами – це одна з форм післяпродажного обслуговування покупця, послуга, яку фірма надає своєму клієнту. Здатність продавця ввійти в положення покупця і справедливо відреагувати на його претензії може позитивно вплинути на репутацію фірми і сприяти встановленню довготермінових відносин.

З цією метою багато фірм надають клієнтам можливість заміни товару, навіть коли є підозра у винності самого клієнта або в неправильній експлуатації виробу.

3.1.5. Надання послуг

В компетенцію продавця входить також надання покупцям “консультативних послуг”. Так, продавець може порадити клієнтові як підвищити продуктивність купленого обладнання або зменшити витрати.

Друга сфера, в якій торговий персонал надає послуги, – комерційний продаж. Наприклад, організація виставок продукції фірми всередині магазину або просування товарів на прохання оптовиків і роздрібних торговців.

Торговим працівникам можуть доручатися проведення післяпродажного обслуговування (консультації по роботі нового обладнання, надання допомоги при дрібних несправностях). В одних випадках вони самі виконують цю роботу, а в інших – звертаються до кваліфікованого спеціаліста.

3.1.6. Здійснення стратегії збуту і маркетингу

Торговий персонал не може залишатися в стороні від вирішення даної проблеми. Незнання стратегії тягне за собою важкі наслідки. Наприклад, довіра до ціни з надбавкою і позиціонування товару високої якості можуть бути серйозно підірвані торговим персоналом, який досить охоче надає великі цінові знижки. Вирішення завдання може бути знайдене шляхом попереднього встановлення системи знижок. Це рішення приймає керівництво фірмою з врахуванням цінової еластичності різних сегментів ринку. після цього торговий персонал отримує інструкцію про розміри знижок для різних категорій покупців. Таким способом досягається недоторканість стратегії позиціонування товару і, з другого боку, це дозволяє персоналу при необхідності робити знижки на власний розсуд.

В умовах жорсткої конкуренції ефективним методом завоювання клієнтів є відволікання (диверсія). Суть його полягає в наступному: конкурент, який відволікається маневром фірми, зосереджує свою увагу на одному клієнті і випускає із поля зору іншого, часто більш важливого. Це дозволяє нейтралізувати певних конкурентів і одночасно заволодіти вигідним клієнтом.

3.2. Передпродажна підготовка

3.2.1. Підготовка до продажу і попередні переговори

Підготовка до продажу і попередні переговори включають такі етапи:

- *вивчення достоїнств товару.* Щоб успішно продавати товар, недостатньо просто охарактеризувати його. Продавець повинен ще й пояснити покупцю, яку вигоду він буде мати з товару, здійснивши його покупку. Тому досвідчений продавець, спілкуючись з клієнтами, як правило, вміє співпорівняти особливості товари з його споживчою вигодою. В цьому випадку характеристика товару – це засіб для отримання вигоди. Наприклад, вказавши таку властивість товару автоматичної пральної машини як високообертова барабанна сушка-витискування, слід наголосити на вигоді споживача – краще витискування білизни.

Вивчивши достоїнства товарів, продавець зможе швидше знайти спільну мову з покупцями. При продажу товарів виробничого призначення продавець виконує роль радника або консультанта. Щоб запропонувати найбільш підходяще розв'язання, йому доведеться ґрунтовно вникнути в суть проблеми клієнта. Отже продавцю повинні бути добре знайомі не тільки властивості товару, але й ситуації, в яких їх треба використовувати. У різних клієнтів різні потреби. Це означає, що вони очікують знайти в куплених товарах різні вигоди. Тому продавцям перед кожним діловим візитом треба належним чином готуватись;

- *вивчення особливостей і достоїнств товарів конкурентів.* Вивчення товарів конкуруючих фірм дає переваги. Продавець має можливість зменшити достоїнства товарів конкурентів в очах потенційного покупця. Наприклад, покупець зауважує, що у конкурента Х затрати на використання такого-то товару нижчі. На це продавець відразу продавець резонно відповідає, що економія на цьому незначна, але наша машина дає значно більшу економію на паливі. Крім цього, при продажу товарів виробничого призначення, інженери, як і покупці, займаються вирішенням інженерно-технічних завдань. Під контролем інженерів зі збуту розробляється специфікація товарів. Зрозуміло, що такий опис відображає переваги продукції даної фірми, а не її конкурентів. Тому знання сильних і слабких сторін товару є перевагою;

- *планування презентації.* Щоб мати певні переваги, продавцю необхідно завчасно планувати презентацію товару. При її проведенні продавець не повинен забувати про властивості будь-якого товару зі свого асортименту з точки зору вигоди для покупця. При її здійсненні належні результати дають приклади із власної практики. Продавець таким чомо може ілюструвати переваги товару під час презентації. У самого продавця (особливо у працюючих недавно і менш досвідчених) появляється впевненість в собі. Зрозуміло, якщо він добре підготовлений, то і діє ефективно і професійно. Під час планування презентації товару продавець повинен передбачити імовірні заперечення і питання з боку клієнта і озброїтися контраргументами;

- *постановка цілей.* Продавець повинен володіти мистецтвом представляти цілі продажу не тільки зі своєї точки зору, але й і з позиції покупця. Поставлені цілі залежать від циклу продажу і від стадій, яких досягли у цьому циклі передбачувані клієнти. Під циклом продажу тут розуміють час до завершення угоди. В роздрібній торгівлі він досить короткий. Часто продаж не завершується при першій зустрічі, тоді клієнт купує товар в іншому місці. В цій ситуації логічно поставити ціль і завершити угоду. У засобів виробництва цикл продажу дуже довгий. Він може тривати роками. Зрозуміло, що в цьому випадку ставити ціль завершення продажу буде неправомірно. В даній ситуації напрошуються такі цілі.

- а) пояснити клієнту, в чому полягають цілі продавця;
- б) запропонувати йому здійснити візит на підприємство, щоб він ознайомитись з виробництвом;
- в) запропонувати клієнту самому випробувати готовий товар;
- г) надати йому можливість порівняти товар з виробами конкуруючих фірм за певними критеріями.

- *вивчення особливостей поведінки покупця.* Від продавців товарів виробничого призначення вимагається детальна підготовка. Це відноситься насамперед до угод з новими фірмами і клієнтами, а також до продажу нових товарів, які відрізняються від попередніх. В обох ситуаціях час потрачений на те, щоб взнати, хто має вирішальний вплив і ким

приймаються рішення щодо купівлі товару, дає продавцю значну перевагу. Тому останньому треба враховувати і до кожної організації підходити індивідуально.

Є і інша корисна інформація, яку продавець повинен зібрати завчасно: ім'я і посада особи, яка впливає на прийняття рішення про покупку, а також особи, яка приймає це рішення; час, який сприятливий для переговорів з ними; види товарів, які вже придбані їхньою організацією у конкурентів. Також слід враховувати найбільші і найменші сприятливі моменти для успішної реалізації своєї продукції.

3.2.2. Підготовка до переговорів про продаж.

Продавець, який приймає участь у переговорах про продаж крім інших факторів, описаних вище, приділяє увагу при підготовці ще ряду питань, таких як:

- характеристика співвідношення сил:
- а) кількість варіантів, що є в наявності у кожній із сторін. Якщо у покупця немає виходу, то в даному випадку у продавця сильна позиція;
- б) кількість і якість інформації, яка є у кожній із сторін. Якщо покупець знає стан справ продавця, то він має перевагу і буде прагнути заключити угоду по більш низьких цінах;
- в) уява про потреби покупця, можливості їх задоволення. Чим повніша у продавця уява про потреби покупця і чим більше можливостей задовольнити їх, тим міцніші його позиції в переговорах;
- г) тиск на сторони, коли для організації-покупця інженерно-технічні завдання мають величезне значення. Будь-який постачальник, який в стані її розв'язати має значну перевагу в переговорах.

Знання цих факторів допоможе продавцю не допустити заниження ціни, немотивованого відмовлення або необґрунтованих пільг;

- *визначення цілей переговорів.* На підготовчому етапі доцільно поставити цілі. Це зменшить імовірність відхилитися з курсу переговорів і уникнути заключення договору, який, як виявиться пізніше, підписувати не слід було б.

Існує два типи цілей:

- а) “Ми на це розраховуємо”. Це означає найнижчу ціну, по якій продавець готовий продати товар;
- б) “Хотілось би мати”. Це максимум, на який обґрунтовано може розраховувати фірма-продавець.

При розгляді цілей, які “повинно бути”, корисно мати на увазі КАДУ – краща альтернатива досягнутій угоді. Цей метод передбачає розгляд варіантів, якщо угода неможлива;

- *аналіз поступок.* При переговорах відображається рух сторін назустріч одна одній. Тому в них хоча б однією стороною робляться поступки. Сторонам, які домовляються, може допомогти підготовка, в якій значне місце займає аналіз можливих поступок іншій стороні. Основне в такому аналізі – визначити, наскільки значна поступка, що пропонується продавцем з точки зору покупця.

Нижче наводяться типові питання, які слід враховувати при аналізі поступок: ціна, час доставки, товар (його специфікації і характеристики), ціна (ціна франко-завод, преїскурантна, ціна франко-склад), оплата (по відвантаженню, по отриманню, в робочому порядку, по умовам кредиту), залік надання взамін, наприклад автомобілів.

Поте не слід допускати односторонніх поступок покупцю. Продавець повинен вести переговори за принципом “поступка за поступку”;

- *аналіз пропозицій.* Іншим важливим аспектом при підготовці до переговорів є аналіз пропозицій і вимог покупця, а також реакцію на них продавця. Це пов'язано з аналізом поступок. Покупець. Пропонуючи пільгові умови кредитування, тим самим просить продавця про поступку. Досвідчений продавець попросить про зворотню поступку, наприклад про більш економічну схему доставки. якщо передбачити з боку покупця пропозиції, то продавець може планувати і типи контрпропозицій, які є вигідними для нього.

Тема 4. ПРОЦЕС ІНДИВІДУАЛЬНОГО ПРОДАЖУ

4.1. Встановлення контакту між продавцем і покупцем

Процес індивідуального продажу включає в себе 6 етапів. Проте це не означає, що на практиці обов'язково треба проходити їх повністю. Наприклад, під час презентації або переговорів в одній із сторін можуть проявитися заперечення. Або зовсім інша ситуація: клієнта дуже зацікавив товар. В цих випадках продаж може завершитись відразу в процесі презентації. Отже першим етапом в процесі індивідуального продажу є встановлення контакту між продавцем і покупцем. Тут доцільно дотримуватися таких правил:

- продавцю дуже важливо вміти завоювати позитивне ставлення покупців з першої зустрічі (продавець повинен бути зібраним, мати належний зовнішній вигляд, гарно одягнутий);
- продавцю слід пам'ятати, що покупець людина ділова і не слід зловживати його часом;
- продавець повинен бути ввічливий, а якщо він не знайомий з покупцем – то грамотно представити себе і свою фірму. Загальноприйняті норми ввічливості слід чітко виконувати.
- він повинен приділяти увагу навіть і незначним дрібницям. Слова, якими починається бесіда. Завдають їй тон і тому мають велике значення. Зазвичай співрозмовникам краще зразу налаштуватися на ділову розмову, оскільки саме це є метою зустрічі;
- якщо партнери добре знають одне одного, і своїми зауваженнями покупець висловлює готовність розмовляти і на теми загального характеру, продавцю треба підтримувати цю бесіду. Цим самим він швидше завоює відвертість відвідувача. Проте не слід забувати і про ціль візиту покупця і тактично спрямовувати розмову в потрібне русло.

4.2. Виявлення проблем і потреб клієнта

Як правило продавець має справу із широким асортиментом товару. Продавець автомобілів – з різними моделями машин. У продавця велосипедів можна знайти багато моделей виготовлених на різних заводах. Перед тим, як торговець автомобілями зможе продати автомобіль, йому необхідно взнати, чого хоче клієнт (розмір автомобіля, його потужність, витрата палива, гранична ціна і т.д.). Маючи таку інформацію, продавець підбере таку модель, яка буде найкраще відповідати потребам покупця.

Як видно із вищенаведеного прикладу, на початковому етапі продажу продавцю необхідно отримати як можна більше інформації про товар, що буде продаватись. Для того, щоб “розговорити” покупця, продавець частіше використовує не закриті, а відкриті питання. Відкритим називається питання, відповідь на яке повинна бути розгорнута, а не однослова. Наприклад:

- Чому Ви вважаєте, що ця комп'ютеризована система не підходить Вашій фірмі?
- Які основні причини придбання фотокопіювальної машини саме цього типу?

Закрите питання передбачає відповідь одним словом або однією фразою. Ці питання застосовуються для отримання фактичної інформації. Проте часте використання цього типу несприятливо відбивається на ході бесіди. Ось приклади закритих питань:

- Як називається обладнання, яким Ви зараз користуєтесь?
- Ваша фірма випускає морські двигуни якого об'єму?
- Як звать Вашого головного інженера-механіка?

На практиці досить широко застосовуються різні типи питань: навідні, спрямовуючі, альтернативні, стверджувальні, підтверджуючі, прояснюючі, пояснюючі, включаючі, розпереконуючі та інші. Повний перелік включає 31 питання подібного роду. Вони мають відповідно різне призначення.

Продавцям не слід влаштовувати презентацію, попередньо не взнавши побажань клієнтів. Крім цього продавцю корисно по закінченню попередньої бесіди ще раз перерахувати основні вимоги клієнта до товару, щоб краще їх запам'ятати.

4.3. Презентація і демонстрація товару

Після виявлення проблем і потреб покупця слід перейти до презентації товару. Вона розпочинається із вибору предмета презентації. Слід вибрати такий товар, який задовольняє

запити і побажання клієнта. Подавець із знанням справи демонструє переваги товару. Тому саме презентація дозволяє продавцю задовольнити запити покупця. Демонструючи товар, важливо переконати покупця в тому, що він просто створений для нього і саме він (товар) відповідає всім вимогам цього клієнта.

Існує два типи вигод: та, яку принесе покупка даного вибору; і вигода від придбання товару у конкурентного постачальника. Деякі продавці здійснюють помилку, описуючи властивості товару і його призначення, тоді як мова повинна вестись про вигоди для покупця у випадку придбання товару.

В ході презентації з метою поєднання технічних даних товару із вигодами від його придбання можна користуватися мовними кліше типу:

“що означає наступне”;

“що має наслідком”;

“що представляє можливість” і т.д.

Продавець не повинен захоплюватись словом “презентація” і думати, нібито говорити повинен тільки він. Питаннями не вичерпуються виявлення проблем і потреб. Під час презентації вони виконують дві функції. По-перше, служать перевіркою, чи склав продавець уяву про те, чого хоче покупець. Після пояснення можливої вигоди доцільно буде звернутися до покупця з питанням: “Ви шукали саме цю річ?” По-друге, питаннями встановлюється взаєморозуміння продавця і клієнта. Слід уникати при цьому технічного жаргону, який є перешкодою при спілкуванні.

У випадках, коли процедура презентації затягується з певних причин, продавцю добре було б зупинитися і просто запитати, чи немає питань. Такий прийом дозволяє йому регулювати порядок ведення презентації згідно з обставинами. Питання дозволяють продавцю спілкуватися більш ефективно, отримуючи певну інформацію про нахили і можливості покупців.

Часто ситуація продажу пов'язана з ризиком для покупця. Останньому важко прийняти рішення щодо зміни звичного постачальника або модель, тому що такі дії можуть привести до непередбачених проблем: поставка може виявитись непрогнозуючою, а нова модель ненадійною. Для зменшення ступеня ризику для покупця можна використати таких 4 засоби. Перший з них – це пілотний продаж. Він передбачає використання думки клієнтів, які зробили вдалі покупки, з метою переконати потенційного покупця в належній якості запропонованого товару.

Другим ефективним засобом зменшення ризику для покупця є демонстрація товару. Вона дозволяє показати всі переваги товару. Демонстрацію всіх товарів, крім найбільш простих, рекомендується розділити на два етапи. На першому етапі пропонується короткий опис технічних переваг товару, а також пояснення принципу роботи. Другий етап – це безпосередня демонстрація товару. Її належить проводити продавцю. На цьому ж етапі покупці під доглядом продавця можуть самі керувати роботою обладнання. Другий етап демонстрації можна поділити на два підетапи. Це попередня демонстрація і безпосереднє проведення демонстрації.

Основні правила проведення попередньої демонстрації:

- зробити показ якомога коротшим, але не надто коротким. Щоб не помішати досягненню цілі продажу, отриманню замовлення або відкриттю шляху до подальших переговорів;
- зробити показ повністю технічно доступним для всіх, маючи на увазі, що одні покупці розуміються на техніці більше, ніж інші;
- відповіді на можливі заперечення підготуйте завчасно зі своїми співробітниками;
- вивчіть достоїнства товару і будьте готові їх виділити в ході демонстрації;
- демонстрацію не слід відмінити, навіть якщо умови для їх проведення не зовсім сприятливі.

Правила проведення демонстрації:

- почніть з короткого повідомлення, про що піде мова;
- повідомте потенційних покупців. Що вони можуть прийняти участь в демонстрації;
- постарайтесь зробити демонстрацію максимально цікавою і переконливою;
- покажіть потенційному покупцю, яким чином запропонований товар може задовольнити його потреби;

- спробуйте трансформувати такі потреби в бажання здійснити покупку;
- не відступайте до тих пір, поки це бажання остаточно не оволодіє вашим клієнтом;
- резюмуючи ключові моменти, нагадайте ще раз про вигоду покупки;
- в залежності від цілей демонстрації необхідно негайно домовитись про замовлення або домовитись про подальші контакти.

Презентація має ряд переваг:

- вона сприяє мобілізації людських почуттів більш, ніж прості словесні описи або зоровий показ;
- якщо в демонстрації приймає участь потенційний клієнт, то продавцю легше встановити контакт: він сам ставить питання і бачить зворотню реакцію відвідувача;
- демонстрації дозволяють продавцю максимально повно виявити користь, яка отримується споживачем;
- можна легко розвіяти сумніви клієнта, якщо він активно приймає участь в процедурі демонстрації;
- клієнт може отримати більш повне і чітке враження від товару і поставити будь-які питання;
- швидше переборюється скованість покупця, йому стає простіше говорити в слух про свої проблеми і інтереси;
- якщо покупець приймав участь в демонстрації, він швидше всього не буде потім казати у виборі і сумніватися, чи не багато він заплатив за товар.

Наступним засобом зниження ризику для покупців є гарантії. Мова йде про гарантії надійності товару, післяпродажного обслуговування і доставки товару. Їх виконання – це політика фірми, продавець повинен сказати про це під час презентації.

І, нарешті, засобом зменшення ризику є пробні замовлення. Навіть, якщо вони економічно не вигідні фірмі і самому продавцю, то їх треба підтримати.

4.4. Робота із запереченнями

Заперечення не повинні викликати у продавців почуття безпорадності. Ряд заперечень свідчать лише про зацікавленість покупця. Щоб успішно “справитися” із запереченнями, необхідна наявність двох факторів: підготовка переконливих відповідей і створення сприятливого емоційного клімату при спілкуванні.

Методи роботи із запереченнями можна звести до наступних:

- *слухати і не перебивати.* Деякі продавці перебивають покупця на півслові, тому що вважають: заперечення явно помилкове; воно є поверховим; продавцю шкода тратити час на те, щоб вислухати покупця до кінця. Продавець, який поважає своїх клієнтів зобов'язаний вислухати їх до кінця;

- *погоджуватися і наводити контраргументи.* Це також є свідченням поваги продавця до покупця. Продавець спочатку погоджується, що доводи покупця розумні і обґрунтовані, і тут же висуває свою власну точку зору. Це дозволяє розрядити обстановку і створити передумови для досягнення згоди. Таку методику часто називають “так..., але”. Це “так” передуює згоді, а “але” вводить контрдовод. Можливі і інші варіанти погодження і наведення контраргументів. Наприклад, “я розумію, що ви стурбовані тим, що ця машина коштує дорожче від конкуруючих. І все ж я повинен Вам сказати...”;

- *зворотне заперечення.* До цього методу слід звертатися з великою пересторогою, тому що є небезпека появи саме таких наслідків, яких продавець хотів би уникнути. І все-таки застосовувати його можна, коли покупець чекає від вас важливої додаткової інформації;

- *вияснити суть заперечень.* Часто заперечення бувають настільки загальними, що відповісти на них досить важко. Наприклад. Клієнт заявляє, що йому не подобається зовнішній вигляд товару і що товар низької якості. В такій ситуації продавцю належить піддати сумніву це заперечення, щоб зрозуміти, що за ним скривається. Нерідко це дозволяє звести, здавалось би, серйозне заперечення до дрібного, незначного, яке пізніше можна легко відкинути.

Позитивним моментом в розборі заперечень є те, що, пробуючи пояснити його точний зміст, покупці часто самі починають розуміти необґрунтованість своїх претензій.

- *попередити заперечення*. Використовуючи цей метод. Продавець пробує не тільки передбачити заперечення. Але й підготувати контраргументи. В цьому є подвійна перевага, по-перше, контроль продавця над запереченням клієнта, що дозволяє як би планувати його завчасно, так, щоб воно виникло в найбільш підходящий момент для ефективної відповіді. І по-друге, оскільки воно провокується самим продавцем, то покупець позбавлений від необхідності його відстоювання.

Проте тут можуть зустрічатися і неочікуваності. Справа в тому, що продавець може поставити таку проблему, про яку покупець і не думав. Часто це має місце тоді, коли продавець час від часу стикається з одним і тим же запереченням;

- *перетворити заперечення в пробне завершення угоди*. Останнє – це спроба продавця завершити продаж, але так, щоб покупець, при бажанні, зміг продовжити переговори. Здатність продавця перетворювати заперечення в пробне завершення залежить від умінь відчувати момент і все детально продумати. Роблять це як правило на завершальній стадії процесу продажу, коли продавець бачить, що залишилося одне-єдине заперечення;

- *скриті заперечення*. Клієнти заперечують не завжди. Часто вони мовчать, тому що заперечення можуть викликати образу і затягнути переговори. З продавцем вони намагаються зберігати дружні відносини. А в кінці розмови обіцяють подумати над пропозицією. Це найбільш зручний прийом при відмові від покупки. Кращий вихід для продавця при скритих запереченнях поставити запитання, щоб знати причини відмови.

Розшифровка скритих заперечень має вирішальне значення для успішного продажу. Щоб переконати клієнта, необхідно знати, в чому його переконувати, особливо коли продавець має справу з покупцем, важким до спілкування. Тоді останнім засобом продавця залишається спроба інтуїтивної догадки про причини недоговорювання.

4.5. Місце переговорів в процесі індивідуального продажу

В деяких ситуаціях продавцю із збуту надіються великі повноваження аж до самостійного ведення переговорів, які непомітно переходять в процес продажу. Продавці можуть торгуватися про ціни, умови кредиту, строках доставки, зарахування цінностей і інші аспекти комерційної угоди. В процесі переговорів з боку продавця можуть використовуватись такі прийоми (методи):

- *розпочинати торг з високої, але реальної для клієнта ціни*. Для цього є ряд вагомих причин. По-перше, покупець може погодитись, по-друге, це дає простір для переговорів. Покупець резонно чекає поступок від продавця у відповідь на пропозицію здійснити покупку. Встановлюючи початковий рівень, слід враховувати реальні можливості покупця. Інакше останній не стане розмовляти з продавцем;

- *спроба виторгувати поступку за поступкою*. Досить часто, щоб угода відбулася, треба йти на поступки. Покупець може сказати, що в нього є бажання купити товар при умові, що продавець понизить на стільки-то ціну. Якщо продавець заготовив собі переговорний резерв, то це може стати цілком прийнятним варіантом продажу. Але при інших обставинах, особливо, коли продавець відчуває, що здатний задовольнити запити покупця краще, ніж його конкуренти, у нього появляється шанс добитися поступок від покупця. Дуже розумним є на підготовчій стадії дати оцінку можливих поступок з точки зору їх корисності для кожної із сторін.

В свою чергу певні прийоми на етапі переговорів може застосувати і покупець:

- *покупець може використати так зване “взяття на пушку”*, стверджуючи: “Якщо Ви зараз не погодитесь понизити ціну на стільки-то процентів, ми відправимось шукати іншого постачальника”. В даній ситуації треба мати уяву про реальні співвідношення сил. Якщо у покупця в дійсності є рівноцінний варіант, то йому прийдеться поступитись. Але, якщо товар продавця явно переважає виріб конкурентів, тоді свої інтереси треба відстоювати;

- *другу хитрість покупців можна назвати “продавай недорого, майбутнє – прекрасне”*: “ми і не думаємо, що наша ціна Вас задовольнить, але дійсний прибуток Ви отримаєте від майбутніх великих продажів”. Інколи ця заява буває щирою, але частіше – це тонка гра, розрахунок покупця на максимальні поступки в ціні. Якщо позиції покупця достатньо сильні, продавець повинен переконатися у твердості його намірів;

- завершує цей перелік прийомів досить відомий “Ноїв ковчег”. Покупець говорить. Постукуючи пальцем по підшивці паперів: “Вам прийдеться добре попрацювати над ціновими умовами. У мене тут пропозиція від ваших конкурентів. Вони більш привабливі”. Реакція продавця залежить від ступеня його довірливості. Можна перевірити слова покупця і попросити дозволу глянути на ці пропозиції, або взяти ініціативу в свої руки, заявивши: “Я думаю, Ви хочете почути обґрунтовані ціни”.

4.6. Завершення продажу

Деякі продавці надіються, що ефективна презентація примусить рішення на покупку і тому немає нужди самому завершати продаж. Проте, як би не були б успішними попередні етапи процесу продажу, все-таки в душі покупця залишається тінь сумнівів. Поки покупець рядом, у продавця є реальна перевага перед конкурентами, і його важливим завданням є успішне завершення угоди. Велику роль при завершенні продажу відіграє фактор часу. Тут є таке правило – постаратися завершити продаж в момент прояву покупцем підвищеного інтересу або твердого бажання купити товар. Продавцям необхідно слідкувати. Чи появились ознаки готовності до покупки, і реагувати відповідним чином. Рішучість покупця навряд чи безперервно зростає під час презентації. В дійсності відбувається чергування підйомів і спадів. В ідеалі продавець повинен завершити угоду в момент найбільшої прихильності покупця. На практиці визначити це досить важко. Продавці зі стажем інтуїтивно відчують підходящий момент, коли завершення угоди оправдане. Крім того, якщо правильно визначені потреби і бажання покупця, продавець знає, що можна скористатися наступним правилом: закінчити угоду, коли його стараннями всі достоїнства товару і потреби клієнта в свідомості останнього злиті воедино. Звичайно, не всіх покупців можна підвести до такого фіналу. Однак, продавець повинен бути підготовлений до завершення продажу, навіть, якщо запланована презентація не закінчена. Можна застосувати метод пробного завершення, наприклад, почати розмову про доставку замовлення. Крім цього є ряд прийомів, якими можна скористатися при завершенні продажу:

- *пропозиція про розміщення замовлення.* Простим прийомом тут є пряме запитання про замовлення: “Вам залишити примірник?”, “Ви бажаєте це придбати?”, “Це саме те, що Вам потрібно?”. Головним тут є вміння витримати паузу після питання про замовлення;

- *підведення підсумків і наступна пропозиція про розміщення замовлення.* Продавець спочатку нагадує покупцю про головні підсумки переговорів. Тепер настає вирішальний момент і тому природною буде пропозиція купити товар;

- *завершення з пропозицією поступок.* Для цього необхідно мати наготові одну якусь поступку для останнього ривка і підписання угоди: “Якщо Ви готові розмістити замовлення зараз, я готовий запропонувати додаткову знижку на стільки-то процентів”;

- *завершення на основі варіанту.* Інколи ситуація складається так, що покупець готовий придбати товар, але його рішення коливається, наприклад, між червоним і синім кольором, поставкою у вівторок чи п’ятницю, оплатою готівкою чи в кредит і т.д. в цьому випадку продавець пропонує два варіанти, а згода на будь-який із них і є завершення продажу;

- *завершення прийомом зворотного заперечення.* Заперечення в даному випадку застосовують як стимул для завершення покупки. Якщо продавець переконався. Що саме воно і стало каменем спотикання для продажу, він може зміцнити довіру покупця: “Якщо мені вдасться Вам довести, що дана модель є найбільш економічною в своєму класі, то Ви її купите?” Позитивна реакція і посилення на об’єктивні статистичні порівняння, наведені продавцем, ефективно завершують угоду;

- *погоджені дії.* Бувають ситуації, коли не можна спішити завершити продаж. У багатьох товарів виробничого призначення цикл продажу досить тривалий, і якщо продавець прагне завершити угоду при перших же контактах, він може викликати роздратованість клієнта. Замість цього вони (продавець і покупець) стараються досягнути погоджених дій, на основі яких, сторони домовляються щось зробити до наступної їх зустрічі. Ця методика допомагає ефективно розвивати і удосконалювати взаємовідносини партнерів.

Впертість – цінна якість продавця. Кінцеве рішення буде на користь того, хто виявиться більш наполегливим і зможе переконати клієнта.

Досягнувши згоди про угоду, продавець не повинен забувати про два правила. Перше – бути стриманим в прояві емоцій. Друге правило – попроситися і піти як можна швидше, не порушуючи при цьому норм етикету.

Тема 5. ВІДБІР І НАЙМ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛУ.

5.1. Обґрунтований відбір продавців як вирішальний фактор успішного продажу

Управління збутовою діяльністю включає і такий важливий елемент як відбір і найм торгового персоналу. В цій роботі головним є недопущення помилок і зробити правильний вибір. Це обумовлюється такими факторами:

- успіх в реалізації товарів в багатьох випадках залежить від особистості продавця. В 1979 р. інститут маркетингу проводив вивчення методів збуту. Менеджерам задавалось таке питання: “Якщо перемістити одного з найбільш сильних ваших продавців на територію, де працює середній продавець, і більше нічого не змінювати, яке зростання торгового обороту Ви очікуєте, наприклад, через 2 роки?” більшість опитуваних відповіли, що розраховують на 16-20%, а приблизно п’ята частина – на 30% і вище. І це в тому випадку, коли мова йшла тільки про порівняння кращого продавця із середнім;

- продавець – це дуже дороге придбання для фірми. Збільшення чисельності торгового штату тягне за собою великі матеріальні затрати, пов’язані з виплатою окладів, комісійних, забезпеченням автомобілем для роботи, з витратами на поїздки. Крім цього, нового працівника необхідно навчити, а це теж вимагає певних затрат. Ні одна фірма не захоче нести ці затрати із-за явно слабкого працівника;

- багато залежить і від особистості самого претендента. Безперечно, результативність продажу можна підвищити шляхом навчання, але все-таки немаловажними є здібності і моральні якості людини. Як і інших видах діяльності, щоб досягти майстерності, треба цього хотіти, до цього прагнути. У доброго продавця спрацьовує вроджена мотивація.

Цікаве дослідження було проведене Гейлбрейтом, Тілі, Уоткінсом. Воно було присвячене вивченню причин, які приваблюють продавців до сфери торгівлі, а також виявленню того, що більше вони цінують в своїй роботі. Із найбільш привабливих рис є характер роботи (60%), незалежність (13%) і зарплата (12%). Найбільш цінуваними рисами за цим дослідженням є незалежність (40%), зарплата (18%), надання послуг (14%). Цим самим заперечується розповсюджена думка про вирішальне значення зарплати при обранні професії продавця. З цього можна зробити такий висновок: керівникам просто необхідно знати причини, які приваблюють в їх сферу діяльності нові кадри. Отже, перед менеджером стоїть важке, але виключно важливе завдання – відбір кадрів. Не завжди вдається їм з ним успішно справитись. Так, за згадуваними дослідженнями встановлено, що майже половина керуючих збутом вважає: із кожних 10-ти прийнятих ними на роботу продавців необхідним вимогам відповідають менше 7-ми осіб. Ось деякі рекомендації, яких треба дотримуватись при прийомі на роботу самих достойних кандидатів:

- підготуйте професіограми і класифікаційні характеристики;
- докладіть зусилля, щоб залучити якомога більшу кількість кандидатів, знайдіть спосіб повідомити всіх бажаючих про наявні вакансії.
- розробіть змістовні анкети для заяв і попереднього відбору кандидатів;
- продумайте, як краще організувати співбесіду;
- не забудьте і про допоміжні засоби – психологічне тестування і рольові ігри.

5.2. Підготовка професіограми і кваліфікаційної характеристики.

Професіограми як правил містять наступні дані:

- назва професії;
- вимоги і обов’язки. Цей пункт включає завдання, виконувані новим працівником (продаж, післяпродажне обслуговування покупців, отримання інформації про оборонений зв’язок, дані про асортимент товарів, про клієнтів);

- підпорядкованість по службі (кому підзвітний);
- необхідний рівень знань (наприклад, який дозволяє продавцю розібратися в технічних характеристиках товарів);
- місце знаходження і географічна характеристика території, на якій здійснюється продаж;
- ступінь автономності і самостійності, яка дає продавцю можливість працювати творчо.

Створена професіограма є вихідним документом для професійної характеристики працівника, якого підшукує фірма. Вона дозволяє в'яснити чи відповідає рівень освіти, а можливо і вік кандидата встановленим вимогам. Відповіді на деякі питання професіограми можуть бути чисто суб'єктивними. Якщо вимагаються стверджувальні відповіді на певні питання (чи потрібен кандидату досвід продавці?, чи необхідно мати досвід роботи на ринках, на яких діє дана фірма?, чи існують вікові обмеження? і т.д.), кількість тих, що подали заяви, і, які відповідають вимогам, звичайно зменшиться.

З другого боку є небезпека, що кандидати з добрими даними для роботи в сфері торгівлі можуть виявитися не залученими. Студенти старших курсів університетів часто скаржаться. Що робота, з якою вони можуть легко справитись, не доступна їм із-за обов'язкових 2-х років стажу в торгівлі. Подібні нюанси необхідно враховувати при складанні питань для профхарактеристики.

Професіональна характеристика передбачає наявність необхідних для продавця рис. Їх визначення є досить складним процесом. За даними досліджень, проведених в великих фірмах Англії, до них відносяться вміння спілкуватись (цю рису відзначили 38% опитаних), особистісні якості (32%), рішучість і енергійність (28%), інтелект і мотивація (27%), знання характеристик товару (26%). Останнє місце в цьому переліку займають адаптивність, гнучкість поведінки, вміння переконувати (6%). Більш компактний перелік цих рис склали Майер і Грінберг (1994). Було обстежено більше 1000 фірм в США. В результаті виділені тільки 2 якості, важливих в професії продавці, - емпатія і сила его. Емпатією називають здатність до глибокого співпереживання, вміння відчувати те ж саме, що і покупець. Его – це сила особистості, це те, що робить продавця енергійним і ініціативним працівником. Отже, названі дослідження привели їх до висновку, що не властивості товару, а вміння торгувати є першоосновою.

Підводячи підсумки, нагадаємо, що в професіональній характеристиці повинні бути враховані наступні відомості (всі або деякі):

- зовнішність (мова, зовнішній вигляд);
- рівень професійних досягнень (освіта і кваліфікація, стаж і трудові успіхи);
- особливості характеру (вміння спілкуватися, особистісна мотивація);
- основоположні риси характеру (оптимізм, почуття відповідальності, зрілість думок і суджень);
- інтереси (професійні і особистісні);
- сімейне положення (нежонатий, замужем).

Отримані дані і є першою характеристикою кандидатів. Їх можна враховувати для проведення дальшого відбору.

5.3. Джерела пошуку працівників служби збуту і способи оповіщення про вакансії

Джерелами пошуку кандидатів для роботи служби збуту є:

- *власний штат фірми*. Переваги цього джерела: кандидат добре знає специфіку фірми і її товари; керівництво знає претендента і його особистісні якості. Недоліком тут є те, що кандидат може не відповідати необхідним вимогам;
- *агентства по найму*. Останні можуть надавати за плату списки потенційних кандидатів. Складаючи їх, солідні агентства детально "просівають" заявників з точки зору їх придатності для роботи в торгівлі;
- *учбові заклади*. Можна приймати на роботу випускників навчальних закладів – адже більшість із них під час навчання проходять практику або стажування на промислових підприємствах. Деякі студенти навіть мають досвід роботи в торгівлі або в маркетингу.

Перевага в наймі випускників університету в тому, що вони інтелігентні і мають необхідну професійну підготовку.

- *конкуренти*. Пошук кандидатів серед службовців конкуруючих фірм часто бувають досить успішними: адже торговий працівник знає ринок і клієнтів, і його здібності також відомі наймачу.

- *працівники інших галузей і безробітні*. Ці дві категорії, як правило, не мають досвіду роботи в сфері збуту. Це диктує необхідність детального відбору таких кандидатів.

Важливим є також встановлення порядку повідомлення про вакансію. Не рідко вакантні посади торгівлі заповнюються дякуючи особистим контактам. Проте, основним способом найму залишається конкурс по оголошеннях. Великі фірми залучають кандидатів на робочі місця різними способами (оголошення в центральних газетах – 87%, оголошення в місцевій пресі – 69%, оголошення в торгових або інших професійних журналах – 56%, місцеве радіо – 8% і інше). Щоб ефективно інформувати всіх бажаючих, слід знати основні принципи цієї роботи. По-перше, головне – розмістити оголошення так, щоб його помітили потенційні кандидати. За розмірами воно повинно бути трохи більшим від найбільш крупного оголошення, яке знаходить у відповідній рубриці газети. Також треба потурбуватись про зручне розміщення цього оголошення на газетній сторінці.

Другим важливим елементом оголошення – його зміст, в якому найважливішим є заголовок. Якщо він не буде привабливим, то і не буде прочитаним і текст оголошення. В ряді випадків доцільно залучити спеціаліста з оголошень і реклами, який зробить цю роботу і проконсультує, як краще використати не тільки пресу, але і інші засоби інформації.

5.4. Розробка анкети для заяви та попередній відбір кандидатів

Анкетування – це швидкий і недорогий спосіб відсіву кандидатів і визначення групи для подальшої співбесіди. Питання анкети дозволяють менеджеру перевірити, чи відповідає претендент вимогам професії. Сюди ж включаються питання про вік, освіту, стаж попередньої роботи ілюбимих формах проведення вільного часу. Анкети містять не тільки відомості фактичного характеру, але також виявляє недоліки (помилки в правопису, незнання граматики, неакуратність при заповненні анкети). Анкета може багато сказати про заявника. В будь-якому випадку, вона часто служить первинним відбірковим бар'єром. Тому її змістовності повинно надаватись виключне значення.

Питання анкети групують в чотири розділи:

- особистість (прізвище, ім'я, по-батькові; адрес, телефон; стать; сімейне положення; діти; дата народження);

- освіта (шкільна освіта: початкова/середня; спеціальна і вища освіта: навчальні заклади, курси навчання; кваліфікація; професійна підготовка, тобто практичне навчання; членство в професійних спілках, наприклад в товаристві дипломованих спеціалістів з маркетингу);

- трудовий стаж (де працював раніше; коли працював; посади, які займав, виконування робота і службові обов'язки; служба в армії);

- інші інтереси (спорт; захоплення; членство в товариствах/клубах).

Анкетування допомагає відразу відсіяти частину кандидатів, які не відповідають вимогам професії. Склад початкових чи кінцевих груп попереднього відбору залежить від того, скільки передбачено ступенів співбесіди (один чи два).

5.5. Проведення співбесіди з кандидатами

Про значення проведення співбесіди з кандидатами свідчать такі дані. Більшість фірм (80%) застосовують двоступеневу співбесіду. Тільки п'ята частина всіх первинних співбесід проводиться самими торговими менеджерами. В більшості випадків початкові співбесіди проводить керуючі по кадрах або роблять це разом з керуючим збутом. Так само проводиться і кінцева співбесіда. В 40% випадків кінцевий відбір роблять разом обидва керуючих. А в 37% кінцеве рішення приймає тільки керуючий збутом. В інших випадках можуть приймати участь директори з маркетингу і інші вищі особи.

Важливим при співбесіді є обстановка. Не треба доказувати, що на результат співбесіди впливає те, в якій обстановці вона відбувається. Вкажемо на деякі небажані моменти в цьому відношенні:

- кімната, в якій менеджера можуть відволікати працівники або телефон не є ідеальним місцем для співбесіди;
- надто просторе приміщення, в якому 2-3 людини відчують себе незатишно, руйнує обстановку близькості і довірливості, яка необхідна для того, щоб бесіда відбувалася вільно і відкрито;
- великий письмовий стіл, завалений папками і паперами, усугубляє атмосферу казенщини і подавляє відвідувача.

Далі розглянемо процес проведення співбесіди. Успішний початок співбесіди визначає і його результат. Завдання першого етапу – розкріпачити кандидата. Майже всі новачки перед співбесідою нервуються. Їм не вистачає впевненості в собі, охоплює страх. Але найбільше лякає відмова. Деякі менеджери вважають, що у ході співбесіди немає необхідності йти назустріч відвідувачу і знімати тривожний фон. Але ж мета співбесіди не в тому, щоб змоделювати складну ситуацію, а абсолютно в іншому – вияснити, чи відповідає претендент кваліфікаційним вимогам.

Добитися бажаного результату, звичайно, можна. Але для цього треба позитивно налаштувати кандидата до розмови про себе. Існують рекомендації, які цьому сприяють:

- один із учасників (наприклад менеджер) особисто супроводжує кандидата до місця співбесіди. Це пом'якшує різницю в соціальному положенні і сприяє встановленню контакту;
- спочатку слід поставити декілька питань легких для відповіді. Це необхідно для того, щоб дати кандидату можливість розговоритися і відчути себе вільним;
- продовжуючи в тому ж дусі, спочатку треба ставити відкриті, а не закриті питання;
- особи, які проводять співбесіду, повинні виглядати не скуто і понуро, а навпаки – дружельюбно і невимушено, проявляючи живий інтерес до слів кандидата.

Створивши таким чином обстановку довіри і розуміння. Слід перейти до наступного етапу – “розговорити” відвідувача. Менеджеру слід вміти слухати співвідвідувача, непомітно спрямовуючи його на розмову про себе.

Можна скористатися деякими порадами з техніки проведення бесіди:

- “відтворення” мови, повторення фраз співрозмовника. Останні слова у висловлюванні кандидата повторюються його співрозмовником в слух для того, щоб знати, що за цим скривається;

- “підкріплення”, які доповнюють і підтверджують все раніше сказане. Цей прийом підкреслює відкритий інтерес до особистого досвіду і знань претендента, який виражається схвалюючи ми звуками типу “ага”, “так, розумію”. Це допоможе встановити довірливий тон бесіди, надихне кандидата на новий коментар, а можливо і відвертість. Інший спосіб заохочення назвемо “вираз очей”. Легке примруження при одночасному кивку головою можуть створити враження схвалення;

- мовчання і паузи. Мовчання може стати вашим могутнім союзником. Але використовувати його треба уміло, щоб не порушити тонку нитку душевного контакту. Найчастіше мовчання використовують після того, як кандидат дав неінформативну, нейтральну відповідь на важливе питання. Він відчуває явну незручність. Оскільки мовчання є свідченням того, що співбесіда складається не на його користь. В такій ситуації відвідувач старається якими-небудь словами або діями заповнити пустоту. З іншої сторони, пауза дає можливість кандидату точніше сформулювати відповідь. Короткі паузи необхідні, інакше безперервні питання будуть збивати і плутати відвідувача;

- пробні репліки. Варіюючи зворотами мови і методами, можна надати розмові гнучкості і природності, наприклад кандидат говорить: “Час, який я затратив на навчання, затрачений попусту”. У відповідь Ви ставите запитання: “Чому Вам так здається?” або “Цікаво, а чим це пояснюється?”

Неприємні і делікатні запитання, які стосують особистого життя, краще ставити не на початку зустрічі, а пізніше, коли розмова просунулась досить далеко і стала більш невимушеною;

- підведення підсумку в ході розмови. В ході розмови Ви можете час від часу узагальнювати відомості про кандидата, щоб скласти правильну уяву про його особу. Можна підвести підсумки в слух, перевіряючи по реакції співрозмовника, чи правильно витлумачені його слова. За одно можна дещо уточнити і отримати від нього додаткові дані;

- використання нейтральних питань. Ефективній розмові сприяють нейтральні, а не скеровуючі питання. На питання: “Розкажіть будь-ласка, які торгові навички Ви придбали у попереднього роботодавця?” кандидат відповість зовсім інакше, з меншим упередженням, ніж на таке питання: “Не сумніваюсь, що Ви багато чому вже навчились, чи не правда?”

Є ряд порад і рекомендацій, про які повинен пам’ятати, той хто проводить розмову:

- не захоплюватись самому багатослів’ям. Завдання менеджера – оцінити кандидата;
- частину часу слід приділити вирішенню практичного завдання, з яким може зіштовхнутись кандидат в подальшій роботі;
- старайтесь вміло спрямовувати розмову, що в межах часу, відведеного на кожного кандидата, отримати про нього якомога більш повну, всебічну інформацію;
- дуже важливо закінчити розмову, коли відомостей достатньо. Це можна зробити в такій формі: “Добре, я запитав у Вас про багато речей, а з Вашого боку до мене питання є?” і на закінчення повідомте, коли буде винесене рішення і як про нього повідомлять кандидата, після чого подякуйте за участь в розмові.

5.6. Допоміжні засоби відбору продавців

До допоміжних засобів відбору продавців відносяться:

- *психологічне тестування*. Зрозуміло, що вирішальне значення при прийомі на роботу мають результати розмови. Проте деякі фірми використовують і допоміжні методи для більш ефективної оцінки кандидата. Крупні підприємства інколи застосовують психологічні тести. Не без підстав цей метод часто критикують за його недосконалість (можливий обман; немало тестів спрямовано на виявлення інтересів і схильностей, а не здібностей продавця; тести застосовувались для визначення особистісних рис, які часто вивчалися без зв’язку успішної професійної діяльності).

Сам тест – багатофакторний особистий питальник – побудований за принципом примусового вибору. Завдання кандидата – лише підкреслити один із чотирьох запропонованих варіантів відповідей, які найбільш відповідають його особі. Дві відповіді можна назвати сприятливими, а інших дві – несприятливими. Цікаво, що дати фальшиві відповіді в цьому тесті трудно, бо обидві позитивні відповіді в рівній мірі є приємними для тестованого. Тому імовірність правдивих відповідей досить висока. Проте, примусовий вибір обмежує тестованого і в результаті не дає повної картини.

Якщо універсальний особистий питальник або інший психологічний тест використовується як основа відбору торгових працівників, доцільно завчасно переконатися в його валідності (придатності). Дослідженнями встановлено, що застосування декількох особистих тестів дозволяє розкрити і пояснити показники діяльності, бо різні типи людей добре справляються з різними завданнями.

Валідність психологічного тесу дозволяє найкращим чином відрізнити продавців фірми, які працюють добре, від тих, хто не справляється з завданнями;

- *ролева гра*. Цей метод відбору продавців застосовується з метою виявлення потенційних можливостей кандидата. Проте проблематичність його в тому, що в кращому випадку можна виявити здібності кандидата лише на даний момент. А це в багатьох випадках залежить від минулого досвіду продажу. проте, правильна характеристика продавців – це насамперед характеристика їх потенціалу. Далше, з допомогою ролевої гри неможливо визначити здібності кандидата встановлювати довготермінові відносини з покупцями. Тому цей метод застосовується до тих видів продажу, де контакти покупця з продавцем є короткотерміновими і не передбачається їх повторення.

Тема 6. МОТИВАЦІЯ І НАВЧАННЯ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ

6.1. Теорія мотивації

6.1.1. Теорія мотивації за Маслоу

В управлінні збутом виняткова роль належить мотивації. Викликати зацікавленість у торгового персоналу – завдання не просте. Ще трудніше її підтримувати. Ситуація ускладнюється ще й тим, що продавець та його керівник часто працюють далеко один від одного. Навіть якщо начальник і турбується про своїх підлеглих, продавець може відчувати себе часом зовсім забутим і кинутим на відкуп долі.

Будь-який керівник повинен розуміти, що його обов'язок полягає не тільки в тому, щоб контролювати продавця і карати за упущення. Турбота про своїх співробітників передбачає також і уміння зацікавити їх. З цією метою і використовуються мотивації. Поняття “мотивація” передбачає взаємозв'язок потреб, бажань і цілей. Потреби (недостача) приводять в дію рушійну силу, спрямовану на досягнення цілі – того, що задовольняє потреби і відповідно гасить спонукаючу силу.

Однією із поширених теорій мотивації є мотивація потреб по Маслоу. Класична теорія Маслоу ділить всі потреби людини на 5 ієрархічних рівнів. Маслоу стверджував, що потреби задовольняються в певній послідовності. Людина спочатку зосереджується на своїх фізіологічних потребах. Коли вони задоволені, вона починає думати про особисту безпеку (потреби другого рівня). Після виникає бажання належати до якої-небудь спільноти людей (потреба третього рівня) і т.д.

Не дивлячись на критику теорії Маслоу, вона все-таки видається достатньо переконливою і може бути застосована до мотивації продавців. По-перше, вона підтверджує, що задоволена потреба не сприяє подальшому підвищенню інтересу. По-друге, ця теорія стверджує, що потреби – дуже тонкий і індивідуальний механізм: те, що може зацікавити одного продавця, залишить байдужим іншого. І з цього випливає, що необхідно враховувати особливості характеру кожного службовця. Одного потрібно постійно підтримувати морально, щоб вселити впевненість в собі. Інші працівники вперто прагнуть досягнути високого соціального положення, але не дуже старанні в праці. На них можна впливати інакше, наприклад, з допомогою критики в присутності співробітників.

6.1.2. Теорія подвійних факторів Герцберга

Згідно теорії Герцберга слід розрізняти два види факторів. Перший включає ті, які можуть викликати невдоволеність (фактори гігієни), але не здатні мотивувати. Другий вид об'єднує ті фактори, які мають позитивну мотивацію. Фактори гігієни – це фізичні умови роботи, безпека, зарплата і міжособистісні стосунки. Якщо керівні працівники слідкують за умовами праці, стверджує Герцберг, то в ідеалі мотивація досягне “теоретично можливого нуля”. Щоб досягнути позитивного результату, в першу чергу належить приділяти увагу дійсним мотиваторам. Це характер самої роботи, яка передбачає творчий підхід, можливість удосконалюватися, а після, бачити результати своєї праці. Включення окладу до ряду факторів гігієни, а не позитивних мотиваторів, викликало протирічливі відгуки зі сторони керуючих збутом, досвід яких підтверджує, що комісійні, зароблені продавцями, на практиці виявляються сильним мотиватором. Герцберг же вважає, що мотиватором в цьому випадку служать не комісійні, а визнання особистих досягнень продавця, які становляться очевидними, дякуючи підвищенню ефективності продажу. проте ступінь відповідальності продавців може бути різною. Наприклад, їх можна наділити різними повноваженнями, такими як видача кредиту (до встановленої величини), знижки (на його погляд). Результати одного із експериментів за участю групи англійських продавців показали, що чим вищий ступінь відповідальності працівника, тим більша його зацікавленість а відповідно, і успіхи фірми в цілому.

6.1.3. Теорія ціннісних очікувань Врума

Врум вважав, що мотивація залежить від кінцевого результату роботи: якщо очікується успіх, то підвищується мотивація. Він побудував свою теорію на трьох поняттях – очікуванні, корисність, цінність.

Будь-який працівник знає, що ступінь зусиль прямо пов'язана з результатом, інакше кажучи, чим більша віддача в роботі, тим вищий результат (очікування результату).

Незаперечно, що чим значиміший результат, тим вища винагорода за добре виконану роботу (корисність).

Поняття цінності характеризує критерії і оцінку отриманої винагороди з точки зору самого працівника: одного приваблює можливість просунення по службі, іншого – грошова винагорода.

Таким чином, згідно теорії Врума, продавець вірить, що, працюючи більше, він зможе досягнути значних результатів праці.

Взаємозв'язок трьох факторів в контексті збуту показано на рис. 6.1.

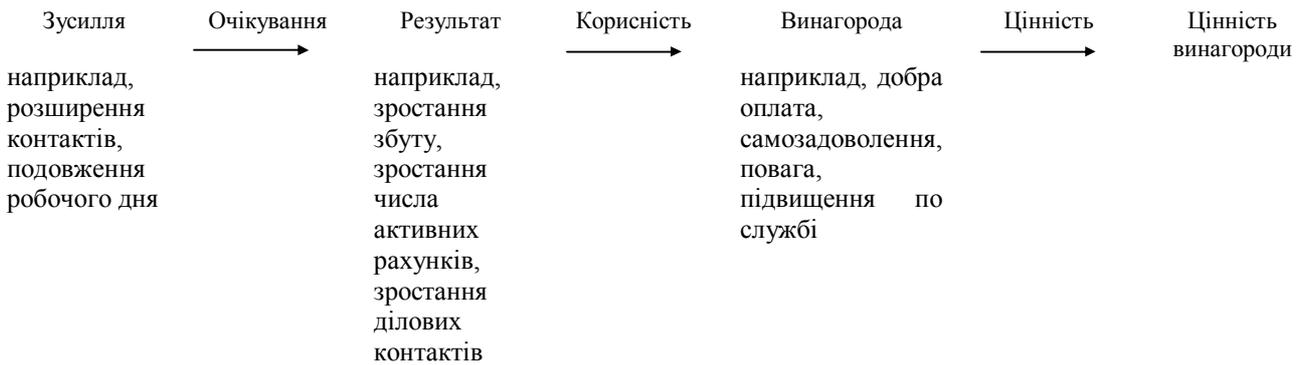


Рис. 6.1. Мотиваційна теорія ціннісних очікувань Врума

Ясно, що одна і та ж винагорода різними продавцями буде оцінюватися неоднаково. Для одних підвищення оплати праці є дуже суттєвим, а для інших – менш важливим; для одних визнання їх досягнень оточуючими має велике значення, для інших – ні. Крім цього, різним продавцям неоднаковим видається взаємозв'язок між результатом і винагородою, а також між зусиллям і результатом. Завдання менеджера – уточнити критерії, за якими провадиться оцінка праці, а також познайомити з ними службовців.

Дальше, ця теорія переконує в тому, що цілі діяльності, наприклад, квоти збуту, можуть служити добрим мотиватором. Проте це вірно лише у тому випадку, якщо кожен продавець розглядає її як досягну (очікування результату), інакше в теорії ціннісних очікувань виявиться пропущеною її перша ланка.

І нарешті, концепція Врума дозволяє підвищити інтерес до роботи кожного продавця. Способів для цього є багато, наприклад, допомога в підвищенні професійної майстерності працівника.

6.1.4. Теорія нерівності Адамса

Відчуття нерівності виникає тоді, коли зусилля або результати праці працівника набагато переважають отриману ним винагороду. Продавці, які знають, що своєю працею вносять значний вклад в роботу організації, очікують, що їх праця буде замічена і оцінена належним чином. В цьому і полягає суть нерівності Адамса.

Продавець відчуває нерівність в таких сферах, як: грошова винагорода, трудове навантаження, просунення по службі, ступінь визнання, відношення керівників, показники, трудові завдання.

Відчуття несправедливості, як правило, супроводжується зниженням мотивації. З особливою силою впливає на мотивацію несправедливість в грошовому питанні. Менеджери повинні постійно слідкувати за тим, щоб їх працівники не відчували себе обділеними.

Багато вважають, що ступінь зацікавленості частіше залежить від того, як заохочується праці. Проте в роботі Адамса підкреслюється, що усунення антистимулів (наприклад,

несправедливості), може бути не менш сильним фактором.

6.1.5. Теорія управління Лайкерта

На відміну від інших загальних теорій мотивації, теорія управління збутом Лайкерта спеціально присвячена мотивації продавців. Лайкерт пробував вивчити, чи залежить успіх фірми і особистих якостей від стилю роботи її керівників. Одна із його гіпотез полягала в тому, що менеджери особистим прикладом впливають на дії торгового персоналу. Вченому вдалося виявити прямий зв'язок: бригади працівників з високими показниками очолюють ділові, енергійні люди. Лайкерт також вивчав методи, які застосовуються методами при проведенні виробничих нарад. Порівнювались менеджери двох різних стилів (див. рис.6.2.)



Рис. 6.2 Методи проведення виробничих нарад з управління збутом.

Ті, які проводили загальні наради в формі співбесіди, обміну думками і ідеями, сприяли більш тісному зближенню членів колективу. Крім цього, будь-які поточні проблеми тут успішно вирішувались спільними зусиллями. Менеджери, які проводили збори "монополю", подавляли спілкування між продавцями, заганяючи збори у вузькі рамки настанов. Достоїнства групового методу такі:

- проблема, з якою зіткнувся один продавець, може бути вже відома іншому, і він знає спосіб, як справитися з нею;
- при безпосередньому спілкуванні менеджер швидше знайде спільну мову з своїми підлеглими;
- в такому колективі швидше зав'язуються дружні відносини між людьми, формується відчуття спільності, що також важливо для успіху справи;

Отже, дослідження, проведене Лайкертом, переконує, що для підвищення рівня мотивації, керівнику необхідно самому високо піднімати планку досягнень, а також обговорювати проблеми фірми із своїми підлеглими.

6.1.6. Модель мотивації торгового персоналу (Черчілль, Форд, Уокер)

Черчілль, Форд і Уокер створили модель мотивації торгового персоналу і включили до неї деякі положення із праць Герцберга і Врума (див. рис.6.3.)

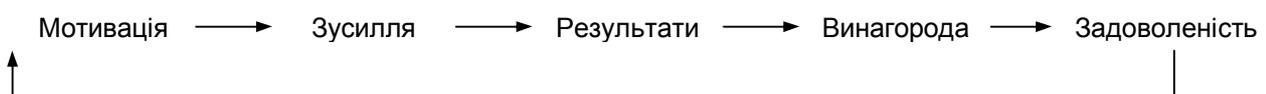


Рис. 6.3. Мотивація торгового персоналу

Вважається, що чим вища мотивація продавця, тим більше він старається, і тим краще результати, які в свою чергу приводять до більш високої винагороди, залишаючи відчуття

глибокого задоволення від праці.

Тому менеджеру важливо переконати продавців в тому, що:

- вони продадуть більше, працюючи інтенсивніше або раціональніше;
- додаткові старання оправдуються винагородою. Менеджер повинен заохочувати своїх співробітників.

Автори також встановили, що винагороди неоднаково оцінюються продавцями різних категорій. Продавці в віці, які мають великі сім'ї цінять грошові винагороди. Молоді ж продавці, з високим рівнем освіти, холості віддають перевагу визнанню їх досягнень оточуючими, повазі, відчуттю задоволеності від роботи.

6.2. Фактори мотивації продавців

За результатами дослідження, проведеного інститутом маркетингу, було виявлено основні фактори, що впливають на мотивацію (окрім окладу, преміальних і інших грошових виплат). В порядку значення до них відносяться: індивідуальне спілкування з безпосереднім начальником для обговорення кар'єри, проблем праці і т.п.; систематична допомога і контроль зі сторони керуючого збутом; підвищення по службі на основі досягнень в роботі; участь у визначенні цільових показників по збуту; наради/з'їзди торгового персоналу; конкурси/змагання з продажу.

Наступні дослідження, проведенні Шіклі і Кілі, виявили фактори мотивації у продавців товарів виробничого призначення і споживчих товарів. В обох випадках на першому місці було особисте задоволення якістю виконаної роботи, а також досягнення поставлених цілей і визнання з боку колег.

Деякі із цих факторів, а також грошові стимули розглянемо з точки зору їх мотиваційного потенціалу.

6.2.1. Матеріальні стимули

Багато фірм, незалежно від сфери діяльності, виплачують комісійні або преміальні своїм продавцям. Звичайна форма оплати включає оклад плюс комісійні. Такий спосіб дає деякі гарантії в оплаті праці, а також передбачає підвищення заробітку за рахунок збільшення обсягів реалізації. Проте в деяких випадках оплата проводиться на чисто комісійній основі. Можливі її варіанти: оплата на комісійній основі, наприклад, від поступлень, від реалізації або прибутків; певний процент від всього продажу, який залежить від конкретного товару; фіксована оплата на комісійній основі (здійснюється після першого продажу або по закінченню певного терміну).

Розмір комісійних, як правило, визначають завчасно.

Окремі фірми використовують більш складні системи нарахування комісійних, в залежності від групи товару. Підвищенні комісійні оплачуються за більш прибуткові товари, за товари, що важко піддаються продажу, а також за товари, що накопичились на складах. Отже, системи комісійних застосовуються не тільки з метою мотивації взагалі, але й для мобілізації зусиль продавців.

При комісійній системі оплати стимулом служить пряма винагорода за додаткові зусилля і визнання результатів.

6.2.2. Встановлення показників або квот продажу

Щоб показники або квоти продажу дійсно мотивували продавця, вони повинні сприйматися як чесні і такі, що можуть бути виконані, а також представляти собою певний щабель в досягненнях продавця. Оскільки продавцю показник представляється справедливим, то розумно буде допускати його до участі у визначенні даної квоти. Однак, все-таки, визначення квот – це турбота керуючого, який керується в своїй роботі генеральними цілями фірми. Якщо планується збільшити зростання продажу на 10%, то квоти для продавців повинні відповідно зрости. Коливання навколо середньої цифри залежать від конкретних умов (кваліфікація менеджера і торгового персоналу, кон'юнктури ринку і ін.). Якщо продавець досягає високого показника продажу, то, як правило, отримує за це додаткову плату.

6.2.3. Індивідуальні наради керуючого з продавцями

Ця форма роботи сприяє підвищенню мотивації продавців. Керівник може зустрічатися зі своїми продавцями на місці роботи, в кабінеті, а також на виробничих нарадах або з'їздах. Це дозволяє менеджеру розібратися в особливостях продавця як особи, його потребах і проблемах. Він зможе краще зрозуміти причини зростання і падіння мотивації окремих продавців і відповідно відреагувати на це, приймаючи до уваги потреби, проблеми і індивідуальність продавця.

Керівники вважають, що змагання (призи і матеріальне заохочення за кращі показники) є дуже важливим мотиваційним фактором. Продавців все більше приваблюють додаткові пільги. Різниця позицій спостерігалася і в причинах демотивації. На думку керівництва невдалі відносини з начальниками і особисті проблеми суттєво понижують мотивацію продавців. Відсутність просунення по службі, безпека і тривалість робочого дня мали для них більше значення, ніж стосунки з керівником. Щоб виправити положення, менеджерам треба частіше зустрічатися з своїми співробітниками. Дуже ефективні зустрічі на робочому місці. Згідно Лайкерту, колективні наради плідні вдвічі, якщо на них царює атмосфера доброзичливості і взаєморозуміння. Нарешті, нарада керівників з підлеглими відкриває можливість отримання зворотного зв'язку, особисто подякувати співробітникам за хорошу роботу.

Із праць Герцберга ми визнали, що визнання заслуг є позитивним мотиватором. Маслоу також вважає, що в багатьох є потреба подобатись оточуючим, тому все, що висловлює керівник своїм підлеглим здатне викликати як мотивуючий, так і демотивуючий вплив. Визнання і повага можуть виражатися схвальним жестом або словесною похвалою. Невизнання і неприйняття (наприклад, критика) вважаються негативними оцінками. Вони можуть впливати і як мотиватори, і як демотиватори, в залежності від обставин. Негативні оцінки викликають мотивований вплив в тому випадку, якщо продавець несерйозно відноситься до роботи, але честолюбний і має великі амбіції.

6.2.4. Просунення по службі

Багато менеджерів вважають, що просунення по службі на основі особистих заслуг діє як мотиватор. Якщо мова йде про висунення на керівну посаду, існує велика імовірність помилкового призначення продавця фірми. Уміння, які необхідні для управління збутом не можна порівнювати з вимогами, що ставляться до продавця. Керуючий повинен володіти організаційними здібностями, робити вплив на підлеглих і, звичайно, вивчати мистецтво менеджменту. Ці навички зовсім непотрібні для ведення успішного продажу.

Якщо пов'язувати просунення по службі з показниками роботи продавця, то розумно оцінювати їх з двох точок зору: з одного боку – його видатні успіхи в реалізації товару, а з другого – його талант керівника. Раціональним просуненням по службі, яке основане на заслугах, може бути такий шлях: продавець, старший продавець, провідний експерт по особливо великих договорах.

6.2.5. Конкурси з продажу

Це одна із самих популярних форм заохочення продавців споживчих товарів. Мета конкурсу різна: заохочення успішного продажу в цілому або збут продукції, що важко купується. Конкурс породжує здорову конкуренцію, бажання змагатися, він може стати могутнім стимулом для подальшого удосконалення. Як і у випадку із матеріальним стимулюванням, умови конкурсу повинні чітко дотримуватися всіма учасниками. Кожен продавець повинен вірити, що він зможе виграти, інакше вся ця затія виявиться непотрібною.

6.3. Необхідність навчання торгових працівників і його стадії

Виготовити прекрасний товар ще не все – необхідно його продати. Якщо фірма хоче вижити, то вона повинна приділити велику увагу практичній підготовці торгового працівника, дати своїм продавцям всі необхідні їм знання, створити умови, що сприяють підвищенню їх

професійної майстерності. В цілому навчання приділяється мало уваги. Багато керівників надіються, що працівники набудуть необхідних навичок на робочому місці.

Процес навчання, як правило, включає чотири стадії:

- неусвідомлене невміння (той, кого учать, навіть і не думає про навички). Ця стадія характеризує стан навчаючого в той момент, коли він вирішив стати продавцем. Він нездатний виконувати елементарні дії і навіть ніколи про них не задумувався. Зацікавившись професією, людина починає усвідомлювати свою безпорадність. Отже, настає друга стадія;

- усвідомлене невміння (навчаючий про навички знає, але нездатний засовувати їх на практиці);

- усвідомлене вміння (навчаючий знає, що робити, і досить успішно реалізує навички окремо, не затрудняється координувати їх на практиці). Навчаючий може провести успішно презентацію, працювати із запереченнями, але буде абсолютно безпорадним, якщо знадобиться все це повторити і при цьому постійно думати про головне – успішно завершити продаж;

- неусвідомлене вміння (навчаючий може виконувати завдання, не думаючи про нього; навички автоматизуються).

Для успішного навчання важливо визначити програму навчання торгового персоналу. Її можна поділити на 5 частин: фірма – цілі, політика організація; її товари; її конкуренти і їх товари; методи продажу; організація праці і складання звітів.

Перших три частини містять переважно опис діяльності самої фірми і її товарів. Спочатку повідомляються короткі відомості про історію фірми і її перспективних планах. Далше – характеристик товарів фірми, особливості їх виробництва, гарантії якості, надійності. Акцент слід зробити на достоїнствах продукції, важливих для споживача. Коротко характеризуються товари конкурентів, порівнюються з товарами власної фірми. Не слід забувати, що головний компонент будь-якої навчальної програми – спосіб і методика продажу. навчання повинно обов'язково включати і теоретичні заняття. Які основані на рольових і ігрових вправах.

І нарешті – остання частина програми. Про організацію праці і складання звітів часто забувають в повсякденній суєті. Але ж від них залежать показники роботи продавця. Яким ж методами проводиться навчання торгового персоналу? До цих методів відносяться:

- *лекція*. Вона повинна бути зрозумілою і наглядною;

- *фільми*. Їх розглядають як важливе доповнення до лекції. Що ілюструє сказане лектором;

- *ролеві ігри*. Цей метод допомагає швидше набуті необхідні навички, а також дозволяє вчитися на власних помилках. Майбутні продавці розігрують ситуації “покупець-продавець”. Для посилення ефекту заняття записується на відеоплівку, щоб учень міг оцінити свою роботу зі сторони. Процес продажу можна розбити на ряд етапів: визначення потреб, презентація, робота з запереченнями. На кожному із них необхідні особливі навички. Ролева гра якраз і допомагає їх формуванню, включаючи ряд вправ, які виконуються в певній послідовності;

- *аналіз конкретних прикладів*. Цей метод також є корисним для продавця-початківця, який дозволяє йому висловити свою думку з даного питання і запропонувати йому свої варіанти вирішення проблеми;

- *навчальна практика*. Знання, які отримані в процесі навчання, необхідно час від часу підкріплювати практичними заняттями. Досвід, набутий на практиці, поступово перетворює продавця в дійсного професіонала. Проте це не означає, що вершина досягнута і можна заспокоїтися. Навчальна практика необхідна як новачкам, так і досвідченим продавцям. Для того, щоб вона була корисною і тим, і іншим менеджеру необхідно: вивчити методи роботи кожного продавця; виявити його сильні і слабкі сторони; показати продавцю в чому його недоліки; допомогти йому позбутися їх; спільно намітити програму подальшого удосконалення.

Важливим в загальному процесі навчання продавців є оцінка результатів навчання. В дослідження зарубіжних економістів вивчалися критерії, якими керувались фірми при оцінці результатів навчання. Серед них (за ступенем значення): професіоналізм в роботі, продемонстрований під час виїзду на місця; зміна чистого обсягу продажу; зміна чистої виручки від продажу; кількість нових клієнтів; територія ринку; відношення кількості прийнятих замовлень і норми продажу; зміна обсягу продажу на одного клієнта; зміна виручки від продажу на одного клієнта і інші.

Тема 7. МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛУ, ВИЗНАЧЕННЯ ЙОГО ЧИСЕЛЬНОСТІ

7.1. Організація за територіями

Вона досі залишається найпоширенішим методом організації відділів збуту завдяки своїм перевагам:

- простота;
- близькість до замовників;
- низькі витрати на відрядження.

В основу цього методу покладено припущення, що зручність та невеликі витрати перевищують будь-які недоліки, наприклад, недостатність зусиль на реалізацію повного асортименту продукції або погане обслуговування замовників.

Нижче наведено типовий приклад такої структури:



Організація за територіями втрачає свої переваги у тому випадку, якщо

I) збільшується кількість видів продукції, а за кожний візит продається лише декілька видів;

II) асортимент продукції стає надто складним для працівників збуту з технічної точки зору і вони не розуміють усіх особливостей та переваг продукції;

III) сегменти компанії-замовника висувають спеціальні вимоги до обслуговування, які працівники збуту на території виконати не можуть;

IV) спеціальна група або керівники підрозділів не можуть приділити досить часу для допомоги працівникам збуту;

V) через відсутність спеціальних знань дуже низькою стає якість збору інформації на місцях.

Як сказав один європейський керівник збуту: “Ми живемо у світі сегментованої продукції та ринків - і для досягнення найкращих результатів більшість фірм має приступити до сегментації своїх відділів збуту. Але, повірте мені, це нелегкий шлях...”

Основна проблема - це витрати: створення спеціалізованого відділу збуту означає високі витрати на навчання і більш високі оклади. Також це робить вас набагато більш уразливими у випадку несподіваних звільнень працівників збуту. Але особисто я відчуваю, що альтернативні витрати при найманні універсальних працівників збуту є надто високими. Вважаю, що дуже мало компаній у майбутньому будуть у змозі дозволити собі наймати універсальних працівників.”

7.2. Організація за видами продукції

В міру збільшення видів продукції та ускладнення технології, багато компаній починають організовувати працівників збуту в спеціальні групи за видами продукції таким чином:



Переваги цього методу:

- збільшення обсягу продажу в результаті більш глибокого знання продукції;
- збільшення прибутку завдяки підкресленню переваг продукції, крім ціни;
- підвищення задоволення замовників від кожної спеціальної групи;
- покращення зворотного зв'язку з замовниками та отримання інформації про їхні потреби.

Недоліки цього методу:

- підвищення витрат на навчання;
- зменшення кількості візитів до замовників;
- збільшення заробітної плати;
- роздратування замовників, якщо відбувається надто багато візитів різні» працівників з однієї фірми;
- адміністративні проблеми (необхідність користуватися спільними секретарськими та адміністративними ресурсами).

7.3. Організація за ринками

Організація за видами продукції може втрачати свої переваги, якщо потреб замовників або ринкових груп дуже різні. Організація за галузями або сегментами ринку все частіше надає компаніям перевагу над конкурентами. Нижче наведено типовий приклад такої структури:



Переваги цього методу:

- збільшення орієнтації на замовників та обсягу продажу;
- розвиток відданості замовників продукції компанії;
- забезпечення найкращого інформування на місцях.

Недоліки цього методу:

- дуже високі витрати (особливо навчання);
- збільшення витрат на маркетингову підтримку (реклама, сервіс тощо);
- уразливість до переходу працівників збуту в конкуруючу компанію;
- потреба глибокого знання продукції для того, щоб у кожному сегменті продавати певний асортимент продукції.

7.4. Організація за обсягом замовлень

Організація за обсягом замовлень може підходити для компанії незалежно від її розміру, але набуває вирішального значення при рості компанії.

Цей метод відповідає принципу 80:20 та його логічному висновку: 80% обсягу продажу припадає на 20 % замовників, але ті самі 20 % можуть не давати 80% прибутку. Нижче наведено типовий приклад такої структури:



Основні **переваги** цього методу:

- надання максимальної уваги найважливішим замовникам (вплив збереження клієнтів на прибуток);
- відповідність умов постачання та важливості замовників (Обслуговування замовників);
- забезпечення дуже точної інформації про замовника;
- зменшення необхідної кількості територіальних працівників або заміна їх на допоміжний персонал з нижчою заробітною платою;
- прийняття рішень щодо обслуговування невеликих замовників, наприклад, продаж на відстані за допомогою засобів зв'язку або перехід на роботу з оптовим покупцем.

Недоліки цього методу:

- залежність від стабільності тісних особистих стосунків між керівниками збуту та замовниками;
- ігнорування невеликих замовників з високим потенціалом;
- надто висока залежність від малої кількості великих замовників;
- додаткові інформаційні витрати (прибутковість на замовника, обсяг продажу на торговельну точку);
- дуже високі витрати на обслуговування замовника;
- можливе позбавлення працівників мотивації обслуговувати невеликих замовників.

Ці чотири види організації збуту є найбільш поширеними серед компаній, хоч вони існують у багатьох різноманітних варіантах. На практиці найбільш ефективні компанії утворюють гібридні структури, в яких забезпечується оптимальне відношення витрат до обсягу продажу.

Необхідно постійно аналізувати роботу організації, шукаючи творчих шляхів для вдосконалення роботи та отримання переваги над конкурентами.

Організаційні моделі не працюють автоматично. Вони працюють, якщо керівництво дотримується таких основних принципів:

- I) зробити організацію функціональною, тобто досягати чітко поставлених цілей;
- II) у разі змін чітко визначити посадові обов'язки на всіх рівнях;
- III) забезпечувати простоту ситуації з точки зору працівників збуту;
- IV) забезпечувати відповідний обсяг управлінського контролю;
- V) у разі змін, перш за все, дбати про інтереси замовників;
- VI) повідомляти про зміни та залучати до роботи працівників усіх рівнів, прислухатися до думки працівників відділу збуту;
- VII) забезпечувати міцну підтримку;

VIII) знаходити оптимальне співвідношення між витратами та вигодами, зокрема при переході на спеціалізовані структури збуту;

IX) постійно здійснювати оцінку робочого навантаження на всіх рівнях. Перш за все, пам'ятайте відоме висловлювання римського легіонера:

7.5. Визначення чисельності працівників відділу збуту

Зміна організаційної структури та розгляд нових завдань працівників збуту на всіх рівнях часто викликають необхідність перегляду чисельності працівників збуту та розподілу територій.

Потрібна кількість працівників збуту обчислюється за простою формулою:

$$\frac{\text{Кількість візитів на рік} \times \text{частотність візитів}}{\text{Середня кількість візитів на день} \times \text{кількість днів візитів на рік}}$$

Якщо згрупувати замовників за рівнем важливості, можна отримати таку таблицю:

Група	Частотність	Потрібний час	Кількість замовників
А	Раз на два тижні	3/4 години	10
Б	Щомісяця	1/2 години	200
В	Раз на шість тижнів	1/4 години	500
Г	Двічі на рік	1 /4 години	1 500

Потрібна кількість годин збуту:

$$\begin{array}{cccc} \text{А} & \text{Б} & \text{В} & \text{Г} \\ (10 \times 25 \times 0,75) + (200 \times 120,5) + (500 \times 9 \times 0,25) + (1500 \times 2 \times 0,25) = \underline{\underline{3\ 263,5 \text{ годин}}} \end{array}$$

Якщо на працівника на рік потрібно 480 годин збуту (припустимо, що на зустрічі з замовниками витрачається 25 % робочого часу на день), тоді чисельність відділу збуту становитиме

$$= \frac{3262,6}{480} = 7$$

Потім ви можете обчислити ефект збільшення або зменшення чисельності працівників збуту за допомогою аналізу точки беззбитковості. Якщо ваш середній прибуток становить 10 фунтів на одиницю продукції, а витрати на наймання або звільнення працівника збуту становлять 50 000 фунтів, ви компенсуєте витрати, якщо зможете продати:

$$\frac{\text{постійні витрати}}{\text{прибуток}} = \frac{50000}{10} = 5000 \text{ одиниць}$$

Це означає, що вам потрібно продати, як мінімум, на 5 000 одиниць більше з прибутком 10 фунтів на одиницю, щоб компенсувати витрати на нового працівника або втратити можливість продати 5 000 одиниць продукції, якщо працівник звільняється з вашого відділу. Це корисний метод для первісного аналізу чисельності відділу збуту.

Після визначення чисельності відділу збуту ми можемо зробити аналіз, "що буде, якщо", наприклад:

- Якщо збільшити/зменшити кількість візитів?
- Якщо змінити частотність візитів?
- Якщо змінити тривалість візиту?
- Якщо змінити рівень візитів?
- Якщо передати невеликих клієнтів оптовим продавцям або дистриб'юторам?

- Якщо збільшити ефективність пошуків нових клієнтів?
- Якщо збільшити обсяг продажу на відстані, за допомогою засобів зв'язку?

Автоматизована інформація про збутову діяльність та витрати зараз дозволяє багатьом компаніям аналізувати продуктивність збуту і оперативно приймати рішення про перерозподіл ресурсів. Проте більшість компаній все ще покладається на випадковий аналіз ручним способом, або зовсім не змінюють чисельність відділу збуту та розподіл ресурсів при виникненні нових умов.

Керівникам збуту на кожному рівні слід оцінити, чи дозволяють характер функцій та кількість працівників під їхнім керівництвом ефективно організувати управлінську роботу.

У більшості випадків ефективно можна керувати відділами у складі від шести до восьми чоловік, хоча широкий територіальний розкид може ускладнити це завдання. Якщо всі працівники відділу знаходяться територіально в одному місці (наприклад, працюють у приміщенні Відділу збуту), тоді одна людина може керувати 12 працівниками, хоч виходячи з потреб мотивації/інструктажу/консультацій, краще мати у відділі відношення 1:6 (або менше). У менших колективах вища мотивація на внутрішнє змагання, кращі умови для виховання керівників та більше можливостей для підвищення по службі.

7.6. Продуктивність відділу збуту та її підвищення

Продуктивність = співвідношення між результатами та компонентами збуту.

Типові бажані *результати* збуту:

- обсяг;
- дохід;
- асортимент;
- склад;
- частка;
- валовий прибуток;
- чистий прибуток.

Типові *компоненти* збуту:

- вид збутової діяльності (наприклад, збут на місцях, збут на відстані);
- кількість працівників збуту (на об'єктах та в офісі);
- тип працівника збуту;

на які впливають рішення щодо:

- структури;
- організації;
- наймання;
- навчання;
- мотивації;
- контролю.

Програма підвищення продуктивності збуту складається з таких етапів:

- оцінка існуючого співвідношення компонентів та результатів, а також їхніх тенденцій;
- перегляд бажаності/можливості досягнення запланованих результатів;
- перегляд компонентів з метою досягти:
 - таких самих результатів за допомогою меншої кількості компонентів;
 - покращання компонентів для підвищення продуктивності.

Основне співвідношення:

Збут (обсяг/дохід/прибуток) відносно норм і розподілений за обсягом, ціною та складом продукції	та	Витрати на збут відносно кошторису і з урахуванням кількості видів діяльності та витрат
---	----	---

Цю загальну оцінку можна й надалі аналізувати за основними показниками продуктивності, наприклад:

- а) продаж (дохід/обсяг) на працівника збуту;
- б) кількість замовників/контактів на працівника збуту;
- в) кількість візитів на день;
- г) відношення тривалості візитів до загального робочого часу;
- д) відношення кількості замовлень до кількості візитів;
- е) відношення кількості замовлень нових клієнтів до загальної кількості замовлень;
- є) середня вартість замовлення (нові/старі замовники);
- ж) відношення прямих витрат на збут до загальних витрат на збут;
- з) відсоток плинності кадрів;
- і) відношення обсягу продажу на підготовленого працівника збуту до обсягу продажу на непідготовленого працівника збуту;
- ї) відношення результатів найбільш ефективного працівника збуту до результатів середнього працівника збуту.

Продуктивність відділу збуту повинна постійно підвищуватись. З цією метою треба:

1. Визначити основні показники бізнесу з точки зору відношення причин та наслідків.
2. Порівняти теперішню ситуацію у відділі збуту з ситуацією у минулому та з аналогічними ситуаціями.
3. Переоцінити бажані та досягнуті результати, з точки зору змісту та виконавців.
4. З'ясувати, що потрібно зробити, щоб переконати їх купити продукцію.
5. Провести класифікацію замовників за їхніми вимогами до обслуговування.
6. Вивчити, як надавати ці послуги з максимальною економічною вигідною - у внутрішньому та/або у зовнішньому аспекті.
7. Відобразити у структурі збутової діяльності характер, розмір та вимоги груп замовників, яким надаються послуги.
8. Організувати збутову діяльність на основі робочого навантаження та з метою максимального збільшення часу збуту.
9. Вдосконалити процес наймання кадрів для максимального збільшення кількості працівників з високим потенціалом.
10. Розробити навчальні програми, які достовірно відображають реальні збутові завдання.
11. Перевірити наявність мотивації - у разі необхідності проводити дослідження - і створити належні фінансові та нефінансові стимули.
12. Регулярно порівнювати продуктивність з завчасно встановленими критеріями.
13. Підвищувати продуктивність за допомогою кращого розуміння стосунків між покупцем та продавцем.
14. Використовувати технологічний прогрес для збільшення часу працівників збуту на творчі види діяльності.

Тема 8. ОПЛАТА ПРАЦІ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛУ

8.1. Види оплат праці торгового персоналу

В організації збутової діяльності суттєву роль відіграє оплата праці торгового персоналу. Вона служить декільком цілям:

- вона використовується для мотивації торгового персоналу, встановлення зв'язку між результатами праці і грошовою винагородою за неї;
- вона повинна бути стимулом для успішно працюючих продавців, забезпечуючи їм стабільні заробітки і, відповідно, високий рівень життя;
- можливе створення гнучких схем оплати, які залежать від коливання цін і зміни поступлень від продажу;
- систему оплати праці можна побудувати так, щоб спрямувати зусилля продавців на конкретні завдання, які стоять перед фірмою.

Встановлюючи систему оплати, керівництву збутом необхідно чітко усвідомлювати, що не для всіх членів бригади підвищення заробітку є важливим отивуючим фактором. Відомий маркетинголог Дармун встановив, що існує п'ять типів продавців:

- жертви звички (керуються принципом “що є – те і добре” і не прагнуть працювати краще і отримувати більше);
- задоволені (виконують роботу добросовісно, щоб її не втратити);
- не перепрацьовуючі (хочуть мати достатньо вільного часу для особистих потреб і тому їх не приваблює перспектива додаткової роботи і підвищених заробітків);
- любителі попрацювати (їх головна мета – завоювати визнання колег і керівників, а засіб – добра робота і високі трудові показники. Гроші служать для них символом досягнутого);
- працюючі із-за грошей (високі доходи – мета життя, якій приноситься в жертву все: сімейні стосунки, вільний час і навіть здоров'я).

Без врахування цих обставин схема оплати праці не спрацьовує.

Відомі 3 основні види оплати: фіксований оклад, тільки комісійні, оклад + комісійні. На рис. 8.1. показано, як співвідноситься конкретний показник збуту із перерахованими видами оплати.

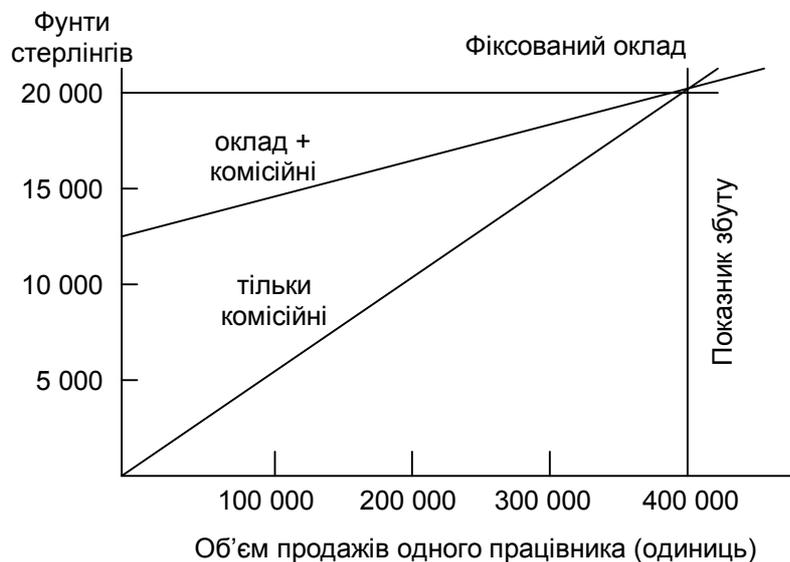


Рис. 8.1. Оплата і обсяг продажу

8.2. Фіксований оклад як різновидність видів оплати праці

Даний вид оплати праці вимагає враховувати не тільки ті аспекти, які дають цюхвилинну, але й всю збутову діяльність. Працівники, яким платять фіксований оклад, забезпечують технічне обслуговування, надають необхідні дані в звітній документації і приймають участь в пошуку нової клієнтури з більшим бажанням, ніж ті, кому платять тільки комісійні. Гарантована тверда оплата забезпечує продавцю відчуття захищеності, так як він добре знає, яку суму отримує щомісячно.

З допомогою цієї системи вдається уникнути труднощів, пов'язаних з визначенням розміру комісійних.

Разом з тим цей метод має і ряд недоліків:

- в ньому не передбачений механізм матеріального стимулювання для досягнення зростання збуту (або прибутків);
- за допомогою фіксованого окладу досить складно утримати особливо здібних, трудолюбивих продавців. Часто вони не вважають таку форму оплати праці справедливою винагородою за їх працю і можуть піддаватися спокусі піти на іншу роботу, де б їх високі трудові показники оцінювалися б в грошовому виразі;

- затрати на продаж залишаються на найближчу перспективу незмінними, навіть якщо обсяг реалізації не зменшився.

Таким чином даний вид оплати не відрізняється гнучкістю, яка властива іншим системам оплати. Це заставляє застосовувати її в першу чергу на промислових ринках, на яких потрібно немало часу, щоб довести процес продажу до завершення, а після забезпечити післяпродажне технічне обслуговування клієнта. Фіксована оплата зручна і в тому випадку, коли фірма продає дорогі товари і в дуже обмеженому обсязі. В обидвох цих випадках оплата, яка основана на комісійних могла би привести до великих перепадів рівнів доходів із-за тривалості процесу продажу і часу розміщення замовлень.

8.3. Комісійні в системі оплати праці продавців

Система плати тільки комісійними на перший погляд видається досить привабливою для продавців. Проте, оскільки доходи знаходяться в прямій залежності від результатів, продавці неохоче тратять час на ті види робіт, які прямо не пов'язані зі збутом. І як наслідок співробітник в погоні за теперішньою вигодою діє на шкоду тому, що могло би принести користь у довготривалій перспективі. Продавці неохоче пишуть звіти керівництву про положення справ на ринку і не люблять відволікатися від роботи.

Ця система оплати погано захищає тих продавців, які не можуть забезпечити збут по незалежних від них причинах. Складається абсолютно безнадійна ситуація, коли зусилля, спрямовані на продаж, приводять до зворотних результатів і завдають шкоди взаємовідносинам клієнта і продавця. Це особливо відчутно при реалізації товарів для нужд промисловості, де процес прийняття рішення тривалий, а зрозуміле прагнення продавця прискорити справу і достроково завершити угоду іноді приводить до невдачі. З точки зору керівництва ця система володіє рядом переваг, а також можливістю контролювати збут за допомогою підвищених ставок комісійних. Це стосується насамперед тих товарів, в продажу яких керівництво особливо зацікавлене.

Частіше ця система виправдовує себе там, де велика кількість потенційних клієнтів, процес покупки досить короткий і не вимагає методичної допомоги і наступного технічного обслуговування.

Для підвищення мотивації при використанні комісійної оплати необхідно дотримуватись таких рекомендацій:

- додаткова фінансова винагорода не повинна залежати від умов, на які продавець не може вплинути;
- комісійні слід виплачувати якомога швидше;
- працівники збуту повинні розуміти метод обчислення комісійних;
- відсоток комісійних має бути достатнім для того, щоб виступати чинником мотивації, і не таким високим, щоб бути обтяжливим для компанії;
- система комісійних має бути розроблена таким чином, щоб забезпечувати стимул як для нових, так і для досвідчених працівників збуту.

8.4. Змішаний вид оплати праці (оклад + комісійні)

Даний підхід поєднує достоїнства обох вищеописаних видів оплати в забезпеченні грошового стимулювання і певного рівня захищеності продавців. Оскільки дохід залежить не тільки від одних комісійних, керівники в цьому випадку отримують можливість контролювати роботу продавців більш строго, ніж при комісійній оплаті, а витрати на продаж в якійсь мірі порівнювати з надходженнями від неї. Цей метод дуже привабливий для продавців, які прагнуть матеріальної стабільності і в той же час хочуть заробити більше своєю працею і здібностями. По цих причинах змішаний метод є найбільш розповсюдженим. З його використанням нарахування комісійних в різних фірмах здійснюється по різному. В одному випадку виплати можуть залежати від прибутків або підсумкового продажу, в другому – нараховуються на основі постійного тарифу для всіх продажів або при досягненні певного рівня реалізації. Розмір комісійних може складати постійний процент від вартості всіх продажів. Але можливі і змінні тарифи. Інколи премія (певна грошова сума) виплачується тільки після виконання певного завдання (наприклад, за залучення певного числа нових клієнтів).

Цей метод оплати праці є найбільш розповсюдженим. На фірмах-дистриб'юторах його питома вага складає 66%, а на промислових підприємствах – 81%. Для порівняння, питома вага оплати праці за комісійними складає відповідно 0 і 4%.

8.5. Проблеми оплати праці торгового персоналу

В більшості випадків зазначені вище системи оплати праці торгових працівників зацікавлюють у кращих результатах діяльності фірми. Однак, деякі з них мають сумнівну цінність з різних причин:

- вважаються несправедливими при порівнянні винагороди різних працівників збуту за подібну роботу або результати продажу;
- додаткова фінансова винагорода за додаткові зусилля надто мала, щоб мати реальний стимул, або надто висока, що призводить до зайвих зусиль;
- важко безпосередньо зіставити збільшення роботи зі збільшенням обсягу продажу або прибутку;
- діяльність працівників збуту залежить від системи комісійних. Вони не хочуть змінювати збутову територію, оскільки це може зменшити їхній потенційний дохід;
- комісійні отримуються через тривалий час після виконання роботи (наприклад, премія за рік) і не сприймаються працівниками. Як винагорода за конкретні зусилля;
- складність механізму обчислення комісійних;
- система винагороди базується просто на кількості реалізованої продукції, без урахування прибутковості;
- надто високо винагороджується удача, наприклад, замовник переїжджає у нове приміщення і робить велике замовлення на новій збутовій території.

Тема 9. ОЦІНКА РОБОТИ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛУ

9.1. Значення, необхідність і джерела інформації оцінки роботи продавців

Успіх діяльності фірми залежить від якості роботи кожного співробітника, в тому числі і працівників відділу збуту. Порівнюючи реальний трудовий внесок продавця з плановими завданнями, можна виявити недоліки і прийняти заходи для покращення роботи. Окрім цього перевагою оціночного підходу є і те, що він сприяє покращенню мотивації. Дуже важливо правильно оцінити професійний рівень кожного співробітника. Це дозволяє удосконалити майстерність в майбутньому. Отже, оцінка роботи продавців підкаже, як удосконалити програму їх навчання, допоможе виявити інші упущення в роботі і, нарешті, дані, отримані в результаті оцінки роботи, дозволяють упорядкувати систему оплати праці і заохочувати кращих продавців.

Основою оцінки роботи торгового персоналу є планові норми (квота), з якими порівнюються реальні показники. Здійснення оцінки роботи продавців вимагає мати в наявності відповідну інформацію. Джерелами її можуть бути:

- інформація про кожного співробітника відділу збуту. Продавець повідомляє керівництву дані про продаж і товари, марки і клієнтів, складаючи щоденні або щотижневі звіти, обов'язково вказуючи імена клієнтів, з якими спілкувався;
- керуючий може отримати додаткову інформацію, відвідуючи місця продажу. Там він визнає багато нового про методи роботи продавця безпосередньо з клієнтами, зможе краще зрозуміти його звички і нахили, оцінити ділові якості;
- дослідження ринку також дозволяє отримати об'єктивну інформацію про роботу груп зі збуту безпосередньо від клієнтів. Яким би не було дослідження – вузькоспеціальним або більш широким, яке охоплює всі форми взаємовідносин клієнтів і продавців – воно обов'язково торкається і питань професіоналізму продавців;
- і нарешті, ще одне джерело інформації – це документація фірми. Дані про збут в минулому, отримані замовлення, дані про затрати і т.д. – це гарний матеріал для аналізу і порівнянь, який дозволяє об'єктивно оцінювати роботу торгового персоналу і намітити подальші завдання.

9.2. Кількісні показники оцінки результатів праці торгового персоналу

Існує два підходи до оцінки виконаної роботи. Для кожного із них керівництво виробляє об'єктивні критерії і встановлює показники, з якими ознайомлює продавців. Одна група показників враховує результати роботи. Друга група показників – це затратені кошти (діагностичні). До першої групи показників відносяться: реальні поступлення від продажу, конкретний прибуток, запас валового прибутку (%), питомий продаж на контакт, питомий продаж на активний контакт, поступлення від продажу по відношенню до потенціалу збуту (в процентному виразі), кількість замовлень, продаж новим клієнтам, кількість нових клієнтів. Група показників, яка враховує затратені кошти, включає: кількість контактів, що відбулися, кількість контактів на одну потенційну угоду, кількість контактів на одного активного клієнта, кількість зроблених пропозицій (оферти частково також служать показниками результатів), кількість контактів при пошуку нових клієнтів.

Крім цього, кількісну оцінку результатів праці торгового персоналу можна здійснювати з допомогою ряду коефіцієнтів, що визначаються порівнянням показників результатів і затратених коштів:

$$1) \text{ коефіцієнт вигідних угод} = \frac{\text{кількість замовлень}}{\text{кількість пропозицій}}$$

$$\left. \begin{array}{l} 2) \text{ дохід від продажу на один контакт} \\ 3) \text{ прибуток на один контакт} \\ 4) \text{ замовлення на один контакт} \end{array} \right\} \text{ ефективність контактів}$$

$$5) \text{ середня вартість замовлення} = \frac{\text{поступлення від продажу}}{\text{кількість замовлень}}$$

$$6) \text{ коефіцієнт успішності в пошуку нових клієнтів} = \frac{\text{кількість нових клієнтів}}{\text{кількість потенційно можливих клієнтів}}$$

$$7) \text{ середній прибуток на одне замовлення} = \frac{\text{отримані прибутки}}{\text{кількість замовлень}}$$

Отримані коефіцієнти можна застосовувати при аналізі продажу окремих товарів, а також при роботі з клієнтами різного рівня. За їх допомогою можна отримати відповіді на такі питання:

- чи досягнув продавець задовільного рівня збуту?
- чи відповідає успіх рівню збуту?
- чи відповідає система знижок і пільг розширенню продажу?
- чи приділяє продавець достатньо часу пошуку нових клієнтів?
- чи отримує продавець винагороду за час, потрачений на пошук нових клієнтів?
- чи здійснює продавець достатню кількість контактів на протязі тижня?
- чи вступає продавець в повторні контакти з клієнтами різних категорій? Чи достатня їх кількість? Чи не надто часто він контактує з клієнтами, що мають низький потенціал?
- чи сприяють контакти успіху збуту?
- як співвідносяться кількість пропозицій з кількістю прийнятих замовлень?
- як реалізують товари: великою кількістю малих замовлень чи декількома великими?
- чи достатній прибуток від одного замовлення, щоб продовжувати ділові стосунки з клієнтом?

Багато із цих показників допомагають зрозуміти причини невдач продавця при виконанні своєї норми збуту. Вони допомагають відшукати ті напрями роботи, які вимагають подальшого вдосконалення.

9.3. Якісні показники оцінки результатів праці торгового персоналу

Якісні показники є більш суб'єктивними і виступають результатом перевірки роботи на місцях. Застосовують наступні групи якісних показників оцінки праці продавців:

1. Уміння і навички продажу (якість роботи на стадії встановлення контакту; уміння вести розмову з клієнтом, виявити його потреби; якість презентації; застосування візуальних засобів переконання; уміння справлятися з запереченнями; уміння завершувати продаж).
2. Взаємовідносини з клієнтом (чи гарний прийом роблять клієнту продавцю? чи всі клієнти були задоволені послугами, консультаціями, якістю роботи продавця чи навпаки, мали місце претензії і скарги?).
3. Самостійність і ініціативність. Цей показник допомагає взяти, наскільки успішно продавець виконує наступні етапи роботи: підготовка контакту; вибір найбільш вдалого маршруту (з точки зору економії засобів); реєстрація клієнтів без зволікання; надання керівництву цінної інформації; здатність до об'єктивного аналізу своєї роботи з метою усунення недоліків.
4. Знання товару. Чи володіє продавець необхідними знаннями в таких сферах: товари своєї фірми, їх достоїнства і вигода для клієнтів; товари конкурентів, їх привабливість для клієнтів; порівняльна характеристика переваг та недоліків товарів своєї фірми і конкурентів.
5. Відношення і готовність до співробітництва (чи реагує продавець на вимоги керівництва покращити роботу, наприклад, активізувати залучення клієнтів? чи вносить пропозиції по вдосконаленню методики продажу під час практичного навчання? чи ініціативний є продавець? як відноситься до фірми і її товарів? чи висловлює готовність до важкої роботи?)

Якісні і кількісні характеристики взаємопов'язані. Невисокий рівень продажу в розрахунку на один контакт неминуче зверне на себе увагу керуючого і заставить проаналізувати причини невдач.

За результатами оцінки праці торгового персоналу можливі чотири варіанти сценарію подальшої поведінки:

– *добра кількісна і добра якісна оцінки.* В цьому випадку необхідно похвалити і матеріально заохотити співробітника. Можна відібрати підходящі кандидатури для службового підвищення;

– *добра кількісна і погана якісна оцінки.* Позитивні якісні результати означають, що зовнішньо все благополучно, але деякі моменти якісної оцінки викликають занепокоєння. Тому необхідна консультація і додаткове навчання по засвоєнню норм і вимог фірми;

– *погана кількісна і добра якісна оцінки.* Добрі показники затрат праці і старання продавців не виводить до кількісних успіхів. В цьому випадку треба встановити конкретні причини і забезпечити навчання і наставництво;

– *погана кількісна і погана якісна оцінки.* Це вимагає серйозного перегляду всієї роботи. Можливо прийдеться покарати і навіть усунути від роботи.

Для підтримання авторитету оцінки результату праці важливо, щоб вона була об'єктивною, а її мета зрозуміла всьому торговому персоналу.

9.4. Атестаційна співбесіда

Атестаційна співбесіда надає можливість виявити слабкі і сильні сторони в роботі продавця і відповідно покарати або нагородити його.

Одна із методик проведення атестації пропонує наступне завдання: просить назвати декілька справ (5-10), які продавець надіється здійснити в майбутньому році (наприклад, пройти курс навчання, провести презентацію, підвищити професійну майстерність, добитися, щоб керуючий збутом відвідував його на робочому місці кожен місяць, перейти в маркетинг і

т.д.). Після, керуючий збутом разом з продавцем аналізують цей список, поділивши його на поквартальні завдання. В кінці кожного кварталу вони знову зустрічаються, щоб розглянути виконання планів або їх скоректувати. Ці зустрічі дають чудову можливість ближче познайомитись з продавцем, допомогти йому і проконтролювати одночасно.

Тема 10. ПРОГНОЗУВАННЯ ЗБУТУ

10.1. Зміст прогнозів збуту та їх види

В управлінні збутовою діяльністю належне значення відводиться прогнозуванню. Головною його метою є планування роботи по досягненню намічених рівнів збуту в такий спосіб, який представляється керівництву найбільш ефективним. Керуючий збутом – це саме та особа, яка повинна нести відповідальність за цю роботу.

Прогнозування збуту може здійснюватись безпосередньо або представляти собою ринковий прогноз, при якому спочатку планується обсяг майбутніх продажів на ринку, а пізніше розраховується розмір тієї його частки, якою буде володіти фірма.

Збутові прогнози діляться на такі різновидності:

- *короткотермінові прогнози* (на період до 3-х місяців). Вони необхідні при вирішенні тактичних завдань, наприклад, при виробничому плануванні. Загальна динаміка збуту в цих прогнозах не має суттєвого значення. Значно важливіше врахувати можливі коливання ринкового попиту;

- *середньотермінове прогнозування*. Прогнози цього рівня мають безпосереднє відношення до роботи плановиків. Особливо важливі вони при складанні бюджету фірми, фундаментом якого якраз і є прогноз збуту. Зазвичай середньотермінові прогнози розробляються на рік вперед. Ще раз підкреслимо, що прогнозування збуту входить в коло обов'язків керуючого збутом;

- *довготермінові прогнози*. В залежності від специфіки галузі ці прогнози охоплюють тривалий період – від 3-х років і більше. Такі прогнози розробляються з врахуванням макромасштабних факторів, наприклад, політики уряду, загальноекономічних тенденцій і т.д. Подібного роду прогнози потрібні переважно для довготривалих фінансово-планових розрахунків ресурсів. Як правило такі серйозні проблеми обговорюються радою директорів, яка і приймає кінцеве рішення стосовно зазначених питань.

Кожний з цих типів прогнозування значно відрізняється один від одного. Тому доповнимо їх характеристики ще і іншими важливими штрихами:

- виробництво має потребу в одержанні інформації про прогнози збуту для розробки виробничих планів. Крім цього. Необхідний тісний і оперативний зв'язок між роботою виробничих і комерційних відділів, щоб визначити преференції клієнтів на найближчу перспективу. Виробництво також нуждається в довготривалих прогнозах (для прийняття правильних рішень щодо інвестицій для забезпечення передбачуваних масштабів збуту);

- робота по закупках вимагає інформації із відділу виробництва оформленої у вигляді закупочних вимог або рахунків з матеріально-технічного постачання. Однак, в тому випадку, коли підприємство зорієнтовано на випуск стратегічних виробів, які вимагають завчасного замовлення, працівникам, зайнятим закупками, важливо мати запас часу, щоб краще спланувати свою роботу;

- відділ кадрів також цікавиться прогнозом збуту, оскільки повинен оптимально планувати роботу з кадрами;

- фінансові служби також відчувають необхідність в середньотермінових прогнозах при роботі над бюджетом. Довгостроковий прогноз містить цінну інформацію для фінансово-планових відділів в тому розумінні, що надає їм можливість довготривалого планування прибутку і розрахунку поступаючих доходів;

- науково-дослідні і дослідно-конструкторські служби також нуждаються в прогнозах. Їх цікавлять розрахункові строки служби наявних товарів, можливі функціональні зміни, тенденції в дизайні і оформленні. Подібні дані допомагають при створенні конкурентноздатності товарів. Звіти по вивченню ринку корисні для цих служб ще і тим, що сприяють розробці і

виготовленню товарів, які задовольняють вимоги ринків. І тут можуть виявитись досить корисними звіти продавців про товари фірми і товари конкурентів;

– прогноз по збуту необхідний і службі маркетингу, щоб грамотно розробляти стратегії збуту і плани стимулювання продажу. такі плани і стратегії торкаються найму додаткового торгового персоналу, системи винагороди, затрат на стимулювання збуту та інших питань, пов'язаних з його управлінням.

Неважко замітити, що точний прогноз збуту має велике значення, оскільки всі інші сфери виробництва будують свої плани на його основі. Коротко-, середньо- і довготермінові прогнози охоплюють всі види діяльності фірми. Якщо відсутнє науково обґрунтоване прогнозування, то такі плани не мають міцного фундаменту і їх доведеться обов'язково змінювати пізніше.

10.2. Якісні методи прогнозування збуту

Ця група методів прогнозування збуту часто ще називається суб'єктивною, тому що вона спирається в більшій мірі на індивідуальні міркування. Отримані в результаті опитування. Серед якісних методів прогнозування можна виділити наступні:

– *опитування споживачів*. Цей метод ґрунтується на виясненні думки покупців про ринок в прогнозованому періоді часу. Стосовно прогнозів для промислового ринку, де кількість клієнтів невелика, такі дослідження проводяться переважно торговим персоналом при безпосередньому спілкуванні з своїми покупцями. Тут важливо точно встановити, яку кількість товарів фірми передбачає закупити клієнт в майбутньому.

Провести дослідження споживчого ринку тільки силами торгового персоналу практично неможливо. Доцільно використати метод сумісного опитування. коли питання анкети складають разом різні фірми. Зрозуміло. Що опитування не може охопити всіх покупців. Як правило, воно проводиться вибірково. Дослідження ринку зручніше вести поетапно. Спочатку виясняється загальна картина: чи є можливість здійснення угоди. Пізніше можна вивчити питання про реалізацію товарів конкретних марок чи моделей.

Цей метод дає належні результати при опитування обмеженого числа клієнтів;

– *міркування групи експертів*. Цей метод іноді називають методом журі. Досить часто виникають ситуації, коли потрібна порада спеціалістів, які володіють глибокими пізнаннями в конкретній галузі. Такі співробітники можуть бути безпосередньо в даній фірмі (представники служби маркетингу або представники планово-економічних підрозділів). Досить часто експертів запрошують зі сторони. Це можуть бути консультанти з управління, що працюють в даній галузі або працівники з організації клієнта, які здатні оцінити ситуацію з точки зору фірми-покупця.

Експерти збираються разом з підготовленими завчасно прогнозами, і кожен захищає свою позицію перед присутніми. Якщо не вдається усунути розбіжності, вдаються до методу математичного узагальнення, що дозволяє досягнути компромісного рішення.

Такий тип прогнозування називають часто методом “зверху вниз”, тому що прогноз складається спочатку для всієї галузі, а після цього конкретна фірма визначає свою позицію. Цей прогноз, який представляє собою сукупність думок, є корисним лише при виробленні загального заключення і не може бути придатним до кожного виду товарів.

Іншою різновидністю цього методу називають прогнозування обережного керуючого. Фактично це є зверненням до працівників фірми подумки поставити себе на місце клієнтів. Вони повинні глянути на проблему збуту ніби зі сторони і поспробувати дати їй обережну оцінку;

– *узагальнення міркувань торгового персоналу*. При цьому методі кожен продавець повідомляє прогноз по всіх видах товарів на своїй території збуту. Ці індивідуальні міркування обробляються і узагальнюються в єдиний прогноз фірми. Прогноз кожного продавця повинен бути узгоджений з керуючим даною сферою і, де можливо, з керуючим відділом. Після цього узагальнений прогноз розробляється керуючим відділом.

Різновидністю цього методу є прийом виявлення розбіжностей. Співробітники всіх ступенів службової ієрархії завчасно готують свої прогнози. Продавець представляє показники по товарах і клієнтах, а керуючий територією – дані по території продавця. Після вони разом зустрічаються для обговорення теми і стараються добитись узгоджених показників.

Така ж процедура може бути застосована і в тому випадку, коли керуючий дільницею звіряє свої прогнози з аналогічними прогнозами регіонального керуючого;

– *метод Дельфі*. Він має багато спільного з методом групи експертів. Склад учасників групи прогнозу формується по тих же критеріях. Головна відміна полягає в тому, що ті, хто приймає участь в роботі, разом не зустрічаються.

Керівник пропонує кожному члену групи перелік питань чисто практичного змісту. Наступні питання ще більш детальні і цілеспрямовані і торкаються в основному стану справ конкретної фірми. Кінцева мета опитування – спробувати заглянути в майбутнє на основі суми міркувань компетентних спеціалістів. Після кожного туру опитування сукупна відповідь роздається всім членам групи ще до того, як вони приступлять до роботи над новим пакетом запитань. Таким чином учасники обмірковують не ізольовано один від одного. А мають можливість спів ставити свою точку зору з міркуваннями інших експертів. В результаті формується прогноз, який відображає усереднене міркування багатьох спеціалістів.

Проте, як засіб прогнозування по кожному товару і кожній території цей метод має дуже обмежені можливості. Найбільш підходящим він є при представленні загальних відомостей про тенденції в галузі і, можливо, є досить цінним як основа для прогнозування інженерно-технічного розвитку;

– *теорія прийняття рішень Байєса*. Насамперед слід зазначити, що в цій теорії поєднані і суб'єктивні, і об'єктивні теорії. Цей метод передбачає складання сіткових графіків, де кожна подія отримує імовірнісну оцінку;

– *випробування товарів і пробний продаж*. Цей метод цінний для абсолютно нових або оновлених товарів, які ще не появлялися на ринку, і тому важко або навіть неможливо спрогнозувати попит на них. І тоді представляється доцільним провести випробування товарів на певному завчасно визначеному ринку. Відбувається це так. Товар пропонують потенційним покупцям, а пізніше на протязі деякого часу реєструють їх реакцію. З цією метою споживачам пропонують заповнити щоденник, відмічаючи недоліки товару, умови роботи, загальні зауваження і т.п. методи випробування товару має практичну цінність лише в тому випадку, коли існує можливість вибору.

Для цілей прогнозування більш корисним є пробний продаж. Він полягає в продажу деякої кількості товару на точно визначеній території. Таким чином в невеликому районі проводиться впровадження товару на національний ринок, але дуже обережно і економно. Результати пробного продажу аналізуються і узагальнюються з метою прогнозування обсягів їх збуту в національному масштабі. Тим не менш, результати цієї роботи торкаються лише стадії впровадження. З часом, коли ефект новизни щезає, відношення до товару може змінитися. Крім цього, при пробному продажі конкуренти отримують перевагу, маючи можливість слідкувати за рухом вашого товару на ринку і усуваючи цим ефект раптовості.

10.3. Кількісні методи прогнозування – часові ряди

Кількісні методи прогнозування часто називають об'єктивними або математичними, тому що в їх основі – точний розрахунок і логічна обґрунтованість.

Кількісні методи прогнозування можна поділити на два типи: аналіз часових рядів; і причинно-наслідкові методи.

В свою чергу кількісні методи – часові ряди діляться на наступні різновидності:

– *ковзні середні*. Цей метод полягає в усередненні величин, які складають часовий ряд. В основі лежить прийом віднімання показника першого із продажу і додавання показника наступного продажу. Застосування ковзної середньої до тривалого інтервалу часу дає більш згладжений прогноз, ніж у випадку ковзної середньої на основі короткого часового періоду;

– *експоненціальне згладжування*. Суть цього методу в тому, що будь-який прогноз спирається на дуже “різношерстну” базу даних: одні з них більш точні і значимі, інші – менше. Трудність прогнозу полягає в неможливості передбачити підйом або спад ринку. При цьому методі сам прогнозист визначає значимість різних частин часового ряду, їх надійність і т.п. ми не будемо заглиблюватися в математичні викладки цього методу, так як даний конспект лекцій не є посібником по прогнозуванню збуту.

Цей метод простий в роботі, але для його використання необхідний комп'ютер. Прогнозисту достатньо поміняти константу згладжування для різних періодів, щоб отримувати на цій основі різні варіанти прогнозів;

– *аналіз часового ряду*. Ця методика застосовується тоді, коли структура даних формується з врахуванням сезонності. Такий аналіз особливо корисний для товарів, що піддаються впливу мови. Його також можна застосовувати для дослідження циклічних коливань в межах тривалого періоду. Аналіз часового ряду найбільш ефективний, коли сезонний графік повторюється із року в рік на досить стабільній основі. Сезонні подвиги вимірюються шляхом підрахунку відхилень від основної тенденції. Цей метод, як і багато інших, має недолік: з його допомогою не можна передбачити підйоми і спади. Ці показники прогнозист повинен визначити самостійно, продовжуючи уявну лінію тренда в найбільш імовірному напрямку;

– *інші методи*. Серед цих методів виділимо два методи, які передбачають використання комп'ютера. Перший метод названий за іменами його авторів Бокса-Дженкінса. Фактично це один із варіантів експоненціального згладжування, де застосовуються відмінні один від іншого “зважування” різних частин часового ряду. Методика Бокса-Дженкінса передбачає, що комп'ютерна програм вибирає характерні фрагменти попереднього часового ряду, перетворює їх і “зважує” для співставлення з наступними відрізками часового ряду. В якості робочого інструменту вибирається те “зважування”, яке дає найбільш правдоподібну картину. Цей метод є достатньо точним для коротко- і середньотермінового прогнозування. В перспективі сфера його застосування буде розширюватися по мірі створенні більш потужних персональних комп'ютерів. Інший метод називається Х-11 його розробив американець Джуліус Шишкін. З його допомогою часовий ряд розбивається на трендові цикли, сезонні цикли і на нерегулярні елементи. Це ефективний прийом для прогнозів середньотермінового характеру. Виконується Х-11 на основі аналітичних віднімань.

10.4. Кількісні методи – причинно-наслідкові:

– *ведучі індекси*. Кількісний підхід для прогнозування дозволяє встановити лінійний регресивний взаємозв'язок між певним вимірюваним явищем і тим, яке повинно бути передбаченим.

Більш складний тип прогнозування представляє так званий кореляційний аналіз. Його методика достатньо повно викладена в посібника з статистики, де можна знайти вичерпні пояснення механізмів і можливостей даного методу;

– *імітація*. Ця методика прогнозування виявилася можливою дякуючи широкому розповсюдженню сучасних комп'ютерів. Імітація оснований на принципі повторення (простіше кажучи, це метод проб і помилок), який дозволяє пов'язати теперішнє і майбутнє. В досить складних задачах прогнозування кількість можливих варіантів велика. Якщо імовірність деяких з них значна, то застосовується імітація, яка отримала назву “Монте-Карло”. В кінцевому підсумку все залежить від певного рівня імовірності заступлення конкретної події. Даний підхід трудно пояснити без заглиблення в складні математичні розмірковування і пояснення. Щоб правильно скласти імітаційний прогноз, необхідний комп'ютер і досвідчений спеціаліст;

– *моделі дифузії*. Більшість викладених методів прогнозування ґрунтуються на даних минулих періодів. Проте при впровадженні на ринок нових товарів або удосконалених моделей всі види прогнозів розробляються на базі теорії, яка називається “проникненням” (дифузиею) винаходів.

В своїй основі теорія дифузії передбачає, що у нового товару є чотири основних блоки: новизна; розповсюдження даних про товар в середовищі покупців; соціальна система; час. Дальше теорія стверджує, що процес інновації можна розділити на три основні різновидності: неперервний; динамічно-неперервний і переривистий.

Перелік видів інновації є ієрархічним. Це означає, що чим значиміша новизна, тим менша імовірність її впровадження. На початку ери товарного новаторства доводилось турбуватися про широке розповсюдження інформації про незвичні товари. Особливо глибокими пізнаннями повинні були володіти ті співробітники, які виконували роль розповсюджувачів новизни. В

цьому випадку процес комунікації ділиться на формальний і неформальний. Саме цих два елементи виключно важливі для зазначеної моделі прогнозування.

Для підготовки прогнозу суттєве значення має реакція на оперативну інформацію. Прогнозисту необхідно отримати дані про перших декілька показників початку продажу, щоб визначити “швидкість” прийняття товару покупцями. На основі лише незначного обсягу інформації про початковий етап впровадження товару і здійснюється прогноз;

– *застосування комп'ютерних програм при прогнозуванні збуту*. Зараз розроблено багато програм призначених спеціально для цілей прогнозування. Недолік будь-якого програмного забезпечення – його швидке старіння. Тому доцільно застосовувати більш менш вдалі пакети програм, які пройшли випробовування часом. Серед них:

- а) EXEC фірми “Mercia Software Ltd”. Вона поєднує в собі ділову статистику і вихід на високоякісну графіку, забезпечує швидкий аналіз даних;
 - б) FOCA фірми “Timberlake Clark Ltd”. Передбачає сучасне кількісне прогнозування часових рядів на основі експоненціального згладжування, спектрального аналізу, аналізу Бокса-Дженкінса;
 - в) MINITAB фірми “CLE. COM Ltd”. Використовується для описативної статистики, регресійного аналізу з діагностикою, аналізу залишків і покрокових процедур, аналізу часових рядів, включаючи сильне згладжування і операції Бокса-Дженкінса;
 - г) RATS фірми “Timberlake Clark LTD”. Містить економічний пакет, який обробляє часові ряди і синхронні регресії. Він призначений для прогнозування часових рядів;
 - д) SORITEC фірми “Timberlake Clark Ltd”. Охоплює нелінійні і синхронні методи оцінки, синхронне нелінійне моделювання і рішення, мову обробки повних матриць і оцінку функцій переносу;
 - е) SPSS-X фірми “SPSS (UK) Ltd”. Простий пакет зі статистики і звітності. Пропонує широкий вибір можливостей від валідації даних до складних таблиць, графіків і картографії;
 - є) STATPAC GOLD фірми “Molimerx Ltd” з пакетною і інтерактивною обробкою і доброю графікою, менш вимоглива до обсягу пам'яті, ніж більшість інших програмних пакетів.
- Зазначений перелік пакетів програм є неповний, існує ще ряд інших розроблених програм.

Тема 11. ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ЗБУТУ

11.1. Визначення бюджету збуту

Завершальним етапом вивчення даної дисципліни є розгляд питань, пов'язаних з формуванням бюджету збуту. Він необхідний підприємству для того, щоб не допускати перевищення своїх витрат над плановими доходами. Бюджет встановлює граничну величину витрат, а тому його заслужено вважають засобом контролю. Як правило фірма планує свої прибутки на основі очікуваного збуту за мінусом витрат на здійснення продажу.

Економісти, які зайняті розрахунком собівартості разом з вищим керівництвом виділяють бюджети кожному із відділів. Після цього керівник відділу встановлює, як буде використовуватись бюджет його підрозділу для виконання запланованого продажу (або виробництва). При розподілі бюджету важливо завчасно прийняти вірні рішення і намітити основні шляхи подальшої роботи. З цієї точки зору, як правило, пріоритет має планування маркетингу.

Загальний прогноз збуту служить основою для планів фірми і бюджету комерційного відділу (він може мати різні назви: бюджет відділу збуту і маркетингу або бюджет відділу маркетингу). Бюджет відділу збуту попередньо забезпечує очікувані витрати на маркетинг з метою досягнення прогнозуючого рівня продажу. Тут доцільним буде звернути увагу на відмінність бюджету відділу збуту від бюджету збуту. Перший представляє собою асигнування, призначені для управління роботою маркетингу на наступний період. Він включає три статті витрат:

- витрати на продаж, безпосередньо пов'язаний з процесом збуту;

- кошти на рекламну діяльність, а також на заплановане стимулювання продажу. Бюджет на рекламу формується різними способами, які детально розглядалися в курсі “Маркетинг”. На практиці фірми часто користуються їх поєднанням, наприклад, методу головних цілей і завдань з методом окупності капітальних вкладень в рекламну діяльність;
- бюджет адміністративної сфери. Він включає на управління всією системою збуту (вивчення ринку, утримання управлінського апарату і т.д.).

Керуючий маркетингом або інший співробітник, який відповідає за спільну роботу з маркетингу із збуту, повинен визначити згідно плану на наступний рік конкретну суму для кожної із названих статей витрат. Такий попередній розподіл повинен забезпечити узгодженість дій всіх співробітників відділу збуту.

Сам же бюджет збуту має значно більше значення для всієї фірми, а тому ми його розглянемо окремо.

11.2. Процес формування бюджету збуту

Бюджет збуту формується на основі загальних поступлень від продажу всіх товарів. Без сумніву він впливає на всі аспекти роботи фірми. Бюджет збуту визначається безпосередньо за прогнозом продажу. Відправною точкою при формуванні бюджету фірми є бюджет збуту, тому що всі інші напрями діяльності залежать від збуту і валових поступлень, які очікуються від продажу різних товарів. даний бюджет впливає на інші сфери діяльності фірми, зокрема на фінансову і виробничу, оскільки вони безпосередньо залежать від продажу. На рис. 11.1. показаний процес формування бюджету збуту.

Від бюджету збуту беруть початок три інших, в тому числі виробничий бюджет, який охоплює всі затрати на реальне виробництво товарів. адміністративний бюджет включає всі інші витрати в тому числі і такі, які не можна віднести ні виробничих. Ні до збутових.

Таким чином бюджет збуту є своєрідним “нагромаджувачем” всіх поступлень фірми, а всі інші бюджети в кінцевому рахунку забезпечують процес продажу.

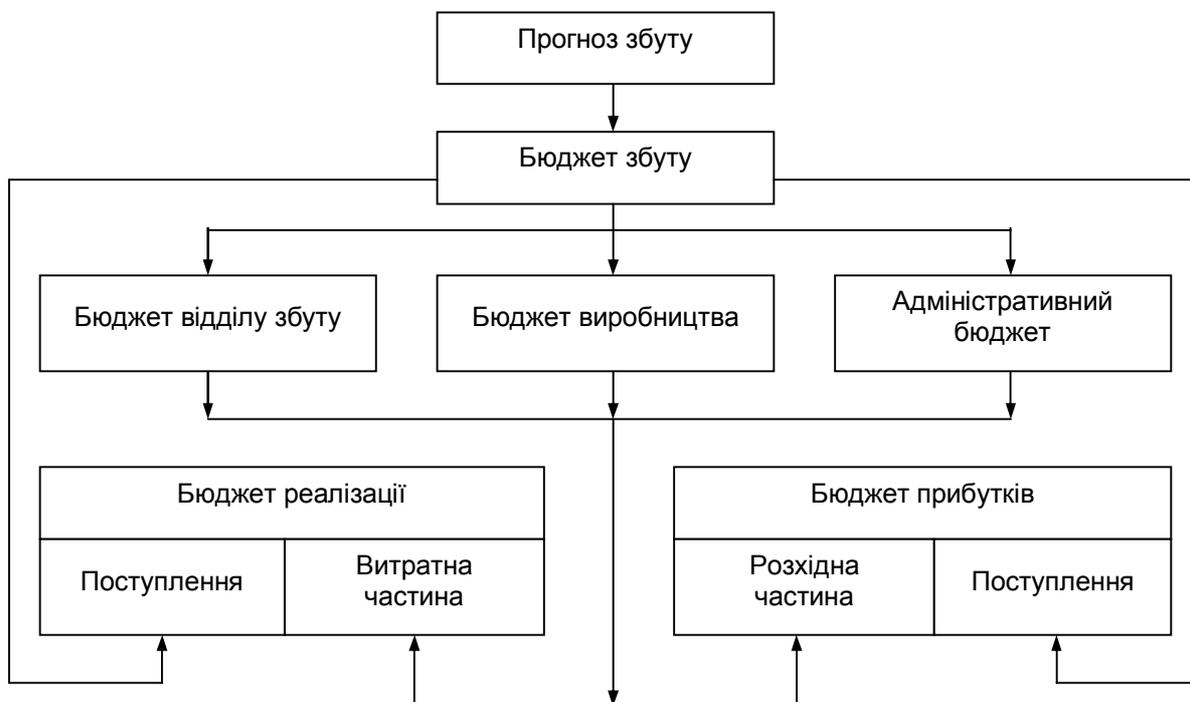


Рис. 11.1. Процес формування бюджету

11.3. Розподіл бюджету збуту

Бюджет збуту – це документ, в якому врахована робота всіх співробітників. Показники, які доводяться до відома кожного продавця, називаються квотою збуту (нормою виробітку). Ці норми є обов'язковими для будь-якого співробітника, тому що вони пов'язані з загальним обсягом реалізації, передбаченої прогнозом збуту.

Кожний продавець отримує індивідуальне завдання – певний обсяг реалізації. виконання норми і є показником праці. Квоти не обов'язково ґрунтуються на індивідуальних завданнях. Вони можуть бути колективними і призначаються для працівників конкретного регіону. Квоти можуть визначатись на більш короткий термін, менший, ніж на рік. Тоді продавець отримує конкретні невеликі завдання.

Фірми, які мають значний досвід роботи як правило розподіляють бюджет шляхом простого збільшення чи зменшення бюджетів відділів на той чи інший процент залежно від зміни валового бюджету збуту. Доцільно періодично змінювати індивідуальні норми збуту, для того, щоб привести їх у відповідність з поточною кон'юнктурою ринку.

Першим кроком в цьому напрямі повинно стати визначення збутового потенціалу по територіях. Використовують різні прийоми для оцінки потенціалу. На ринку споживчих товарів враховується, наприклад, витратна частина особистих доходів покупців, чисельність населення, яка проживає на даній території. При продажу товарів виробничого призначення приймають до уваги кількість і можливість потенційних клієнтів. Робоче навантаження – ще один фактор, який слід врахувати. Зрозуміло, що для двох територій з рівним потенціалом можуть бути використані різні квоти, якщо одна із них компактна, а друга більш широка. Норма збуту для кожного продавця повинна враховуватися на справедливих основах (з врахуванням потенціалу збуту по територіях і робочого навантаження).

Норма збуту є не тільки основою для матеріального стимулювання торгового персоналу. Вона також служить одиницею виміру праці.

Список використаної літератури

1. Аллен П., Вуттен Дж. Продажи. Как добиться четкой отлаженной работы сбыта. 5-е издание. – М.: Питер. 2003.
2. Ланкастер Дж., Джоббер Д. Продажа и управление сбытом. – Минск: Амалфея, 1999.
3. Стивенс Н.Д. Эффективные продажи, ориентированные на покупателя. – М.: Гранд, 2002.
4. Стюарт Г. Эффективне управління збутом. – Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2002.
5. Шандезон Ж., Лансестер А. Методы продажи. – М.: Прогресс, Универс. 1993.