

# Управление продажами

Старший преподаватель кафедры маркетинга Л.А.Орлова

## У. Черчилль

«Смелость есть самая важная из всех добродетелей человека, потому что только она делает возможным существование всех других его добродетелей».



«Продажа есть самая важная из всех сфер деятельности предприятия, потому что только она делает возможным существование всех других сфер».

# Цели и задачи отдела продаж

**При создании организационной структуры сбыта необходимо помнить следующее:**

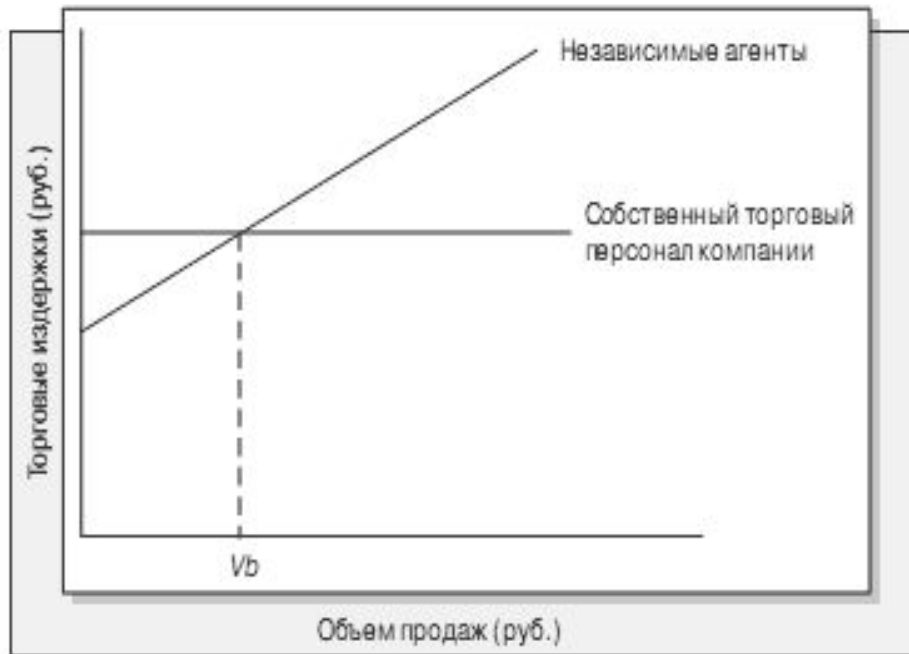
- **разделение труда и специализация сотрудников должны быть выгодным для компании;**
- **организация продаж должна обеспечивать стабильность и непрерывность продаж компании;**
- **организация продаж должна обеспечивать координацию разных видов сбытовой деятельности, выполняемых отдельными сотрудниками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

# Создание отдела продаж

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

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

# целесообразность



*Издержки на содержание собственного отдела продаж и на аутсорсинг*

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

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

## ● **Контроль и координация**

Возможность контролировать и координировать продажи в соответствии с текущими целями и задачами компании — еще один аргумент в пользу создания собственного отдела продаж.

## ● **Транзакционные издержки**

Согласно теории транзакционных издержек, затраты на сотрудничество с аутсорсерами превышают расходы на содержание собственного отдела продаж, когда сбыт требует значительных инвестиций.

## ● **Стратегическая гибкость**

Нестабильная, быстро меняющаяся рыночная или конкурентная среда, регулярное внедрение новых технологий и продолжительные жизненные циклы товаров диктуют условия, в которых компаниям выгоднее работать с внешними агентами. Это позволяет им поддерживать гибкость своих каналов распределения и успешно конкурировать на рынке.

# Классификация и критерии выбора посредников

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

- **торговые представители компании-производителя.** Торговые представители занимаются сбытом продукции фирмы-производителя на основе долгосрочного контракта. Они не являются ни юридическими, ни физическими собственниками продаваемых товаров, их задача заключается исключительно в сбыте продукции
- **агенты по сбыту.** Агенты по сбыту также занимаются продажей товаров и получают вознаграждение в виде комиссионных, не являясь юридическими или физическими собственниками продаваемой продукции.
- **Дистрибьюторы.** Дистрибьютор — это обычно юридическое или физическое лицо, закупающее оптовые партии товаров и реализующее их на региональных рынках.
- **дилеры.** Дилер — чаще всего мелкая компания или предприниматель, которые закупают товары по оптовой цене у производителей или дистрибьюторов и реализуют конечным потребителям. Они действуют на основе договоров с компаниями-производителями и, как правило, участвуют в их рекламных кампаниях.

Дистрибьюторы и дилеры занимаются перепродажей товаров, при этом дилеры находятся ближе к конечному потребителю, а дистрибьюторы — к производителю. Дилеры и дистрибьюторы получают вознаграждение в виде разницы между ценой покупки и ценой перепродажи.

# Организация продаж силами компании

Основные принципы:



- 1 **географический;** Это самый простой и распространенный метод организации работы торгового персонала компании. Суть его заключается в том, что за каждым торговым представителем закрепляется отдельный регион или территория. В обязанности торгового представителя входит продажа всего ассортимента производимой компанией продукции всем категориям потенциальных клиентов на данной территории.

Преимущества этого подхода:

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



- **по товарным категориям;** Компании, производящие широкий ассортимент товаров, строят свою систему сбыта на классификации товаров по группам. Особенности данного подхода являются:
- специализация отдела продаж;
- тесное взаимодействие сбыта и производства;
- эффективное управление сбытом.



# Преимущества и недостатки специализации по группам товаров или клиентов

## Преимущества

- Меньшие затраты времени на обучение менеджера и более глубокие знания менеджера о товаре и/или рынке сбыта.
- Более интенсивная работа по определенному товару или сегменту.
- Четко определенная ответственность за продажи конкретного вида товара.

## Недостатки

- Дополнительные затраты на персонал.
- Работа с сегментом или продажа определенного товара зависит от **работы** только части менеджеров.
- Клиенту приходится работать с несколькими представителями вашей компании.
- Возможна неравномерная загрузка менеджеров по продажам.

Для нас ...



- **по типам клиентов;** Широко распространена организация продаж по типам клиентов, когда компания создает несколько подразделения сбыта для обслуживания разных групп покупателей — крупных и мелких, корпоративных и индивидуальных клиентов и т.д. К достоинствам этого метода относятся:
  - тесные взаимоотношения с клиентами;
  - нестандартные методы продвижения;
  - гибкая политика в отношении персонала сбыта.
- **по функциям сбыта.** Если продавцу приходится выполнять разные задачи, требующие специального опыта, знаний и квалификации, структуру сбыта целесообразно строить на основе функциональных обязанностей сотрудников, т.е. на специализации торгового персонала. Пример: одна группа торговых представителей специализируется на поиске и разработке новых клиентов, а другая — на их последующем обслуживании.



# Вертикальная структура организации сбыта

Две разновидности вертикальной структуры.

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

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

- количество уровней управления;
- количество сотрудников в подчинении каждого руководителя, т.е. норма управляемости.

# Организационная структура отдела продаж

В зависимости от того, каким образом связаны звенья общей системы, выделяют несколько типов структур:

- **линейная** - звенья связаны друг с другом последовательно;
- **функциональная**;
- **кольцевая** - звенья связаны друг с другом также последовательно, но «выход» последнего звена одновременно является входом» первого;
- **«колесо»** - в отличие от кольцевой в центре (на месте «оси») имеется звено, связанное со всеми остальными;
- **звездная** - в отличие от структуры «колесо» отсутствуют периферийные связи («обод»), а звенья связаны между собой лишь через центр (центральное звено);
- **многосвязная** - в отличие от кольцевой структуры каждое звено связано со всеми остальными;
- **сотовая** - каждое звено связано либо с четырьмя другими (либо с тремя) и имеет один внешний «выход» («вход»), либо с двумя и имеет два внешних «выхода» («входа»);
- **иерархическая** - характеризуется наличием иерархии управления;
- **смешанная** - в различных подсистемах возможны перечисленные виды структур

Какую бы структуру ни выбрали для предприятия торговли, в ней должны присутствовать следующие элементы:

- Сектор маркетинговых исследований.
- Сектор поиска и привлечения новых клиентов.
- Сектор работы с постоянными клиентами.
- Сектор планирования и прогнозирования развития рынка и продукта.
- Сектор продвижения продукта.

# Для того, чтобы создать структуру отдела продаж на предприятии, нужно выполнить следующие шаги.

1. Сменить направление работы всей компании, перейти на клиент-ориентированный стиль работы, сформулировать новую концепцию предприятия.
2. Создать отдел продаж, во главе которого будет стоять один человек (директор по продажам или начальник отдела продаж).
3. Определить структуру отдела в соответствии с выбранной стратегией маркетинга. Разработать положения и должностные инструкции. Распределить обязанности.
4. Укомплектовать отдел продаж. Подобрать персонал соответственно заданным должностным обязанностям.
5. Создать необходимые для работы базы данных (клиентов, конкурентов, поставщиков).
6. Составить все необходимые формы планирования, отчетов, распределить задачи между сотрудниками.
7. Контролировать процесс достижения цели, результаты выполнения задач.