



Москва • 2002

УДК 339.13(075.8) ББК
65.42я73 Д42

Перевод с английского *В.Н. Егорова*

Рецензенты;

д-р экон. наук, проф. *М.М. Макетное*;

д-р экон. наук, проф. *Г.А. Васильев*;

д-р экон. наук, проф. *М.А. Комаров*

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*

Д42 **Джоббер Д., Ланкастер Дж.**
Продажи и управление продажами: Учеб. пособие для вузов. -
М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 622 с.

ISBN 0-273-64210-3 (англ.) ISBN
5-238-00465-6 (русск.)

Этот популярный английский учебник содержит *пять* частей В первой части («*Продажи*») рассматриваются развитие и роль продаж в маркетинге, поведение индивидуального и организационного покупателей, стратегия продаж; во второй части («*Техника продаж*») — ответственность в области продаж, навыки персональных продаж, управление ключевыми клиентами, продажи, основанные на взаимоотношениях, прямой маркетинг и информационные технологии в продажах; в третьей части («*Среда, в которой осуществляются продажи*») — каналы продаж, перепродажи, продвижение продаж, выставки, PR и пр.; в четвертой части («*Менеджмент продаж*») — набор и прием на работу, мотивация и подготовка кадров, организация и компенсация; в пятой части («*Контроль продаж*») — прогноз объема продаж, бюджетирование и т.д.

Каждая глава учебника снабжена *практическим заданием, вопросами для обсуждения и контрольными вопросами*, в приложении приводятся *ситуационные примеры*.

Для студентов высших и средних специальных учебных заведений, руководителей и менеджеров предприятий и организаций, специалистов служб маркетинга предприятий, предпринимателей и коммерсантов.

ББК 65.42я73

ISBN 0-273-64210-3 (англ.) © Macdonald & Evans

© Pearson Education Limited 1990, 1994, 1997, 2000.

ISBN 5-238-00465-6 (русск.) This translation of *Selling & Sales Management*, Fifth Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited. © ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, перевод, оформление, 2002

Вопросы для обсуждения	106
Экзаменационные вопросы	106
3. Стратегия продаж	107
Цели	107
Ключевые термины	107
3.1. Продажи и маркетинговое планирование	107
3.2. Процесс планирования	107
3.3. Разработка маркетинговых планов	108
3.4. Место продаж в маркетинговом плане	115
3.5. Выводы 127 Практическое упражнение: Auckland Engineering pl, 128 Вопросы для обсуждения 130 Экзаменационные вопросы	130
Часть 2. ПРИЕМЫ ПРОДАЖ	131
4. Сфера ответственности при продажах и подготовка к продажам	132
Цели	132
Ключевые термины	132
4.1. Сфера ответственности при продажах	132
4.2. Подготовка к продажам	144
4.3. Выводы 154 Практическое упражнение: The O'Brien Company 155 Вопросы для обсуждения 156 Экзаменационные вопросы	156
5. Навыки и умения для осуществления персональных продаж	157
Цели	157
Ключевые термины	157
5.1. Начало	160
5.2. Идентификация запросов и проблем	161
5.3. Презентация и демонстрация	165
5.4. Устранение возражений	173
5.5. Ведение переговоров	179
5.6. Осуществление непосредственной продажи	182
5.7. Последующие действия	188
5.8. Выводы	190

Практическое упражнение: Компания The Mordex Photocopier Company	190
Вопросы для обсуждения	191
Экзаменационные вопросы	192
6. Продажи ключевым клиентам и управление этими клиентами	193
Цели	193
Ключевые термины	193
6.1. Что такое управление ключевыми клиентами?	194
6.2. Преимущества и опасности при управлении ключевыми клиентами	196
6.3. Принятие решения о том, следует ли прибегнуть к управлению ключевыми клиентами	198
6.4. Задачи управления ключевыми клиентами и требуемые для этого навыки и умения	199
6.5. Модель управления формированием отношений с ключевыми клиентами	200
6.6. Продажи ключевым клиентам	205
6.7. Формирование взаимоотношений с ключевыми клиентами	218
6.8. Информация о ключевых клиентах и система планирования	221
6.9. Выводы	227
Практическое упражнение: Cloverleaf pic	227
Вопрос для обсуждения	231
Экзаменационные вопросы	232
7. Продажи на основе взаимоотношений	233
Цели	233
Ключевые термины	233
7.1. От комплексного управления качеством до заботы о потребителе	233
7.2. От подхода «точно в срок» к маркетингу взаимоотношениями	237
7.3. Понятие обратного маркетинга	240
7.4. От маркетинга взаимоотношениями до продаж на основе взаимоотношений	242
7.5. Тактические приемы продаж на основе взаимоотношений	245

7.6. Выводы	250
Практическое упражнение: Midlands Switchgear Limited	250
Вопросы для обсуждения	252
Экзаменационные вопросы	252
8. Использование для продан* приемов прямого маркетинга и информационных технологий	253
Цели	253
Ключевые термины	253
8.1. Прямой маркетинг	254
8.2. Дополнительное использование информации при продажах и управлении продажами	276
8.3. Выводы	294
Практическое упражнение: Святочные геммы	295
Вопросы для обсуждения	296
Экзаменационные вопросы	296
Часть 3. СРЕДА, В КОТОРОЙ ОСУЩЕСТВЛЯЮТСЯ ПРОДАЖИ	297
9. Условия, в которых осуществляются продажи	298
Цели	298
Ключевые термины	298
9.1. Ситуационные и управленческие факторы, влияющие на продажи	298
9.2. Каналы продаж	304
9.3. Промышленные/коммерческие продажи и продажи органам власти	311
9.4. Продажи для перепродажи	315
9.5. Услуги, связанные с продажами	322
9.6. Стимулирование продаж	326
9.7. Выставки	333
9.8. Паблик рилейшнз	339
9.9. Выводы	348
Практическое упражнение: Argent Distributors Ltd	349
Вопросы для обсуждения	352
Практическое упражнение: Yee W. Plastic Piping Components Ltd	353
Вопросы для обсуждения	354
Практическое упражнение: Quality Chilled Foods Ltd	354

Оглавление

Вопросы для обсуждения	355
Экзаменационные вопросы	356
10. Международные продажи	357
Цели	357
Ключевые термины	357
10.1. Введение	357
10.2. Экономические аспекты	358
10.3. Международные продажи и отдельная компания	372
10.4. Факторы культуры в международных продажах"	374
10.5. Организация международных продаж	383
10.6. Ценообразование	395
10.7. Конкретное изучение международных продаж: Япония	398
10.8. Выводы	406
Практическое упражнение: Wardley Investment Service (Гонконг)	407
Вопросы для обсуждения	408
Практическое упражнение: Sapporo (Hong Kong) Ltd	409
Вопросы для обсуждения	410
Практическое упражнение: Quality Kraft Carpets Ltd	410
Вопросы для обсуждения	415
Экзаменационные вопросы	416
11. Правовые и этические аспекты	417
Цели	417
Ключевые термины	417
11.1. Контракт	418
11.2. Условия и временные сроки	419
11.3. Условия торговли 420	11.4. Практические приемы бизнеса и правовой контроль 425
11.5. Выводы	432
Практическое упражнение: Kwiksell Cars Ltd	432
Вопрос для обсуждения	434
Экзаменационные вопросы	434
Часть 4. УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ	435
12. Наём и отбор персонала	436
Цели	436
Ключевые термины	436

12.1. Важность отбора	436
12.2. Подготовка описания работ и спецификации требований к персоналу	440
12.3. Идентификация источников найма и методов коммуникации	444
12.4. Разработка эффективной формы заявки и подготовка короткого списка претендентов	447
12.5. Проведение собеседования	449
12.6. Дополнительная помощь в отборе	456
12.7. Выводы	460
Практическое упражнение: Plastic Products Ltd	461
Вопросы для обсуждения	462
Экзаменационные вопросы	462
13. Мотивация и подготовка торговых представителей	463
Цели	463
Ключевые термины	463
13.1. Мотивация	463
13.2. Подготовка торговых представителей	482
13.3. Выводы	495
Практическое упражнение: Продажа авторучек	496
Экзаменационные вопросы	496
14. Организация деятельности торговых представителей и вознаграждение за их работу	499
Цели	499
Ключевые термины	499
14.1. Организационная структура	499
14.2. Определение числа торговых представителей	509
14.3. Определение торговых территорий	511
14.4. Компенсация	515
14.5. Выводы	520
Практическое упражнение: The Silverton Confectionery Company	521
Вопрос для обсуждения	522
Экзаменационные вопросы	522
Часть 5. КОНТРОЛЬ ЗА ПРОДАЖАМИ	523
15. Прогнозирование объема продаж	524
Цели	524
Ключевые термины	524

15.1. Цель	524
15.2. Планирование	525
15.3. Уровни прогнозирования	529
15.4. Качественные приемы	530
15.5. Количественные приемы	536
15.6. Выводы 551 Практическое упражнение: Classical Reproductions Ltd 551 Вопросы для обсуждения 558 Экзаменационные вопросы	558
16. Составление бюджета и его оценка	559
Цели	559
Ключевые термины	559
16.1. Цель составления бюджета	559
16.2. Составление бюджета	560
16.3. Бюджет продаж	562
16.4. Распределение бюджета	564
16.5. Цель оценивания	565
16.6. Задание стандартов по работе	567
16.7. Сбор информации	568
16.8. Показатели работы	569
16.9. Оценочное собеседование	581
16.10. Выводы 582 Практическое упражнение: Dynasty Ltd 582 Вопросы для обсуждения 583 Практическое упражнение: MacLaren Tyres Ltd 583 Вопросы для обсуждения 586 Экзаменационные вопросы 586	
ПРИЛОЖЕНИЯ	587
Приложение 1. Изучение кейсов по продажам	588
Кейс 1. Sophisto (UK) pic	588
Кейс 2. Sunderland Ceramics Limited	596
Кейс 3. Gardnov Limited	604
Кейс 4. Allwarm Knitting Limited	607
Приложение 2. Приемы подготовки к экзаменам	613
Указатель аббревиатур	622

Хочется обратить внимание на некоторые особенности перевода, касающиеся текста всей книги. Примечания, связанные только с отдельными темами, даются в соответствующих главах.

1. Чтобы исключить применение одного термина к двум разным понятиям, в переводе под *продавцом* понимается компания, структура бизнеса, которая продает свою продукцию. Такая структура бизнеса также называется *продающей компанией* или *поставщиком*. Лица, которые непосредственно занимаются этим на местах, называются *торговыми представителями*.

2. В контексте данной книги термины *потребитель*, *клиент* и *заказчик* являются полностью эквивалентными. В переводе эта эквивалентность в основном сохранена, однако слово *заказчик* больше используется применительно к организациям, а *потребитель* — к отдельным людям. При использовании этих терминов в качестве определения к другим словам было выбрано слово *потребитель* как максимально широкое, например, *потребительские запросы*.

3. Достаточно часто авторы книги, говоря о торговом представителе вообще, затем добавляют и женский род. Мы признаем абсолютное равенство в занятии любых должностей как мужчинами, так и женщинами, но в отношении таких слов, как торговый представитель, менеджер, директор, потребитель, заказчик, клиент и т. п., пришлось ограничиться только мужским родом указанных слов. Отказ от «женских оттенков» позволяет не утяжелять перевод более сложными конструкциями. Думается, что здесь это вполне оправданно, поскольку не влияет на сущность рассматриваемых понятий. Кстати, подобную оговорку делают во введении и сами авторы.

4. В тексте активно используются некоторые аббревиатуры (TQM, MRO, DMU, JIT и ряд других), у которых пока не появилось эквивалентной, устоявшейся аббревиатуры на русском языке. В этой книге при первом появлении в тексте такой аббревиатуры все ее составляющие переводятся, что позволяет читателю понимать, о чем идет речь, но далее дается английская аббревиатура. Это сделано с одной целью: в разных книгах и статьях, переводимых в настоящее время на русский язык, одна и та же аббревиатура получает разные варианты. Так, для TQM (комплексное (тотальное, всеобщее) управление качеством) предлагаются КУК, ТКМ, ВУК и некоторые другие. Поэтому у читателя порой может сложиться мнение, что речь идет о разных понятиях. Что бы избежать этого, будем, пока в словарях не появится устоявшийся эквивалент, пользоваться англоязычными аббревиатурами. В конце книги приводится список с указанием страницы, на которой аббревиатура встречается впервые.

Примечание переводчика

5. Очень часто и в оригинале, и в переводе встречаются словосочетания типа *компания продала, организация решила провести кампанию* и т.п. Конечно, в этих случаях речь идет о людях. Возможно, это очевидно, но мы специально подчеркиваем еще раз, что сама по себе компания сделать ничего не может, за всеми ее решениями и действиями стоят конкретные руководители и сотрудники. Но поскольку в данном случае они действуют в первую очередь в интересах организации, то в языке (как в английском, так и русском) активно встречается форма, в которой люди становятся фактически эквивалентом организации, и наоборот.

6. Под *продуктом* здесь понимается и *товар*, и *услуга*, под *товаром* — материальный предмет, под *услугой* — процесс или явление с преобладанием нематериальных характеристик. И продукт, и товар, и услуга производятся в основном для возмездной реализации другим людям или организациям. При использовании указанных терминов в качестве определения к другим словам было выбрано слово «продукт» как максимально широкое: *продуктовые стратегии* и т.п.

7. Поскольку по нормам русского языка словосочетания типа «менеджмент продажами», «менеджмент качеством» и им подобные (т.е. словосочетание слова «менеджмент» с существительными в творительном падеже) не рекомендуются (хотя все чаще встречаются в литературе по бизнесу), приходится использовать слово «управление», хотя сущность этих двух терминов не является в полной мере эквивалентной. Когда в оригинале слово «менеджмент» используется в качестве прилагательного, в переводе появляются такие словосочетания, как *управленческие факторы* и им подобные. В связи с этим термины *менеджмент* и *управление* и производные от них в этой книге часто являются взаимозаменяемыми.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Вопрос управления продажами долгое время в университетах Великобритании не рассматривался. Одной из причин, объясняющих это, была недостаточность соответствующих учебников как для студентов, так и для послевузовского образования. В данной книге функции продаж рассматриваются в теоретическом и практическом аспектах и в доступной форме дается системное освещение данной темы. Я полагаю, этот учебник будет благосклонно встречен в учебных кругах и стимулирует более глубокое изучение материала по продажам в курсе маркетинга и других дисциплин бизнеса.

В конце каждой главы авторы приводят небольшие кейсы и практические упражнения, которые помогут преподавателям в разработке материалов для практических занятий и семинаров, а студентам — проверить свое понимание изученного материала. В качестве дополнения к кейсам приводятся типичные экзаменационные вопросы.

Практикам знакомство с этой книгой также будет полезным. Практические вопросы и проблемы продаж и управления продажами рассматриваются в ней подробно с демонстрацией методов, которые доказали свою успешность в реальном мире.

И Джефф Ланкастер, и Дэвид Джоббер являются опытными преподавателями курсов продаж и маркетинга, что во многом и помогло им написать эту выдающуюся книгу.

Профессор Питер Доил
Университет Warwick

ВВЕДЕНИЕ

В книге рассматривается наиболее важный для большинства студентов и специалистов-практиков элемент маркетинг-микса. Тем не менее, переходя от функций продаж к менее очевидным сферам маркетинга, которые привлекали повышенное внимание специалистов в последние несколько лет, можно увидеть, что этот важный аспект маркетинга в определенной степени игнорировался. В конце концов понятно, что необходим прежде всего личный контакт между торговым представителем и покупателем, который может обеспечить получение заказа. Поэтому в книге объясняется, как происходят процессы продаж и управление продажами как в теоретическом, так и в практическом аспекте.

Книга состоит из пяти логических частей: «Перспективы продаж», «Приемы продаж», «Среда, в которой осуществляются продажи», «Управление продажами», «Контроль за продажами». В части «Перспективы продаж» изучаются продажи в их историческом контексте, а затем рассматривается их место в маркетинге и маркетинговой структуре. Здесь же анализируются различные типы покупателей, что помогает понять их мышление и в соответствии с этим организовать продажи. Часть «Приемы продаж» в первую очередь представлена с практической точки зрения и охватывает такие аспекты, как подготовку к продажам, процесс персональных продаж и ответственность при продажах. В части «Среда, в которой осуществляются продажи» анализируются институты, через которые осуществляются продажи; сюда входят каналы продаж, промышленные (коммерческие) продажи и продажи органам власти, а также продажи для перепродаж. Международные продажи — более важная сфера в результате постоянно растущей «интернационализации» бизнеса, и поэтому для них выделена отдельная глава. Часть «Управление продажами» охватывает вопросы найма, отбора, мотивации и подготовки персонала, а также показывает, как следует организовать работу торговых представителей в отношении управления ими и вознаграждения за труд. И наконец, в части «Контроль за продажами» разбираются бюджеты продаж и поясняется, как эти бюджеты становятся исходной точкой для планирования бизнеса. Здесь также рассматривается прогнозирование продаж и даются рекомендации по приемам прогнозирования, объясняется, почему это является сферой деятельности и ответственности менеджеров по продажам, а не финансистов.

Каждая глава завершается небольшим кейсом и практическими упражнениями, за которыми следуют практические вопросы, похожие на те, которые будут предложены студентам при сдаче экзаменов.

В пятое издание вошла новая глава — *«Использование для продаж приемов прямого маркетинга и информационных технологий»*. Это отражает новые методы продаж, предлагаемые потребителям (например, непосредственные почтовые рассылки, телемаркетинг, Интернет), и то влияние, которое технологии оказывают на производительность торговых представителей и способы ведения бизнеса. В новом издании также содержится много новых и уточненных старых кейсов, которые помогают в эффективном изучении сущности продаж и управления продажами. Использование кейсов типа «Продажи и управление продажами в действии» здесь расширено, чтобы показать, как изучаемые принципы могут применяться на практике. Предлагается также новое вступление к главе *«Условия, в которых осуществляются продажи»*, показывающее, каким образом на функцию продаж влияют ситуационные и управленческие факторы. Обсуждение управления ключевыми клиентами в новом издании включает модель формирования взаимоотношений с ключевыми клиентами и вопросы ее применения. И наконец, в этом издании по-прежнему, чтобы учесть все возрастающую важность международных рынков для компании, делается акцент на международных аспектах продаж и управления продажами.

Этот текст будет особенно полезен для тех студентов, которые учатся в таких заведениях, как Chartered Institute of Marketing, Advertising and Marketing Education Foundation (Институт специалистов по маркетингу и рекламе) или London Chamber of Commerce (Лондонская торговая палата), при получении ими степени бакалавра и на курсах последипломного образования, где изучается маркетинг. Помимо этого текст имеет не только теоретическую, но и практическую направленность и поэтому окажется очень полезным как для торговых представителей, работающих на местах, так и для менеджеров по продажам.

И в конце авторы хотели бы поблагодарить Гордона Лукоса за информацию о диверсификации и полученных и утраченных заказах, на основании которой был написан соответствующий материал. Мы также хотели бы поблагодарить Белинду Дьюснел, Майка Старки и Лин Паркинсон за предоставление нам отличного материала по вопросу применения информационных технологий в сфере продаж.

Дэвид Джоббер
Джефф Ланкастер

Часть
1

ПЕРСПЕКТИВ Ы ПРОДАЖ

РАЗВИТИЕ ПРОДАЖ И ИХ РОЛЬ В МАРКЕТИНГЕ

Цели

Изучив эту главу, вы должны уметь следующее:

1. Понимать, к чему приводит ориентация на производство, продажи или маркетинг.
2. Понимать, почему продажи обычно вызывают негативные ассоциации.
3. Знать, в каких случаях продажа соответствует маркетинг-миксу.
4. Определять, за что отвечает управление продажами.

Ключевые термины

анализ безубыточности
интенсивная дистрибуция
маркетинговая концепция
маркетинг-микс
продажи проникновение
на рынок

сегментация рынка
«снятие сливок» с рынка
целеполагание цикл
жизни продукта
управление продажами
эксклюзивная дистрибуция

1.1. Исходная информация

Возможно, никакой другой вид деятельности в бизнесе не обсуждается так активно между теми, кто профессионально занимается этой деятельностью, и теми, кто не вовлечен в нее непосредственно, как продажи. Это неудивительно, если вспомнить, что очень много людей обеспечивают себе средства к жизни либо прямо, либо косвенно за счет продаж. И даже те, кто не занят в продажах непосредственно, регулярно вступают в контакт с ними в качестве потребителей. Возможно, из-за этого знакомства многие люди имеют явно выраженную, хотя и часто искаженную, точку зрения о продажах и о торговых представителях. Как это ни удивительно, но многие из таких искаженных представлений разделяются и теми людьми, которые сами работают в продажах; вероятно, это частично объясняется известным афоризмом «Близость порой порождает пренебрежение».

Важно понять, что продажи и управление продажами, хотя и являются родственными понятиями, но не тождественны, и по-

этому в этой главе мы начнем с изучения сущности и роли продаж и управления продажами в современных организациях и познакомимся с некоторыми наиболее типичными мифами и ошибочными представлениями.

Мы также посмотрим, как продажи развиваются во времени, поскольку, подобно другим функциям бизнеса, они должны постоянно адаптироваться и изменяться. Возможно, одно из наиболее важных и далеко идущих изменений этого рода — адаптация концепции маркетинга и ее практики в результате перемен, происходящих в той среде, в которой действует бизнес. Из-за важности этой динамики для функции продаж мы рассмотрим и место маркетинга в компании, и место продаж в маркетинге.

В настоящее время важность продаж отражается и структурированием их на профессиональном уровне; сейчас, например, только в Великобритании существуют два органа, занимающихся этим направлением: Институт продаж и управления маркетингом и Институт профессиональных продаж.

1.2. Сущность продаж и их роль

Легче всего рассматривать сущность и роль продаж (или искусство торговли, как иногда эту деятельность называют) только как о функции, имеющей целью что-то продать. Однако за этим вполне очевидным утверждением часто скрывается очень сложный процесс, включающий использование полного набора принципов, приемов и важных личностных навыков и умений, а также охватывающий широкий диапазон различных типов задач, которые решаются при продаже. Далее в этой главе мы дадим более точное значение термина «продажи», но сначала проанализируем причины, объясняющие повышенный интерес к этой сфере деловой активности.

Литература о продажах изобилует текстами, начиная от полных концептуальных подходов до упрощенных вариантов типа «как это делается». Компании тратят огромные деньги на подготовку персонала, занятого продажами, стараясь обучить его как можно лучше этому делу, а может быть, и искусству. Причина столь повышенного внимания к персональным продажам проста: во многих компаниях персонал, занимающийся продажами, является единственным важным связующим элементом компании с

ее потребителем. Даже наилучшим образом спроектированный и спланированный набор маркетинговых усилий может провалиться только из-за того, что торговые представители действуют неэффективно. Такая роль торговых представителей на передней линии означает, что для многих потребителей компанией является именно торговый представитель. В соединении с часто большими расходами, которые требуются для найма, подготовки торговых представителей и поддержания их профессиональных навыков, имеются и другие явные причины обоснования важности задач, решаемых в сфере продаж, и попыток повысить здесь эффективность. Поэтому во второй части этой книги внимание обращается на важную сферу — приемы продаж.

Следует помнить, что термин «продажа» включает несколько видов деятельности, связанных с этим направлением бизнеса. Например, в сфере продаж имеются такие позиции, в которых торговые представители нужны главным образом для того, чтобы доставлять продукт потребителю на регулярной или периодической основе. Поэтому акценты в этом виде торговой деятельности значительно отличаются от тех, которые требуются от торговых представителей, имеющих дело с продажей капитального оборудования, приобретаемого при промышленных закупках. Кроме того, одни торговые представители действуют только на экспортных рынках, а другие продают продукцию непосредственно потребителю у него на дому. Один из наиболее значимых аспектов термина «продажа» — это то, что под ним скрывается широкая совокупность разных значений.

Но независимо от разнообразия ролей при осуществлении торговой деятельности имеется одна общая особенность, которая их объединяет, — постоянно повышающееся внимание к профессионализму при совершении продаж. Эту тенденцию вкупе со всеми последствиями, вытекающими из сущности и роли продаж, можно лучше всего объяснить, если мы исследуем некоторые из мифов и реалий, которые окружают имидж продаж.

1.3. Типы продаж

Множество различных ситуаций, связанных с покупками, неизбежно означает, что существуют разные виды работ, связанных с продажами, типы которых варьируются в зависимости от суц-

ности решаемых задач. На рис. 1.1 показано, что существует принципиальное отличие между теми, кто получает заказы, способствует их появлению и непосредственно работает на местах. Приемщики заказов отвечают за взаимодействие с уже имеющимися потребителями. Специалисты, которые помогают размещению заказов, сами непосредственно не получают заказы, поскольку общаются не столько с покупателями, сколько с теми лицами, которые вырабатывают требования к необходимой продукции; в то время как торговые представители, работающие на местах, непосредственно *пытаются* убедить потребителей разместить заказ в их организации.

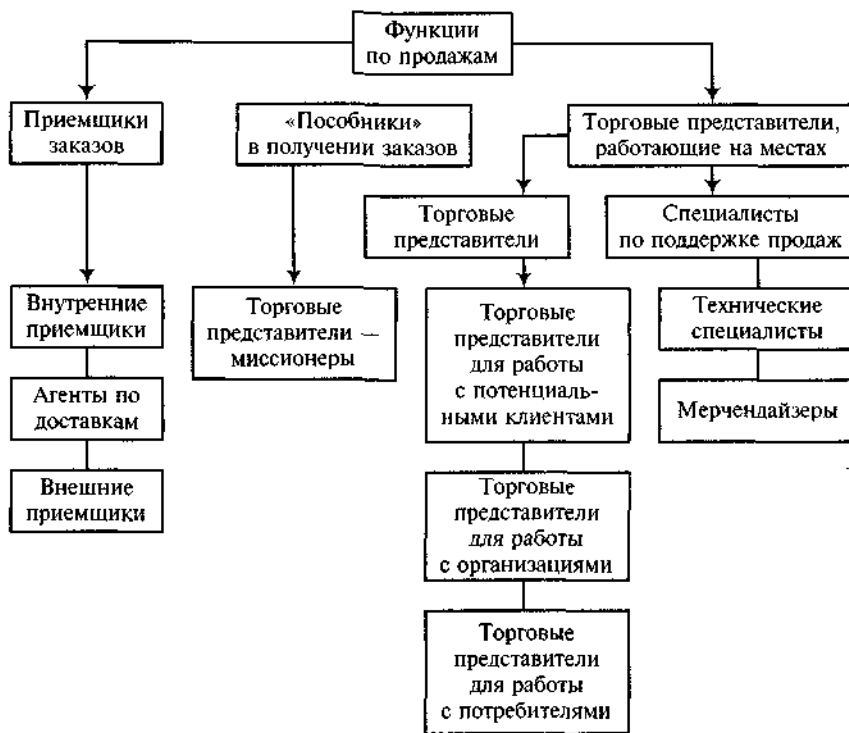


Рис. 1.1. Типы продаж

Существуют три типа приемщиков заказов: внутренние приемщики, агенты по доставкам и внешние приемщики. Понятие «пособника» в получении заказов относится к торговым предста-

вителям — миссионерам. И наконец, торговые представители, работающие на местах, — это либо торговые представители, которые работают с потенциальными клиентами, организациями и потребителями, либо специалисты по поддержке продаж, выполняющие обязанности и технических специалистов, и мерчендайзеров. Торговые представители, работающие на местах, действуют в ситуациях, где возможны прямые продажи. Теперь обсудим каждый тип работ, связанных с продажами более подробно.

Приемщики заказов

Внутренние приемщики заказов

Типичным внутренним приемщиком заказов является помощник розничного торговца. У потребителя полная свобода выбора продукта, которой он пользуется без опеки со стороны такого торгового представителя. Задача помощника в этом случае чисто операционная: принять деньги от потребителя и передать ему товар. Другим вариантом действий внутреннего приемщика заказов является работа в команде по телемаркетинговым продажам, которая оказывает поддержку продажам на местах, принимая заказы от потребителей по телефону.

Агенты по доставке

Обязанностью агента по доставке является главным образом доставка продукта. В Великобритании молоко, газеты и журналы доставляются прямо до дверей потребителя. Пытаться убедить потребителя увеличить объем заказа на молоко или на число подписываемых газет он не должен, так как размер заказа определяется самим потребителем. Разумеется, увеличение и потеря заказов в сильной степени зависит от надежности доставки.

Внешние приемщики заказов

В отличие от внутренних приемщиков заказов это категория сотрудников идет к потребителю, но их основная функция — скорее реагировать на запросы потребителя, а не стараться его активно убедить приобрести товар или услугу. В отличие от агентов, занимающихся доставкой, внешние приемщики заказов доставкой продукции не занимаются. Более того, внешние приемщики

заказов уступают место более эффективным с точки зрения затрат командам по телемаркетингу.

«Пособники» в получении заказов

Торговые представители — миссионеры

В некоторых отраслях, особенно в фармацевтической, задачей по продажам является не столько побудить заказчика разместить заказ, сколько убедить его обратить внимание на продукцию торгового представителя. Например, представители медицинских учреждений, общаясь с врачами, не могут осуществлять прямых продаж, так как врач не покупает лекарства лично, а выписывает рецепты на них пациентам. Аналогично в строительной отрасли архитекторы скорее выступают как специалисты, к чьим рекомендациям прислушиваются заказчики, чем как покупатели, и поэтому целью общения с ними являются не немедленные продажи, а информирование и создание хорошей репутации продавца и его продукции.

Торговые представители, работающие на местах

Последняя категория из рассматриваемых здесь сотрудников — это торговые представители, работающие на местах, основная профессиональная задача которых — убедить потребителя сделать покупку. Этим занимаются торговые представители, непосредственно общающиеся с посетителями в торговых точках и магазинах.

Торговые представители для работы с потенциальными клиентами

Профессиональной задачей этой категории сотрудников является привлечение новых клиентов, что они делают в ходе выявления потенциальных заказчиков (людей или организаций, которые ранее не приобретали продукцию у данной компании).

Торговые представители для работы с организациями

Эти сотрудники выполняют свои служебные обязанности, поддерживая тесные долгосрочные взаимоотношения с профессиональными заказчиками (организациями). Среди выполняемых

функций может быть продажа в составе команды, когда торговым представителям при взаимодействии с представителями заказчика оказывают помощь специалисты по продукции и финансам.

Торговые представители для работы с потребителями >⁴⁷

Этот тип задач по продажам включает продажу физических товаров и услуг, например, посуды, энциклопедий, автомобилей, полисов страхования, дополнительных пенсионных услуг отдельным людям.

Вторая группа торговых представителей, работающих на местах, занимается поддержкой, оказывая помощь сотрудникам, непосредственно общающимся с покупателями.

Технический специалист

В тех случаях, когда продукт является в техническом отношении сложным и переговоры с потребителем могут зайти в тупик, торговому представителю может оказать поддержку специалист по продуктам или финансам, который предоставит подробную техническую или финансовую информацию. Подобный вариант работы может осуществляться либо в постоянном режиме, когда такой специалист входит в состав команды, обслуживающей ключевого клиента, либо периодически, когда специалистов вызывают в случае необходимости.

Мерчендайзер

Эта категория специалистов оказывает поддержку в ситуациях продажи на уровне оптовых и розничных торговцев. Условия заказов могут обсуждаться на национальном уровне в штаб-квартире, однако продажи в отдельных точках осуществляются при поддержке мерчендайзеров, которые дают рекомендации торговым представителям о размещении продукции, стимулировании спроса, уровнях запаса продукции и поддержке контактов с менеджерами магазинов.

1.4. Имидж продаж

Спросите любую группу людей, которые не занимаются продажами, что приходит им в первую очередь на ум, когда они слы-

шат слово «продажа», и вы тут же получите самые разные ответы. Скорее всего подобный вопрос вызовет довольно большую долю отрицательных и даже враждебных высказываний, в которых будут встречаться такие слова, как «бессовестные», «бесчестные», «расточительные» и даже «отвратительные», «деградирующие» и т.п. В какой мере такое неблагоприятное мнение является оправданным? Мы готовы предположить, что рационального объяснения этому нет. Фактически указанные отношения к продажам исходят из искаженных представлений об этом виде деятельности, некоторые из которых перечислены ниже.

1. *Продажа — это не та деятельность, которой стоит заниматься.* Такого мнения придерживаются многие люди, поскольку существует общее представление, что это занятие не развивает способности человека, и если у человека есть талант, то, занимаясь продажами, он растратит его напрасно. К сожалению, такое мнение часто разделяется и теми, кто обычно дает советы молодым людям при выборе будущей карьеры, т.е. влияет на их будущее. В некоторых академических кругах свысока относятся к такого рода деятельности, и как следствие этого очень немногие толковые выпускники собираются делать свою карьеру в этой сфере.

2. *Хорошие продукты сами себя продают, и поэтому процесс их продаж только добавляет ненужные расходы.* Это точка зрения на продажи исходит из того, что если вы производите отличный продукт, то на него всегда найдутся покупатели. Это действительно может быть справедливым, если компания выпускает технологически совершенный продукт. Однако скорее всего это потребует дополнительных расходов на исследования и разработки, а кроме того, расходы такого же рода необходимы, если компания собирается лидировать в этом отношении и дальше. В то же время, как будет показано в этой книге далее, роль продаж не ограничивается только продажами как таковыми, они могут использоваться в качестве информации от потребителей компании, т.е. действовать как обратная связь, что касается в первую очередь характеристик продукции, необходимых для проведения дальнейших исследований и разработок.

3. *Есть что-то негативное в продажах, и поэтому следует с должной осторожностью относиться к тем, кто зарабатывает себе на жизнь этим делом.* Причины подобных утверждений, наиболее негативных из всех заблуждений в отношении продаж, в полной мере не ясны, но, возможно, это проистекает от образа коммиво-

яжера, который в свое время просовывал ногу в дверь посещаемого им дома так, чтобы ее нельзя было закрыть. Такие отношения могут сделать жизнь торговых представителей, которым приходится впервые преодолевать барьеры недоверия к себе со стороны потребителей, очень трудной.

Существуют предположения, что некоторые из наиболее критических ответов о продажах проистекают из-за нескольких ложных концепций, но тем не менее вопрос о том, как и почему такие концепции появляются и даже укрепляются, все равно остается. Возможно, и это более важно, те, кто озабочен такой ситуацией и стремится улучшить имидж продаж, должны быть в своих действиях более энергичными и одновременно более объективными. Первое, что им необходимо признать, это то, что подобные ложные концепции имеют-таки некоторую долю правды. Всегда существовали не самые честные люди и компании, готовые вести свой бизнес, пользуясь незнанием или доверчивостью ничего не подозревающих потребителей. Однако они не являются торговыми представителями; в лучшем случае это не очень честные дельцы, в худшем — наглые обманщики. Этому образу способствует и то, что в каких-то ситуациях мы ясно чувствуем, что покупаем что-то, в чем реальной необходимости у нас нет, или на условиях, которые мы на самом деле не можем себе позволить, и делаем это потому, что с помощью некоторых приемов техники продаж нас побудили это сделать.

Таким образом, продажи не являются в полной мере кристально чистым делом, но торговые представители в своих подходах к потребителям начинают действовать все более и более профессионально. Некоторые из наихудших приемов из их практики уходят, причем не только из-за законодательных ограничений, но и в результате добровольного решения больше ими не пользоваться. Чтобы преодолеть некоторые из ложных концепций, продажи необходимо представить в их истинном виде, и приведенные ниже факты должны получить как можно более широкое распространение.

1. Изначально ничего бессовестного или беспринципного в продажах или тех, кто занимается этим видом деятельности, нет. Продажи — это механизм обмена, при помощи которого удовлетворяются запросы и желания потребителей. Более того, большинство людей на том или ином этапе жизни сами оказываются вовлеченными в продажи, когда пытаются как можно выгоднее

Развитие продаж и их роль в маркетинге

продать свои навыки или умения, чтобы получить интересующую их работу.

2. В настоящее время деятельность в сфере продаж — это карьера, которая заслуживает должного внимания. Многие из тех, кто провел всю жизнь, занимаясь продажами, считают, что это интересное и творческое занятие, требующее большой ответственности и соответствующим образом вознаграждаемое. Неизбежно, карьера в продажах означает взаимодействие со множеством людей, в результате чего планирование здесь собственной работы может быть достаточно гибким.

3. Даже самые хорошие продукты сами себя не продают. Отличный продукт может оставаться незамеченным до тех пор, пока его свойства и выгоды приобретения не станут известны потребителю. То, что может казаться прекрасным продуктом для одного человека, может совершенно не подходить для другого. Поэтому продажа по своей сути каждый раз уникальна, так как каждый раз осуществляется с учетом конкретных запросов отдельного человека, и торговый представитель, обладающий профессиональными знаниями о продукте, может всесторонне оценить эти обстоятельства и на их основе дать рекомендации каждому потребителю.

1.5. Сущность управления продажами и его предназначение

В той степени, в какой продажи становятся все более профессиональными, в той же меняются сущность и роль **управления продажами**. В наши дни акцент в этом сочетании делается на слово «управление». Все больше появляется людей, которые занимаются управлением в этой области, в связи с чем требуется профессионализм во всех его основных проявлениях, а именно планировании, организации и контроле. В настоящее время акценты здесь изменились, и идея о том, что для того чтобы быть хорошим менеджером по продажам, необходимо иметь только нужные личностные свойства, и что основной характерной целью этой работы является обеспечение от подчиненных торговых представителей заданных уровней продаж, уже не в полной мере соответствует требованиям сегодняшнего дня. Хотя наличие таких качеств может только приветствоваться, обязанности менеджера по продажам в современной компании стали иными и более широкими.

В наши дни ожидается, что менеджер по продажам будет играть более стратегически значимую роль в компании. От него требуется вносить существенный вклад в формулирование планов компании, о чем будет подробно рассказано в гл. 3 и 14. Поэтому возникает потребность разбираться в приемах, связанных с планированием, включая прогнозирование продаж и составление бюджета. Эти направления рассматриваются в гл. 15 и 16. Менеджеру по продажам также необходимо разбираться и в концепциях маркетинга, чтобы гарантировать интегрированность продаж и маркетинга друг с другом, и об этом более подробно мы поговорим далее в этой главе. Во многих компаниях сейчас меньше внимания уделяется объемам продаж и больше прибыли. Поэтому менеджер по продажам должен уметь анализировать ситуацию и направлять деятельность торговых представителей в сторону более рентабельных видов бизнеса. При взаимодействии с торговыми представителями менеджер по продажам должен разбираться также в современных подходах, связанных с управлением человеческими ресурсами.

Если проанализировать круг знаний, перечисленных выше, то роль менеджера по продажам может показаться очень впечатляющей. Он должен быть бухгалтером, планировщиком, менеджером по персоналу и маркетологом одновременно. Однако его основная обязанность — гарантировать, чтобы функция продаж обеспечивала наиболее эффективный вклад в достижение задач и целей компании. Для того чтобы добиться этого, менеджер по продажам должен выполнять следующие конкретные обязанности:

- определять цели и задачи для торговых представителей;
- на основе этих целей и задач составлять прогноз по продажам и бюджет;
- организовывать деятельность торговых представителей, определять их численность, разбивать территорию на участки и планировать работу своих подчиненных;
- заниматься отбором, наймом и подготовкой торговых представителей;
- заниматься мотивацией торговых представителей;
- осуществлять оценку работы торговых представителей и контролировать ее.

Поскольку эти направления входят в основные обязанности менеджера по продажам, в четвертой и пятой частях этой книги они подробно обсуждаются.

Возможно, одним из наиболее значимых направлений развития, повлиявшим на продажи и управление продажами в последние годы, стала эволюция маркетинговой концепции. Поскольку для продаж она важна, рассмотрим сущность этой эволюции и то, как она повлияла на виды деятельности, связанные с продажами.

1.6. Маркетинговая концепция

Отслеживая развитие **маркетинговой концепции**, целесообразно выделить в этом процессе три последовательных этапа эволюции современной практики бизнеса:

- ориентацию на производство;
- ориентацию на продажи;
- ориентацию на маркетинг.

Ориентация на производство

Для этого этапа было характерно фокусирование усилий компаний на производстве товара или услуга. Если выразить эту идею более узко, то усилия менеджеров направлялись на достижение высокой производственной эффективности часто за счет больших масштабов производства стандартизированных продуктов. При такой организации бизнеса другие функции, например продажи, финансирование, работа с персоналом, становились второстепенными и подчиненными основной функции, которой было производство. Что еще более важно, базовой философией в отношении потребителей была идея, что они будут покупать продукты при условии, что этих продуктов достаточно и что цены на них являются относительно низкими.

Одним из наиболее известных примеров реализации такой философии была фабрика Генри Форда по производству автомобилей модели Т. Его идея заключалась в том, что если он смог бы выпускать стандартный автомобиль в огромных количествах, используя приемы массового производства, то он мог бы получить потенциально высокий спрос для этого относительно дешевого транспортного средства. В свое время (в 1920-х годах в США) Форд был прав; такой спрос существовал, и его продукты пользо-

вались успехом. Ориентация в бизнесе на производство соответствовала экономическому климату, при котором потенциальный спрос превышал предложение, как это и было в 1920-х годах, до распространения в широких масштабах приемов массового производства. Однако времена изменились, и подобная философия современной экономической ситуации, когда потенциальное предложение, как правило, превышает спрос, больше не соответствует.

Ориентация на продажи

При появлении в 1920-х и 1930-х годах приемов массового производства, особенно в США и Западной Европе, и при быстром наращивании в масштабах всего мира конкуренции, которая сопровождала их появление, многие компании стали ориентироваться на продажи.

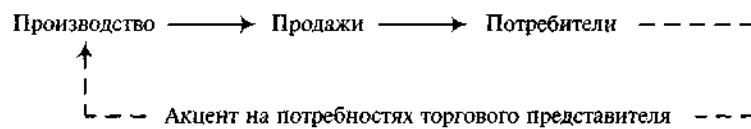
Компания с ориентацией на продажи является структурой бизнеса, которая фокусирует свои усилия на функции продаж. Поэтому основным вопросом становится не то, как производить, и наличие продуктов, а как гарантировать, чтобы произведенное было продано. Базовой философией в отношении потребителей при бизнесе, ориентированном на продажи, является идея, что оставленные сами по себе потребители при совершении покупок будут нерешительными. В любом случае даже те потребители, которые активно ищут какой-то продукт или услугу, чтобы купить их, столкнутся с широким диапазоном предложений потенциальных поставщиков. Эта ситуация может осложниться, когда при достаточной мощности поставок наблюдается депрессия спроса. Именно это и случилось во многих развитых странах в 1930-е годы, и именно в этот период были разработаны многие из так называемых приемов «жестких продаж». Бесспорно, многие из появившихся приемов были сомнительными в моральном плане, если не сказать бесчестными, и многие негативные проявления, связанные с продажами, которые обсуждались выше, зародились именно в то время.

Даже в настоящее время многие компании, занимающиеся бизнесом, берут на вооружение подход, ориентированный на продажи, так как сегодня потребители гораздо лучше защищены от негативных сторон, характерных для такого подхода (подробно см. гл. 11)

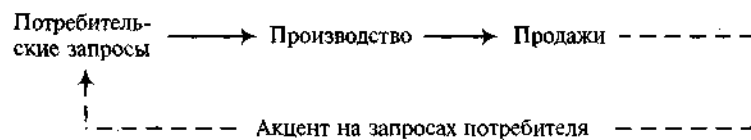
Ориентация на маркетинг

Точно не известно, когда идея ориентации на маркетинг или на потребителя начала формироваться. Но так или иначе важность потребителя в длительной истории торговли всегда признавалась. Однако до 1950-х годов идеи, связанные с так называемой маркетинговой концепцией, в чистом виде не появлялись, и только впоследствии они начали приобретать определенную форму. Маркетинговая концепция, первоначально американский феномен, появилась частично как результат неудовлетворенности вариантами с ориентацией на производство и на продажи, частично как результат изменения среды и частично как результат изменения базовых представлений в бизнесе.

Маркетинговая концепция исходит из того, что ключом к успешному и рентабельному бизнесу является выявление запросов и желаний потребителей и предоставление им таких продуктов и услуг, с помощью которых эти запросы и желания будут удовлетворены. На поверхности такая концепция не кажется действующей масштабно или фундаментально отличной от прежних философий бизнеса. Однако на самом деле эта маркетинговая концепция требует революции в том, как компания относится — и теоретически и практически — к своим видам деятельности по сравнению с вариантами, ориентированными на производство и на продажи. Проявлением этой революции в мышлении бизнеса является акцент на запросах и желаниях потребителей. Контраст между этим подходом и, например, подходом при ориентации на продажи показан на рис. 1.2.



а) Ориентация на продажи



б) Ориентация на маркетинг

Рис. 1.2. Ориентация на продажи в сравнении с ориентацией на маркетинг

Все больше и больше компаний начинают понимать, что для того чтобы в современных условиях добиться успеха, необходим подход к ведению бизнеса, отличный от прежних. Сегодня потребители лучше образованы и знают гораздо больше, чем в прошлом. За последние годы реальные доходы постоянно растут, и сейчас потребители располагают гораздо большими средствами, которые могут направить на приобретение самых разнообразных товаров и услуг. Слишком многим компаниям пришлось узнать, заплатив за это дорогую цену, что такое отличный продукт, эффективное производство и расширенное продвижение, что, конечно, прекрасно, но для обеспечения автоматического успеха недостаточно. Для того чтобы иметь серьезные шансы на успех, потребительские запросы должны стать центром планирования всего бизнеса. В частности, именно подчеркивание важности понимания запросов потребителей объясняет появление концепций и приемов, направленных на понимание покупательского поведения. В гл. 2 мы создадим рамочную конструкцию, при помощи которой можно анализировать покупательское поведение потребителей и организаций.

1.7. Реализация маркетинговой концепции

Рассуждения о философии маркетинга, хотя на первом этапе и необходимы, все же не столь важны, как реализация этой философии на практике. Осуществление маркетинговой концепции — это нечто большее, чем простое декларирование правильных идей. Чтобы компания стала ориентированной на маркетинг, необходимо внести ряд изменений в практические приемы ее работы. Более того, чтобы действовать на операционном уровне и принести компании реальные ценности, необходимо выйти на новый уровень маркетинговых технологий. Под этим мы понимаем, что менеджерам требуется набор инструментов (приемов и концепций), которые позволят реализовать маркетинговую концепцию в жизни. Мы уже упоминали, что помочь нам понять покупательское поведение могут науки о поведении; другим направлением является разработка количественных и качественных приемов маркетинговых исследований для анализа и оценки рынков. Обсудим некоторые концепции, наиболее важные и полезные для маркетинга.

Сегментация рынка и целеполагание

Поскольку маркетинг фокусируется на потребительских запросах и желаниях, необходимо, чтобы компании сначала идентифицировали эти запросы и желания, а затем разработали маркетинговые программы для их удовлетворения. Разнообразие потребительских запросов и желаний и множество способов, при помощи которых их можно удовлетворить, означает, что только немногие компании в состоянии эффективно обслужить всех потребителей на своем рынке. **Сегментация рынка** — это процесс идентифицирования таких кластеров или сегментов потребителей на рынке, которые обладают похожими запросами и желаниями и примерно одинаково реагируют на применяемые маркетинговые усилия. Идентифицировав различные сегменты на рынке, компания затем может решить, какие из этих сегментов для нее являются наиболее привлекательными и на каких она может действовать наиболее эффективно. После этого компания может более точно подгонять свои маркетинговые усилия к запросам тех сегментов, на которых она решила сосредоточить свои действия.

Сегментация рынка и **целеполагание** — это две наиболее полезные концепции в маркетинге, поэтому разработан целый набор приемов, чтобы помочь компаниям применять их на практике. Среди наиболее важных выгод эффективной сегментации и целеполагания выделим следующие.

1. Четкая идентификация рыночных возможностей и, в частности, анализ разрывов, существующих на рынке.
2. Проектирование продуктов и рыночных стимулов, которые наиболее точно соответствуют запросам рынка.
3. Сфокусированность на маркетинговых и продажных усилиях в тех сегментах, которые обладают самым большим потенциалом.

Сегментирование рынка можно проводить по одному из нескольких оснований или по их комбинации. Например, производитель зубной пасты может сегментировать рынок на основе возраста потребителей его продукта, то есть продавец полагает, что различные возрастные группы на рынке зубной пасты имеют разные желания и запросы, которые варьируются в зависимости от того, что они ожидают получить от этого продукта. Продавец может также обнаружить, что различные сегменты реагируют на его усилия положительно, то есть на них увеличивается объем продаж, если продукты и маркетинговые программы более полно со-

ответствуют запросам каждого сегмента. Продавец может установить, что рынок для зубной пасты можно сегментировать и на основе доходов: каждая группа покупателей с равными примерно доходами на рынке имеет свои требования к продукту. И наконец, продавец может сегментировать на основе комбинации как дохода, так и возраста. Среди наиболее часто используемых основ для сегментации можно указать следующие.

1. *Потребительские продукты / рынки:*

- возраст;
- пол;
- доход;
- социальный класс;
- географическое положение;
- тип проживания (например, существует классификация жителей ACORN);
- личностные качества;
- требуемые выгоды;
- параметры использования, то есть активные пользователи и неактивные.

2. *Промышленные продукты / рынки:*

- рынок конечных пользователей / тип отрасли / применение продукта;
- требуемые выгоды;
- размер компании;
- географическое положение;
- параметры использования.

Какое бы из оснований не было выбрано для сегментирования рынка, несомненно, что применение концепции сегментирования и целеполагания — это важный шаг в направлении, чтобы стать структурой бизнеса, ориентированной на маркетинг.

Маркетинг-микс

При обсуждении понятия рыночной сегментации мы часто упоминали о маркетинговых программах компании. До сих пор наиболее важными решениями в маркетинговых программах и по сути сущностью задач менеджера по маркетингу в компании являются решения по контролируемым маркетинговым переменным: ценам, продуктам, продвижению и дистрибуции. Взятые вместе, эти четы-

ре переменных образуют то, что называется **маркетинг-микс** — концепция, которая подобно сегментации и целеполаганию для современной практики маркетинга является центральной. Некоторые авторы в настоящее время подходят к маркетинг-миксу более широко и включают в него и сегментацию, и целеполагание.

Вообще говоря, руководство компании имеет ряд переменных, или составляющих, которые находятся под его контролем. Например, руководство компании имеет определенную свободу действий в выборе ассортимента выпускаемых продуктов, их характеристик, уровня качества и т.п. Задача менеджеров по маркетингу — объединить эти составляющие таким образом, чтобы их комбинация позволила добиться успеха. Термин «маркетинг-микс» является подходящим, поскольку существует множество составляющих для включения в маркетинг-микс и множество способов их комбинирования. Для того чтобы облегчить задачу классификации проблем, которые возникают при этом, основные составляющие маркетинг-микса часто называют четырьмя Р: продукт, цена, продвижение и место (англ. product, price, promotion, place — *Прим. перев.*), где под местом часто понимают дистрибуцию (термин «четыре Р», используемый для описания маркетинг-микса, был впервые применен Джеромом Маккарти в 1960 г.). В свою очередь каждая из этих четырех составляющих маркетинг-микса требует принятия решений, например, следующих.

- *Цена*: уровни цены; кредитные условия; изменения цены; скидки.
- *Продукт*: характеристики; упаковка; качество; ассортимент.
- *Продвижение*: рекламирование; публицити; стимулирование продаж; персональные продажи.
- *Место*: запасы; каналы дистрибуции; число посредников.

Персональные продажи рассматриваются в качестве одного из компонентов составляющей продвижения в маркетинг-миксе. Подробно понятие промоушен-микс рассматривается в гл. 3. В данной главе мы рассмотрим другие составляющие маркетинг-микса.

Продукт

Многие полагают, что решения, связанные с продуктом, являются самым важным в маркетинг-миксе, так как непосредственно и в долгосрочной перспективе влияют на степень успеха компании. Такой подход заставляет думать, что в первую очередь проявляется производственная ориентированность, а маркетинг-

говая отходит на второй план. Однако на самом деле это не так. Нет никаких сомнений, что решения, связанные с продуктом, являются наиболее важными из всех маркетинговых решений, принимаемых компанией. Действительно, пока не возникнет потенциальный спрос, отражающий истинную потребность рынка, для продукта неважно, насколько он является хорошим, поскольку никакого успеха он не добьется. Конечно, само собой разумеется, что решения по продуктам не должны приниматься изолированно от других решений. Справедливо и то, что можно привести множество примеров продуктов, которые считались потенциально выгодными для рынка, но провалились из-за плохого продвижения, неправильного ценообразования и ошибочных решений относительно дистрибуции. Тем не менее, большинство торговых представителей на собственном опыте знают, насколько трудно продавать некачественные или ненужные продукты, даже если в отношении них была проведена активная рекламная кампания или если цена на них ниже, чем у соперников. И действительно, решения по продукту определяют верхнюю границу возможных продаж компании. Рациональность решений по другим составляющим маркетинг-микса определяет ту степень, в которой этот потенциал будет реализован.

Следует подчеркнуть, что термин «продукт» охватывает все, что компания предлагает потребителям для удовлетворения их запросов. Помимо физических, материальных продуктов, предлагаемых к продажам, существуют также услуги и навыки. Неприбыльные организации также занимаются маркетингом своих услуг для потенциальных клиентов. Все больше и больше приемами маркетинга пользуются благотворительные организации, учебные заведения, библиотеки, музеи и даже политические кандидаты. Существуют различные схемы классификации продуктов — в зависимости от основы, выбранной для такой классификации. Например, можно провести разделительную линию между потребительскими и промышленными продуктами, в этом случае основой для классификации станет тип конечного пользователя продуктом.

Независимо от того, как и на какой основе товар или услуга классифицируются, одним из наиболее важных факторов, который надо иметь в виду в отношении этого продукта или услуги, является то, что потребитель покупает не их характеристики, а набор выгод. Эта концепция продукта является еще одним примером подхода, ориентированного на рынок при ведении бизне-

са. В ней продукт рассматривается с позиций того, что потребитель фактически покупает, то есть на основе его запросов и желаний. Например, когда люди покупают косметику, на самом деле они покупают привлекательность и т.д. Теодор Левитт (Theodore Levitt, 1962 г.) предоставил нам, возможно, один из наиболее наглядных примеров этой концепции продукта, заявив: «Покупающие агенты не покупают сверла на четверть дюйма, они покупают отверстия на четверть дюйма». Рассматривая продукт таким образом, можно отыскать новые неожиданные подходы, которые будут использованы при маркетинге продукта. В области продаж этим можно воспользоваться при разработке презентации продукции, подчеркивая те способы, при помощи которых товар или услуга позволяют решать проблемы потребителя.

Цикл жизни продукта

Одной из наиболее полезных концепций в маркетинге является та, которая возникла из идеи, что большинство продуктов имеет тенденцию следовать во времени конкретному образцу в показателях объема продаж и прибыли. Эта динамика показана на рис. 1.3 и известна как кривая цикла жизни продукта.

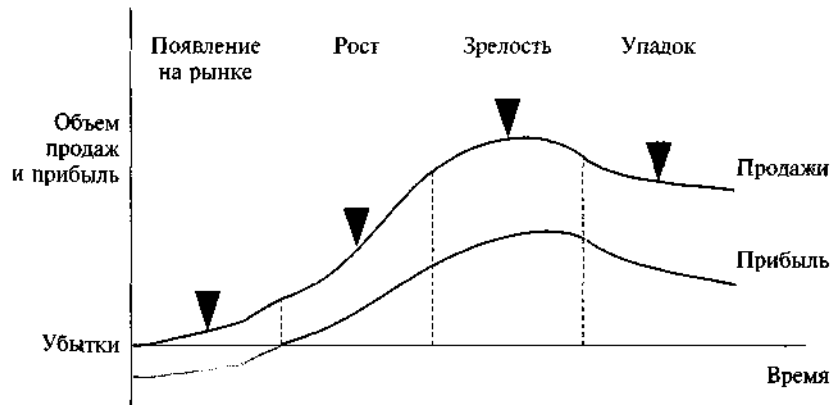


Рис. 1.3. Кривая цикла жизни продукта

Цикл жизни продукта является своего рода аналогом цикла жизни людей и имеет четыре различных этапа: появление на рынке (рождение), рост, зрелость и в конце концов упадок. Его форма может наилучшим образом быть объяснена через сущность каждого из этапов.

1. *Появление на рынке.* На этом этапе цикла жизни продукта объем продаж растет относительно медленно. Необходимо убедить дилеров взять этот продукт и продвигать его; потребители должны узнать о его существовании, заинтересоваться им и убедиться, что его стоит купить. Возможно, их даже придется обучить тому, как следует пользоваться этим продуктом. Возможно, их стиль жизни и покупательские привычки в результате этого изменятся. На этом этапе прибыли нет, а большие расходы на запуск могут привести к крупным финансовым дефицитам.

2. *Рост.* После медленного этапа признания объем продаж начинает возрастать с относительно высокой скоростью. По мере того как неформальные коммуникации и реклама делают свое дело, все сильнее проявляется эффект снежного кома. Дилеры могут попросить поставлять побольше продукта, а прибыль начнет нарастать.

3. *Зрелость.* Темпы роста продаж начинают замедляться по мере того, как рынок все более насыщается продуктом. Продукт привлекает все меньше новых покупателей, и все большая доля приходится на повторные продажи. Привлеченные высокими прибылями и показателями продаж, на рынок выходят соперники. Частично из-за повысившейся конкуренции прибыли, достигнув пика на этом этапе, начинают немного снижаться.

4. *Упадок.* Объем продаж начинает падать, и уже относительно «тощая» маржа прибыли снижается еще больше. Потребители начинают уставать от этого продукта, а их внимание начинает привлекаться к новым, усовершенствованным продуктам. В ожидании снижения продаж дилеры начинают избавляться от продукта.

Использование понятия цикла жизни продукта

Далеко не все продукты демонстрируют типичный цикл продаж и прибыли. Некоторые из них вообще не имеют полного цикла жизни (значительная часть новых продуктов, появившихся на рынке, сразу же сталкивается с неудачей). Аналогично объем продаж может резко сократиться даже в период быстрого роста в результате, например, появления нового, гораздо лучшего продукта соперника. Продукты по продолжительности времени цикла жизни могут различаться очень сильно. В отличие от продолжительности человеческой жизни такого понятия для продуктов, как средняя продолжительность жизни, не существует. Тем не менее, тот факт, что значительная часть продуктов действительно проходит типовой цикл, имеет ряд особенностей для маркетинга и для

стратегии продаж. Некоторые из них детально рассматриваются в гл. 3, а два — наиболее важных, связанных с концепцией цикла жизни продукта, мы разберем сейчас.

Первым и, возможно, самым очевидным проявлением этой концепции является то, что даже наиболее успешно продаваемые продукты имеют конечный срок жизни. Более того, есть свидетельства, которые позволяют предположить, что интенсификация соперничества и динамичные технологические изменения приводят к общему сокращению циклов жизни продукта. Это объясняет ту важность и значимость, которые сейчас придаются непрерывной разработке новой продукции. В этом процессе важную роль играют торговые представители. В результате своих повседневных контактов с потребителями они обычно первыми улавливают сигналы того, что продукты скоро выйдут на этап упадка. Они обладают обширными знаниями о потребителях, соперниках и рыночных требованиях, что делает торговых представителей потенциально очень ценным источником для появления идей о новых продуктах.

Вторым проявлением концепции цикла жизни продукта является то, что для каждого этапа соответствующими могут быть разные стратегии маркетинга и продаж. Более подробно об этом говорится в гл. 3, но понятно, что тактические приемы продаж, а это сущность повседневной деятельности торговых представителей, от этапа к этапу цикла жизни продукта обычно также меняются. Например, на этапе появления акцент может делаться на выявлении потенциальных потребителей. На этапе роста торговые представители, возможно, столкнутся с такой деликатной проблемой, как рационализация продаж, поскольку здесь спрос растет быстрее, чем предложение. На этапах зрелости и упадка торговым представителям, чтобы противодействовать все более возрастающей конкуренции и снижающимся объемам продаж, приходится все чаще прибегать к конкурентному ценообразованию и специальным предложениям.

Адаптация продукта и процессы диффузии

Эта теория, тесно связанная с процессом цикла жизни продукта, впервые была предложена Эвереттом Роджерсом (Everett Rogers) в 1962 г. В ней описывается инновационное поведение, и она исходит из того, что характеристики нового продукта могут влиять на темпы его адаптации к потребителям. Эта динамика схематично показана на рис. 1.4.

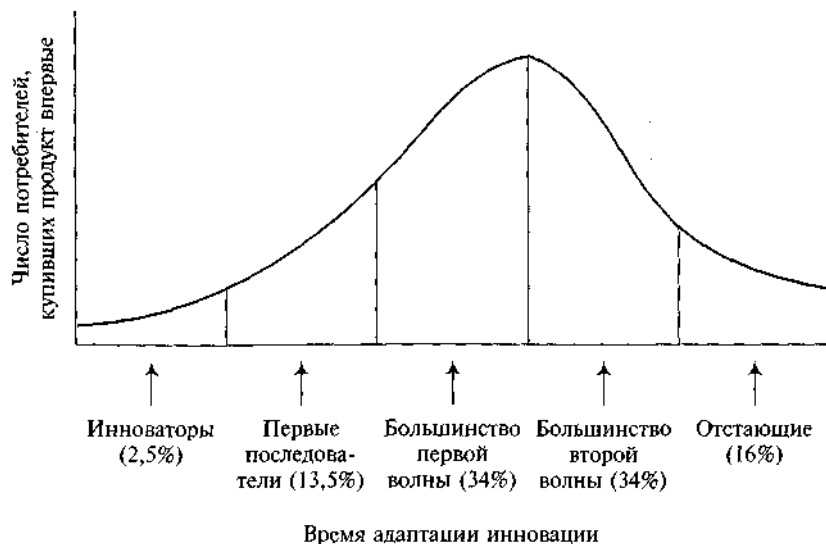


Рис. 1.4. Адаптация инноваций

При таком подходе потребители делятся на пять категорий адаптации, каждая из которых имеет разные поведенческие характеристики. Эти категории относятся к покупателям, которые впервые покупают анализируемый продукт и попадают в одну из них. Что привлечет к продукту или услуге покупателя в первый раз и какова продолжительность времени для осуществления процесса диффузии, зависит от сущности продукта или услуги.

Если мы рассмотрим новый ассортимент модной женской одежды, а затем время, необходимое для процесса диффузии, то увидим, что это время может составить менее одного года. Здесь инноваторы (то есть первые 2,5 %) — это богатые люди, пристально следящие за модой. Однако, если мы рассмотрим новый тип программного обеспечения для компьютеров, то здесь инноваторами скорее будут компьютерные «эксперты» с техническим складом ума, а время для диффузии составит более длительный период. То же самое можно сказать и о других продуктах. Например, хотя микроволновые печи были разработаны свыше 20 лет назад, они до сих пор не прошли в полной мере процесс диффузии на рынке. Здесь имеется в виду, что многие потенциальные потребители никогда не примут какой-то продукт по ряду причин (например,

часть людей отказывается иметь телевизор только потому, что он разрушает искусство вести беседу).

Скорость принятия инновации зависит от ряда факторов:

- . *относительных преимуществ* по сравнению с другими товарами или услугами на рынке;
- . *глубины соответствия* потенциальным запросам потребителей;
- . *сложности* с точки зрения того, как инновация может быть понята и использована;
- возможности до покупки попробовать продукт;
- . *коммуникативности*, т.е. масштабов и глубины, в которых инновация может быть описана или продемонстрирована до покупки.

Ценообразование

Так же, как и любые решения по составляющей «продукт» в маркетинг-миксе, решение по ценообразованию охватывает широкий диапазон задач, которые необходимо решить: сформулировать цели для ценообразования; установить уровни цен; определиться с кредитной политикой и политикой скидок, а также разработать процедуры по изменению цен. Здесь мы рассмотрим только некоторые из наиболее важных факторов, влияющих на решения, связанные с ценообразованием, в частности, на решения по продажам и управлению продажами.

Влияния на решения в сфере ценообразования

При определении ценовых уровней следует учесть ряд факторов. К основным из них можно отнести следующие.

1. *Цели компании.* При принятии решений по ценообразованию компания должна сначала определить, какие цели она ставит перед собой в этом направлении в контексте общих финансовых и маркетинговых целей. Например, целями компании могут быть достижение заданного уровня поступлений на вложенный капитал. Ценовые уровни по отдельным продуктам должны задаваться с учетом этой цели. Альтернативно или дополнительно компания может выразить свои финансовые цели относительно времени погашения затрат или определенного периода окупаемости инвестиций.

2. *Маркетинговые цели.* Они могут повлиять на ценовые решения. Например, компания может решить, что наиболее подходящей маркетинговой стратегией для нового продукта, который разработан, является достижение существенной рыночной доли так

быстро, насколько это возможно. Подобная стратегия называется стратегией **проникновения на рынок**. Она базируется на стимулировании и удержании спроса, который поддерживается низкими ценами и активным продвижением. Другим предельным вариантом, которым компания может решить воспользоваться, является стратегия **«снятие сливок»**. В данном случае вначале устанавливаются высокие цены, опять же при поддержке активного продвижения, на что тратятся большие средства, и снимается высокая прибыль. Это происходит до того, как цены в конце концов будут снижены. Когда цена снижается, на рынок выходит другой круг потребителей — более чувствительный к цене. Но какими бы ни были финансовые и маркетинговые цели, они влияют на те рамки, внутри которых принимаются ценовые решения. В любом случае такие цели должны доводиться до менеджеров по продажам и до отдельных членов команд, занимающихся продажами.

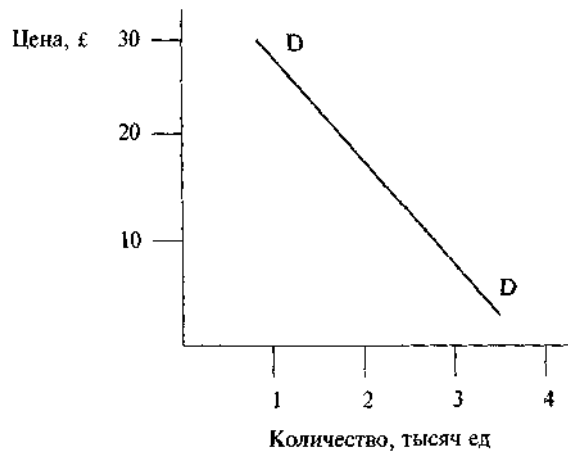


Рис. 1.5. Кривая спроса

3. *Учет спроса.* На большинстве рынков верхняя граница цен, которые компания может установить на свои товары и продукты, задается спросом, то есть цена может быть только такой, с какой согласится рынок. Это приводит к тенденции упрощать сложности анализа спроса и его связь с ценовыми решениями. Однако подобные сложности не должны мешать лицу, принимающему ценовые решения, рассматривать спрос с учетом всех последствий. Одним из наиболее очевидных понятий о зависимости между спро-

сои и ценой является концепция кривой спроса на продукт (рис. 1.5). Для лица, принимающего решение, кривая спроса содержит много полезной информации. Она показывает, что при низких ценах спрос на продукт обычно выше. На основе формы и положения этой кривой также возможно приблизительно установить спрос при любой заданной цене. И наконец, можно оценить, насколько спрос чувствителен к изменению цены. Другими словами, можно вычислить количественное изменение, задав его в процентах. Такая информация очень полезна при принятии ценовых решений, однако получение данных о зависимости между ценой и спросом достаточно затруднено. Помимо цены на спрос также влияют в значительной степени и другие факторы. Несмотря на это именно ценовые решения в первую очередь должны отражать спрос, а некоторые оценки делаться с учетом зависимости между уровнями спроса и ценой. Здесь опять торговые представители могут играть важную роль в предоставлении такой информации, и многие компании при задании цен на свои продукты в полной мере пользуются таким источником. Последнее, что следует рассмотреть здесь, — это наклон кривой спроса. Кривая, показанная на рис. 1.5, является типичной, то есть идет вниз слева направо, что означает, что чем ниже цена, тем большим в количественном отношении является спрос. Однако такое происходит не всегда. Случается, что на товар установлена низкая цена, гораздо более низкая, чем это задается даже повышенным спросом, и такая низкая цена снизит спрос. Это характерно для продуктов, которые покупаются из-за того, что цена на них высока, то есть тогда, когда в расчет принимается престиж обладания продуктом, который все знают как дорогой. Есть и другие крайности, например, низкие цены могут заставить потребителя с подозрением отнестись к качеству продукта.

4. *Учет затрат.* Если спрос определяет верхнее пороговое значение для цены, то нижнее пороговое значение задается издержками. В организации, нацеленной на прибыль, в долгосрочном плане установленные цены должны покрывать общие издержки производства и маркетинга и обеспечивать достаточную прибыль. В реальной жизни компании часто начинают процесс принятия решения о цене именно с рассмотрения своих затрат. Некоторые приемы ценообразования идут дальше, и при этом *цены* определяются целиком на основе затрат; например, вычисляются общие издержки на единицу продукции, к полученной величине добав-

ляется размер прибыли и на этой основе устанавливается окончательная цена. Подобные подходы типа «затраты плюс» к ценообразованию, хотя и являются внешне простыми, как правило, не учитывают некоторых более тонких и важных аспектов, связанных с издержками. Как и в отношении спроса, учет затрат может быть довольно сложным. Одна из наиболее важных особенностей, которую подход типа «затраты плюс» часто упускает, является различие между постоянными и переменными издержками при производстве продукта. К постоянным издержкам относятся затраты, которые не меняются в зависимости от мощности производства, если говорить о величинах до предельной мощности, например аренда и ставки фиксированных платежей. Переменные издержки с уровнем производства меняются, то есть если уровень растет, увеличиваются и переменные издержки, и наоборот, например расходы на непосредственный труд, исходные материалы и т.д. Такое внешне простое отличие двух видов затрат очень полезно при принятии решений о ценах и позволяет воспользоваться приемами **анализа безубыточности**. Эта концепция схематично показана на рис. 1.6. На графике изображены постоянные, переменные и общие издержки, а также кривая поступлений от продаж. Точка, в которой кривая поступлений пересекается с кривой общих издержек, называется точкой безубыточности. В этой точке компания не получает прибыли, но и не несет убытков. На основе графика безубыточности можно рассчитать место

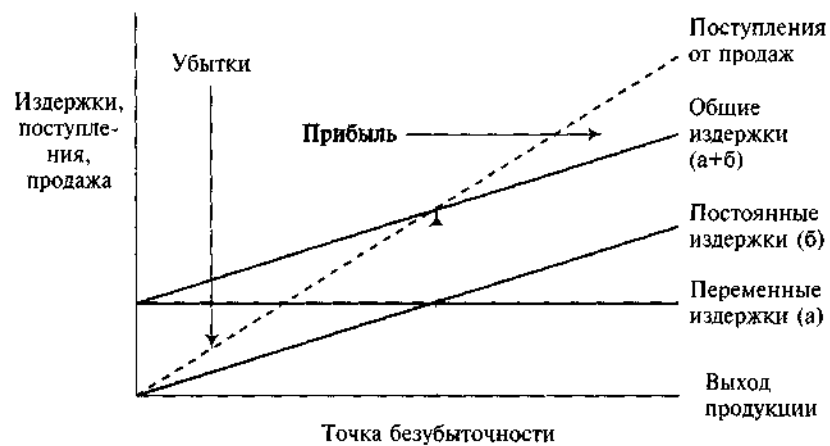


Рис. 1.6. Упрощенный график безубыточности

точки безубыточности при установлении различных цен, а когда это соединяется с информацией по спросу, анализ безубыточности становится очень полезен для принятия решений. Менеджеры по продажам должны знать о различных концепциях издержек и процедурах их вычисления, и хотя им не надо подробно разбираться в бухгалтерии, они должны иметь хорошее представление о процедурах, которые используются для определения затрат тех продуктов, за продажу которых они отвечают.

5. Учет конкуренции. Только очень немногие компании занимают позицию, позволяющую им принимать решения по ценам без учета возможных действий со стороны конкурентов. Так, решения по ценообразованию, особенно касающиеся краткосрочных тактических изменений цен, часто принимаются в качестве непосредственного ответа на действия соперников. Однако при использовании такой тактики необходима осторожность, особенно когда это ведет к снижению цены. После снижения повысить цену может оказаться очень трудно, и поэтому там, где возможно, компания должна рассматривать для противодействия соперникам и другие варианты, а не только снижение цен.

Дистрибуция

Составляющая дистрибуции (или место) в маркетинг-миксе, в частности, управление физической дистрибуцией, в течение длительного времени воспринималась как одна из сфер бизнеса, где могут происходить существенные улучшения и экономия затрат. Представляя, как это часто имеет место, существенную долю общих издержек в компании, сфера дистрибуции в последние годы привлекает повышенное внимание, результатом чего стали новые концепции и приемы, разработанные для того, чтобы добиться более глубокого понимания этой важной функции. Управление дистрибуцией сейчас рассматривается в качестве ключевой составляющей стратегического управления компанией, и в крупных организациях за это направление отвечает отдельный специалист. В результате этого мы не можем больше непрофессионально, как это было порой раньше, относиться к этой составляющей маркетинг-микса.

В самом широком смысле дистрибуция связана со всеми теми видами деятельности, которые требуются для перемещения товаров и материалов на предприятие, по предприятию и с предприятия до конечного потребителя. В качестве примеров, связанных с решениями в этой области, можно привести следующие.

I.

1. *Выбор каналов дистрибуции.* Это требует определения того, как и через какие точки дистрибуции товары и услуги достигнут конечного потребителя. Маркетинговые каналы могут быть очень короткими, например, когда товары и услуги продаются потребителю непосредственно, что имеет место при заказывании товаров и услуг по почте. В другом варианте канал может включать весь набор посредников, в том числе брокеров, оптовых и розничных торговцев. Помимо выбора пути, через который продукты достигают потребителей, также часто необходимо принять решение о том, какого охвата будет эта дистрибуция. Например, некоторые компании проводят политику **эксклюзивной дистрибуции**, согласно которой для доставки продукции компании используется ограниченное число тщательно выбранных посредников. В других случаях компания может решить, что ей требуется максимально широкое дистрибуторское покрытие (**интенсивная дистрибуция**), и поэтому она старается выйти на большое число дистрибуторских точек.

2. *Определение уровня обслуживания потребителя.* Помимо выбора канала дистрибуции, необходимо принять решение в отношении таких факторов, как время доставки и методы транспортировки. Сокращенные сроки доставки могут, конечно, обеспечить компании значительное преимущество. Однако такие сокращения времени часто сопровождаются необходимостью увеличить товарно-материальные запасы, результатом чего становится значительный рост расходов. В связи с этим после рассмотрения относительных выгод и связанных с этим расходов следует принять решение в отношении наиболее подходящего уровня обслуживания потребителей.

3. *Условия и сроки дистрибуции.* В данном случае в виду имеются условия продаж в отношении дистрибуторов, минимальные размеры заказа и условия кредитования, платежей и дисконтных скидок для дистрибуторов.

Существуют и другие вопросы, которые необходимо учесть при определении составляющей дистрибуции в маркетинг-миксе, и поэтому в гл. 5 управление каналом будет рассмотрено более подробно.

Пока достаточно только отметить, что решения, связанные с дистрибуцией, оказывают значительное влияние на виды деятельности, связанные с продажами, например, глубина дистрибуции непосредственно влияет на разбивку обслуживаемой территории на отдельные участки и планирование маршрутов (это подробно

рассматривается в гл. 14). Условия и сроки дистрибуции влияют и на ту базу, на основе которой проводятся переговоры по продажам. Таким образом, управление физической дистрибуцией влияет на все основные условия по доставке, которые торговые представители могут предложить своим потребителям. Более того, возможно, ни одна другая область маркетинг-микса не имеет столь долговременного влияния на процесс продаж.

Продвижение

Эта последняя из рассматриваемых составляющих маркетинг-микса имеет самое непосредственное влияние на продажи, потому что персонал, занятый в продажах, сам рассматривается в качестве составляющей промоушен-микса компании. Среди других составляющих этого специального набора отметим рекламу, стимулирование продаж и паблицити.

Все эти составляющие неоднократно рассматриваются в этой книге в самых разных контекстах, а также всесторонне изучаются их зависимости с продажами.

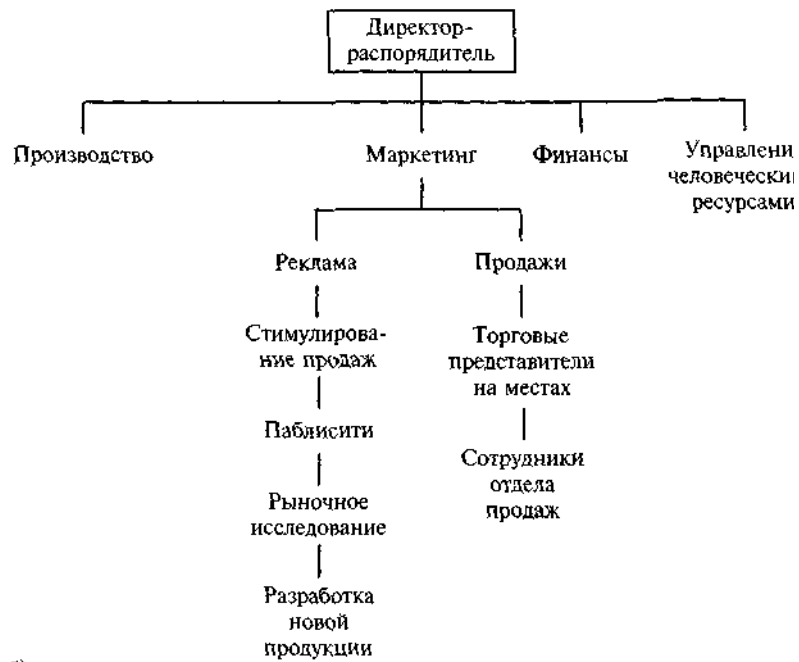
1.8. Зависимость между продажами и маркетингом

На протяжении всей этой главы мы рассматривали сущность и роль продаж и управления продажами и обсуждали общее перемещение бизнеса в сторону маркетинговой ориентации. Кроме того, мы видели, что усилия по продажам влияют и в свою очередь оказываются под влиянием решений, связанных с составляющими маркетинг-микса, что оказывает влияние на общие маркетинговые усилия. Можно поэтому утверждать, что продажи и маркетинг являются полностью интегрированными. Взятие на вооружение во многих компаниях маркетинговой концепции сопровождалось изменениями организационной структуры, а также изменениями взглядов на сущность продаж.

Примеры возможных организационных последствий в результате принятия маркетинговой концепции показаны на рис. 1.7, где приведены организационные схемы компании, ориентированной на продажи, и компании, ориентированной на рынок.



а)



б)

Рис. 17. Организационные последствия от принятия маркетинговой концепции

- а) организационная схема компании, ориентированной на продажи;
 б) организационная схема компании, ориентированной на рынок

Возможно, наиболее заметным отличием от домаркетинговой и постмаркетинговой ориентации компании является тот факт, что продажи в последнем случае рассматриваются как часть маркетинговой функции. На самом деле в компании, ориентированной на маркетинг, маркетинговая функция играет значительно большую роль в плане контролирования и координации широкого диапазона видов деятельности компании. Данная сторона маркетинговой ориентации часто сотрудниками, занятыми в продажах, понимается неправильно, в результате между отделами продаж и маркетинга возникают недоразумения, что порой является результатом грубого и недипломатичного менеджмента при осуществлении перемен, необходимых для переориентации компании. Продажи — это только часть общей маркетинговой программы компании, и поэтому общие усилия должны координироваться при помощи маркетинговой функции. Однако маркетинговая концепция не исходит из того, что виды деятельности, связанные с продажами, становятся менее важными или что руководители маркетинговым направлением должны занимать в компании наиболее высокие позиции.

Помимо изменений в организационной структуре влияние маркетинговой функции и более профессионального подхода в отношении продаж, который был описан в этой главе, означают, что сущность и роль этого вида деятельности изменились. Теперь продажи и управление продажами связаны с анализом потребительских запросов и желаний, и через общие маркетинговые усилия компании выражают стремление предоставить выгоды своим потребителям, позволяющие удовлетворить их запросы и желания.

На рис. 1.8 приводится схематическое обобщение взаимоотношений между маркетингом и профессиональными продажами и показываются ключевые области управления продажами.

Как и в отношении всех составляющих маркетинг-микса, функция персональных продаж не является обособленным элементом и должна учитываться в свете общей маркетинговой стратегии. На уровне продукта двумя основными маркетинговыми факторами, требующими учета, являются выбор целевого рынка и создание Дифференцирующего преимущества. Оба эти фактора оказывают влияние на персональные продажи.

Выбор целевого рынка

Определение целевого рынка оказывает очевидное влияние на Управление продажами из-за его отношений с **целевыми клиентами**.

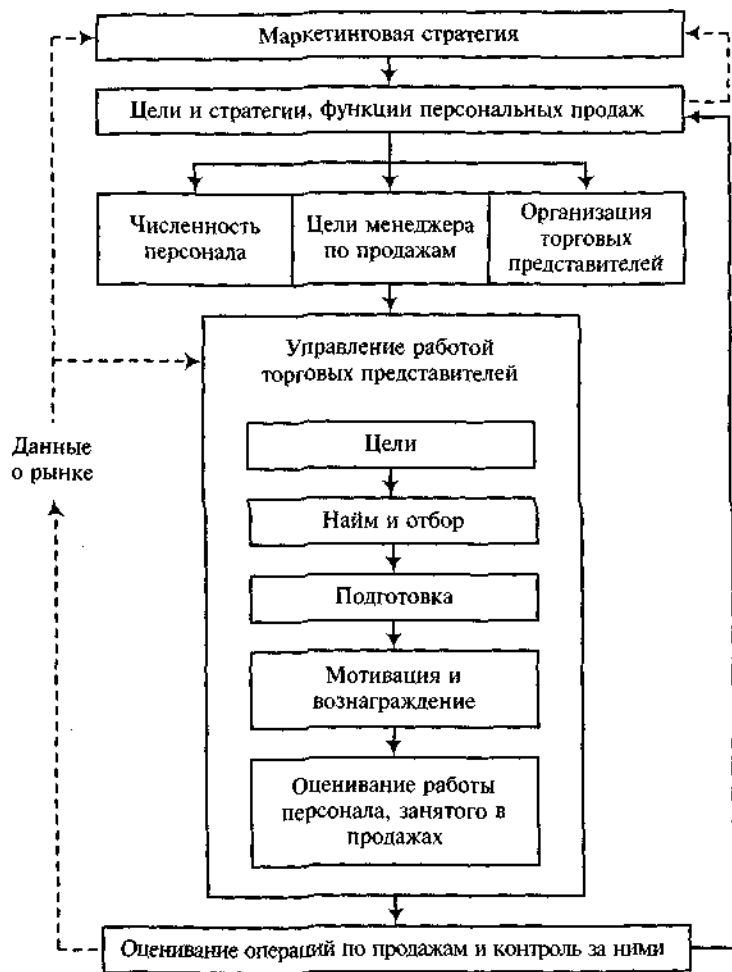


Рис. 1.8. Маркетинговая стратегия и управление персональными продажами

После того как целевой рынок определен (например, организации в какой-то отрасли, превышающие по размеру какой-то установленный уровень), управление продажами может довести эти спецификации до отдельных клиентов, выбранных в качестве ключевых. В результате этого торговые представители могут быть распределены таким образом, чтобы это позволило добиться максимального эффекта в их работе.

дифференцирующее преимущество

Создание дифференцирующего преимущества — это исходная точка для успешной маркетинговой стратегии, однако оно требует доведения общей идеи до торговых представителей и включения в план продаж, чтобы гарантировать, что этот подход будет отчетливо доведен до потребителей. Здесь можно указать две типичные опасности:

- . торговые представители утрачивают преимущество по дифференциации, постепенно уступая требованиям потребителей снизить цены;
- характеристики, которые определяют дифференцирующие преимущества, обнаруживаются, однако при этом выгоды для потребителя не учитываются. Потребительские выгоды не обходимо доводить таким образом, чтобы они были для этих потребителей значимыми. Это означает, например, что такая выгода, как более высокая производительность, может потребовать при коммуникации ее демонстрации для потребителей, которые исходят в первую очередь из финансовых показателей, экономии наличности или более высоких поступлений.

Второй способ, при помощи которого маркетинговая стратегия влияет на функцию персональных продаж, — установление стратегических целей. Каждая цель — сформировать, удержать, «снять урожай», выйти — по-своему влияет на цели продаж и стратегии продаж, что показано в табл. 1.1. Для эффективного распределения ресурсов и для эффективной деятельности на рынке важно связать между собой стратегические цели по бизнесу в целом или продуктам в частности со стратегиями по функциональным зонам.

Как мы уже видели, цели и стратегии продаж определяются на основе решений, связанных с маркетинговой стратегией, и должны соответствовать другим составляющим маркетинг-микса. Действительно, именно маркетинговая стратегия определяет, имеется ли вообще необходимость в торговых представителях или функции по продажам лучше выполнять, используя другие подходы, например прямую почтовую рассылку. Цели определяют, что должна добиться функция продаж. Цели, как правило, задаются в следующих форматах:

- объем продаж (например, 5% увеличения объема продаж);
- рыночная доля (1% увеличения рыночной доли);

Таблица 1.1. Маркетинговая стратегия и управление продажами

Цель стратегического маркетинга	Цель продаж	Стратегия продаж
Сформировать	<ul style="list-style-type: none"> • Добиться объема продаж • Увеличить дистрибуцию • Предоставить потребителям более высокий уровень обслуживания 	<ul style="list-style-type: none"> • Более высокая частота общения с уже имеющимися клиентами • Большая сфокусированность на результат во время общения с клиентами • Общение с новыми и потенциальными клиентами
Удерживать	<ul style="list-style-type: none"> • Поддерживать объем продаж • Поддерживать уровень дистрибуции • Поддерживать уровень обслуживания 	<ul style="list-style-type: none"> • Сохранить частоту общения с уже имеющимися клиентами • Поддерживать сфокусированность на результат во время общения с клиентами • Наладить работу с новыми точками торговли после их открытия
«Снять урожай»	<ul style="list-style-type: none"> • Снизить издержки на продажи • Более целенаправленно работать с выгодными клиентами • Снизить издержки на обслуживание и товарно-материальные запасы 	<ul style="list-style-type: none"> • Поддерживать общение только с выгодными клиентами • Рассмотреть вариант использования телемаркетинга и / или отказа от всех остальных форм • Отказ от работы с потенциальными клиентами
Выйти	<ul style="list-style-type: none"> • Быстро избавиться от товарно-материальных запасов 	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставить количественные скидки целевым клиентам

- рентабельность (например, сохранение валовой маржи прибыли);
- уровни обслуживания (например, увеличение на 20% числа потребителей, которым торговый представитель оказал по-

мощь, воспринимаемую как *«хорошая или отличная»*, если судить об этом по результатам ежегодного опроса потребителей);

- расходы на торговых представителей (например, 5% сокращения издержек).

Стратегия использования торговых представителей определяется, каким образом такие цели должны быть достигнуты. Здесь следует учесть следующее:

- показатели общения с потребителями;
- процент общения в разбивке по существующим и потенциальным потребителям;
- политика дисконтирования (степень, в которой разрешается давать скидки по сравнению с прейскурантом);
- процент ресурсов:
 - направленных на новые продукты по сравнению с существующими;
 - направленных на продажи по сравнению с предоставлением послепродажных услуг;
 - направленных на продажи на местах по сравнению с телемаркетингом;
 - направленных на различные типы потребителей (имеющих высокий потенциал по сравнению с теми, у кого потенциал покупок небольшой);
- улучшение обратной связи от потребителей и рынка, поступающей от торговых представителей;
- улучшение взаимоотношений с потребителями.

1.9. Выводы

В главе были показаны и обсуждены сущность и роль продаж и управление продажами, а также наиболее широко распространенные ложные представления об этих видах деятельности. Было признано, что продажи и управление продажами становятся все более профессиональными и что люди, занимающиеся этими видами деятельности, должны быть хорошо подготовленными и иметь соответствующие навыки и умения, а также владеть широким диапазоном приемов управления.

Одним из наиболее значимых достижений в современной теории бизнеса и его практике стало развитие маркетинговой концепции. В настоящее время компании перестали ориентировать-

ся на продукт, прошли через этап ориентирования на продажи и сейчас фокусируются на маркетинге,

В главе были рассмотрены некоторые ключевые концепции маркетинга, в том числе сегментация рынка и целеполагание, цикл жизни продукта и маркетинг-микс. Также здесь были продемонстрированы результаты маркетинговой ориентации для видов деятельности, связанных с продажами, и значение продаж для маркетинговых программ.

Поскольку в маркетинге акцент уделяется потребительским запросам и желаниям, в следующей главе основное внимание будет уделено сущности покупательского поведения потребителя и организации.

Практическое упражнение *iiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiii*

Mephisto Products Ltd.

«Опять очередной плохой год, — заметил старший исполнительный директор Mephisto Products Ltd. — Прибыли упали на 15%, продажи и оборот на рынке остались на том же уровне, хотя предполагалось, что будет рост приблизительно в 20%. Это больше не может продолжаться таким образом». Об этом же думал и Джим Баллинз, который считал, что их компания вылетит из бизнеса, если следующий год окажется столь же плохим.

Джим Баллинз был старшим исполнительным директором в Mephisto Products Ltd. в течение последних трех лет, и каждый год он наблюдал спад объема продаж и прибыли. Компания выпускала технически современные электромеханические контрольные приборы для промышленности. Основными заказчиками Mephisto Products Ltd. были предприятия химической обрабатывающей отрасли. Продукция Mephisto Products Ltd. отправлялась на обрабатывающий завод заказчика для обеспечения безопасности и автоматического обесточивания механизмов, если в ходе производственного процесса происходят какие-то внеплановые действия.

Продукция компании продавалась через британских торговых представителей численностью двенадцать человек. Каждый из них действовал на определенной территории в стране и имел техни-

ческую подготовку инженера-механика или электрика. Хотя 95% продаж Mephisto Products Ltd. приходилось на химическую отрасль, ее электромеханические контрольные приборы широко использовались и в других отраслях промышленности.

Причина, по которой продажи в основном осуществлялись в одной отрасли, сложилась исторически. Основатель компании Джеймс Уоткинсон 30 лет назад женился на дочери владельца крупного производителя чистящих веществ. Будучи инженером, Уоткинсон видел потенциал использования своих приборов прежде всего в этой отрасли и, заняв немного денег у своего тестя, он начал заниматься их производством, сначала для компаний своего нового родственника, а затем для более широкого применения в химической отрасли. Хотя Уоткинсон уже давно отошел от активного участия в деятельности Mephisto Products Ltd., он по-прежнему проявлял к ней финансовый интерес. Однако философия, которую Уоткинсон принес в этот бизнес, продолжала в Mephisto Products Ltd. доминировать.

Сущностью этой философии был акцент на продукт и на совершенствование производства, на что работала и сильная техническая поддержка продаж. Уоткинсон полагал, что если продукт является хорошо спроектированным и максимально качественным, то у него обязательно будет рынок. Нечего и говорить, что такой продукт затем требовалось продать (заказчики не всегда знали, что им необходимы такие механизмы по обеспечению безопасности), и торговых представителей поощряли прибегать к приемам, которые считаются продажами весьма условно, т.е. настойчиво рассказывать о последствиях, которые могут наступить, если производственное предприятие не будет иметь таких приборов. Поэтому они подчеркивали в первую очередь негативные аспекты (связанные с отсутствием таких приборов), а не позитивные (насколько нужны эти приборы, как экономилось бы время из-за отсутствия аварийных ситуаций на предприятии и т.д.). Безусловно, и во времена Уоткинсона такие продукты требовалось продать, и хотя подобные покупки делали промышленные предприятия, такие приемы продаж считались вполне оправданными. Эта философия продолжала существовать, и новые торговые представители должны были запомнить, что большинство потребителей, если их не побуждать к этому, не будут задумываться о том, чтобы заменить свои контрольные приборы на более современные.

В связи с этим компания мало занималась рекламой и стимулированием продаж, хотя время от времени, когда появлялись незначительные свободные средства, она покупала место для рекламы в ежеквартальнике *The Chemical Processor' Quarterly*. Ценообразование осуществлялось на основе метода «затраты плюс», при этом вычислялись общие издержки и к полученной цифре в качестве прибыли добавлялась заранее установленная величина. Поэтому установлением цены занимался бухгалтерский отдел, а торговые представители к этому делу не подпускались. Такой подход вел к недовольству торговых представителей, которые постоянно утверждали, что цены на их продукцию были неконкурентоспособными и что если их снизить, то продажи существенно возросли бы.

Время доставки заказов по сравнению со средними показателями в отрасли было относительно медленным, а кроме того даже крупным заказам предоставлялись очень небольшие скидки, причем прежде чем их предоставить, торговый представитель должен был их согласовать со своим менеджером. Опять же, здесь продолжала действовать прежняя философия Уоткинсона: «Если они хотят получить продукт, то они готовы подождать, когда он поступит» и «Почему предлагать скидки за большие заказы: если бы им не нужно было столь много, они бы и не заказывали».

В течение предыдущих пяти лет рыночная доля *Mephisto Products Ltd.*, до этого достаточно успешной компании, существенно снизилась. Рынок, на котором появилось много участников, стал гораздо более конкурентным. Особенно много новых соперников пришли на британский рынок из стран Европейского союза. Многие из этих новых участников предложили на рынке новые продукты, в основе которых лежали последние достижения в области электроники. На рынке такие новые продукты рассматривались как технически инновационные, однако руководство *Mephisto Products Ltd.* считало, что это не более чем мода, и полагало, что как только увлечение новизной пройдет, потребители снова вернуться к их отличной продукции.

В отличие от многих его коллег Джима Баллинза беспокоило то, как ситуация развивалась в последние пять лет, и он полагал, что возникла необходимость осуществить ряд перемен. Он считал, что новые участники, успешно действующие на их рынке, вносят в него другую маркетинговую философию. По сравнению с ситуацией, которая была десять лет назад, теперь обычной практикой стало назначение в компаниях менеджеров по маркетингу.

Более того, Джим знал, общаясь с другими специалистами в отрасли, что такие компании рассматривают теперь продажи как интегральную часть маркетинга. На прошлой встрече с руководством он в разговоре с менеджером по продажам упомянул о возможности назначения директора по маркетингу. Менеджер по продажам, который, как ожидалось, вскоре должен быть назначен директором по продажам, отнесся к этой идее очень прохладно. Он полагал, что маркетинг — это направление, которое подходит для производителя жареных бобов, но не для компании, занятой производством и продажей современных контрольных приборов для химической отрасли. Поэтому он заявил, что заказчиков Mephisto вряд ли можно убедить какой-либо рекламой и маркетинговыми уловками.

Хотя Джим Баллинз всегда с уважением относился к мнению старших менеджеров, последние показатели по продажам убедили его, что настало время осуществить ряд изменений. Он бы начал с назначения менеджера по маркетингу. Этот человек должен иметь опыт в маркетинге и скорее всего быть приглашен из химической отрасли. Кроме того, этот специалист должен будет иметь равный статус с менеджером по продажам, а затем либо новый приглашенный человек, либо действующий менеджер по маркетингу должен был быть введен в состав совета директоров.

Вопросы для обсуждения.....■.....■.....

1. Что, по вашему мнению, является неправильным в отношении подхода Mephisto Products Ltd. к продажам и маркетингу?
2. Прокомментируйте следующие положения применительно к Mephisto Products Ltd.:
 - а) маркетинговая ориентация;
 - б) маркетинг-микс;
 - в) цикл жизни продукта.
3. Какие проблемы могут возникнуть, если Джим Баллинз настоит на своем и назначит менеджера по маркетингу?
4. Если менеджер по маркетингу будет назначен, с какими проблемами он столкнется, по вашему мнению, в своей работе? Какой совет вы бы дали компании для того, чтобы она стала организацией, более ориентированной на маркетинг?

Экзаменационные вопросы

Глава 1

1. Обсудите место продаж в маркетинг-миксе.
2. Как изменяется роль продаж, если продаваемым продуктом являются:
 - а) промышленные продукты;
 - б) потребительские продукты?
3. Покажите разницу между ориентацией на производство, на продажи и на маркетинг.
4. Объясните, почему форма кривой цикла жизни продукта похожа на форму кривой адаптации инноваций.

ПОКУПАТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

Цели	Изучив эту главу, вы должны уметь следующее: 1. Понимать различные мотивации потребителей и профессиональных покупателей. 2. Формулировать стратегии для выхода на потребителей и профессиональных покупателей. 3. Понимать значимость управления взаимоотношениями.	
Ключевые термины	<ul style="list-style-type: none">• комплексное управление качеством• обратный маркетинг• покупательское поведение<ul style="list-style-type: none">• управление взаимоотношениями'• покупка типа «точно в срок»	<ul style="list-style-type: none">• процесс принятия решения потребителем• структура, отвечающая за принятие решения организации• этап покупки

2.1. Различия в покупательском поведении потребителей и организаций

Существует ряд важных отличий в покупательском поведении потребителей и организаций, которые оказывают влияние на маркетинг товаров и услуг в целом и на функцию персональных продаж в частности.

Меньшее число покупателей-организаций

Обычно компания, действующая на рынке, имеет меньшую численность потенциальных профессиональных покупателей, чем компания, обслуживающая потребительский рынок. Свыше 80% выпускаемой продукции в первом случае продается приблизительно 10—15 организациям. Это означает, что важность каждого заказчика на промышленном рынке намного превосходит важность покупателя на потребительском рынке. Однако эта ситуация ос-

ложняется там, где значимость торговых посредников на некоторых потребительских рынках, например супермаркетов, настолько велика, что, хотя у продуктов на конечном рынке имеются миллионы потребителей, ближайšie заказчики компаний по своему числу сопоставимы с числом профессиональных покупателей.

Тесные долгосрочные отношения между покупателями, представляющими организации, и торговыми представителями

Из-за большой значимости крупных заказчиков поставщикам имеет смысл инвестировать в долгосрочные отношения с ними. Это отражается в росте продаж для ключевых клиентов, когда для обслуживания крупнейших потребителей выделяются специальные команды торговых представителей и маркетологов. В свою очередь, заказчики также видят для себя выгоды устанавливать тесные взаимоотношения с поставщиками. Например, корпорация Ford сократила число своих поставщиков с 30 000 до 3000, многие из которых имеют теперь статус единственного поставщика в своей области. Сущность взаимоотношений на многих потребительских рынках другая: потребители и производители встречаются друг с другом редко, и поэтому обычным делом становятся так называемые «переключения бренда», т.е. ситуации, когда потребители принимают бренд компании за бренд супермаркета.

Покупатели-организации более рациональны

Хотя покупатели-организации, представленные живыми людьми, также подвержены эмоциональным факторам, например, некоторые торговые представители им нравятся, а другие нет, то же самое можно сказать о цвете мебели в офисе поставщика и т.п., справедливо, вероятно, утверждать, что в целом покупки организаций являются более рациональными. Здесь решения принимаются в первую очередь на основе экономических критериев. Это связано с тем, что покупателям, представляющим промышленные компании, нужно объяснить свой выбор. Так, торговые представители, предлагающие трактора Caterpillar, строят свои презентации при продажах на том факте, что хотя первоначальная

закупочная цена тракторов выше, чем у соперников, затраты, связанные с трактором в течение всей его жизни, являются намного более низкими. Такой рациональный экономический подход в течение многих лет был очень успешным. Заказчики все активнее используют для оценки вариантов покупок связанные с ними издержки в течение всего цикла жизни и анализ тех ценностей, которыми они реально пользуются. Железнодорожные компании, например, при заказе новых локомотивов вычисляют издержки в течение всего цикла жизни, учитывая при этом не только закупочные цены, но и операционные расходы и затраты на ремонтные работы.

Организационные покупки могут делаться на основе специфических требований

В промышленном маркетинге нет ничего необычного в том, что покупатели задают спецификацию продукта и что торговые представители готовят свои предложения с учетом этого. Такой подход является возможным при условии крупных потенциальных поступлений от таких продуктов, например от двигателей, используемых на железной дороге. В отношении потребительского рынка это проявляется значительно реже, поскольку здесь предложение продукта скорее разрабатывается для удовлетворения запросов целого рыночного сегмента, поскольку удовлетворение индивидуальных запросов в экономическом плане является нецелесообразным.

Важным компонентом организационных покупок могут являться взаимные покупки

Поскольку промышленный покупатель может в ходе переговоров с поставщиком занимать сильную позицию, он вправе требовать уступки за размещение своего заказа у этого поставщика. В некоторых ситуациях покупатель может требовать, чтобы продавец сам покупал какие-то продукты покупателя в обмен на размещение у него заказа. Так, производитель автомобилей может потребовать, чтобы за заключение контракта на покупку шин производитель шин покупал автомобили для своей компании у него.

Организационные продажи и покупки могут быть очень рискованными

Для промышленных рынков характерно, что контракты порою заключаются до того, как продукт выпущен. Кроме того, продукт сам по себе может быть очень технически сложным, и торговый представитель может столкнуться с непредвиденными проблемами после начала выполнения заказа. Например, Scott-Lithgow получила заказ построить для British Petroleum нефтяную буровую вышку, однако в результате возникновения проблемы, появившейся в ходе производства, цена оказалась экономически невыгодной. GEC выиграла контракт на разработку системы Nimrod для Министерства обороны США, но технические проблемы заставили ее отказаться от выполнения этого проекта, что повлекло за собой сильное отрицательное публицити. Еще одним примером можно назвать British Rail, которая столкнулась с техническими трудностями, выполняя заказ на изготовление дизельного локомотива Class 60, хотя в конце концов к взаимному удовольствию заинтересованных сторон все проблемы были решены.

Организационная покупка является более сложной

Многие промышленные покупки, особенно те, которые стоят больших денег и которые являются для компании новыми, требуют привлечения многих людей на различных уровнях организации. На решение, связанное с закупкой дорогостоящего оборудования, могут влиять директор-распорядитель, инженеры по продукту, менеджеры по производству, менеджер по закупкам и производственные менеджеры. В связи с этим одной из задач в сфере продаж может стать оказание влияния на большую часть из этих людей, что, в свою очередь, заставляет использовать целую команду, а не одного торгового представителя (Corey, 1991).

При организационной покупке важное место занимают переговоры

В совершении организациями покупок важное место часто занимают переговоры, что связано с участием в сделке професси-

ональных покупателей и торговых представителей, а также с масштабами и сложностью таких покупок. При ведении переговоров в качестве исходного пункта может рассматриваться прейскурант поставщика, однако фактически заплаченная в конце концов цена будет зависеть от навыков и умений лиц, участвующих в переговорах, а также тех позиций покупателей и торговых представителей, которые определяют их силу в переговорах.

2.2. Покупательское поведение потребителя

Потребители — это люди, которые покупают товары и услуги для личного использования. Иногда классифицировать продукт с точки зрения того, предназначен ли он для индивидуального потребителя или для организации, трудно. Например, автомобили продаются потребителям для личного пользования, а организациям — для выполнения их сотрудниками своих функциональных обязанностей (например, для поездок директора по продажам). Понять оба типа покупателей можно, получив ответы на следующие вопросы.

- *Кто* играет важную роль в принятии решения о покупке?
- *Как* они покупают?
- *Каковы* их критерии по выбору продукции?
- *Где* они покупают?
- *Когда* они покупают?

В этой главе рассматриваются первые три из этих вопросов, поскольку часто на них труднее всего получить ответы.

Кто покупает?

Многие потребительские покупки являются индивидуальными. Когда человек покупает шоколадный батончик Mars, он может сделать это импульсивно, увидев кондитерские изделия в киоске. Однако приниматься решение может и целой группой, как это иногда происходит в семье. В этом случае в ходе принятия решения о покупке могут взаимодействовать и влиять друг на друга несколько человек. Каждый из них может играть ту или иную роль. Энджель и его коллеги (Engel et al., 1993) описывают пять таких ролей. Каждую из ролей может играть муж, жена, дети и другие члены *покупательской группы*.

1. *Инициатор* — тот, кому первому пришла в голову идея рассмотреть какую-то покупку. Он может также собрать информацию, которая поможет в принятии решения об этой покупке.

2. *Авторитет* — человек, который старается убедить других людей в группе относительно возможных исходов принятого решения. Эта категория также, как правило, собирает информацию и пытается навязать остальным свои критерии принятия решения.

3. *Лицо, принимающее решение* — человек, обладающий властью и/или финансовыми полномочиями в отношении окончательного решения по обсуждаемому вопросу о покупке.

4. *Покупатель* — человек, фактически совершающий покупку, общается с поставщиком, ходит по магазинам, осуществляет платеж и решает вопросы с доставкой приобретенного продукта.

5. *Пользователь* — тот, кто употребляет купленный товар по назначению или пользуется оплаченной услугой.

Один человек в покупательской группе может играть несколько ролей. Например, при покупке игрушки девочка может выступить в качестве инициатора и попытаться повлиять на своих родителей, которые в этом случае являются лицами, принимающими решение. На девочку может повлиять ее сестра, убеждающая купить ее другую игрушку. *Покупателем* может быть один из родителей, который приходит в магазин, чтобы купить игрушку и принести ее домой. И наконец, пользователями игрушки могут быть обе девочки. Хотя покупка была осуществлена для одного человека, маркетологи выделяют четырех участников, которые повлияли на исход решения о покупке: двух детей и двух родителей.

Маркетинговые последствия от понимания того, кто покупает, лежат в области маркетинговых коммуникаций и сегментирования. Необходимым условием для целенаправленной коммуникации является идентификация ролей, исполняемых членами покупательской группы. Как показало предыдущее обсуждение, человек, который фактически использует или потребляет продукт, может быть не самым влиятельным лицом в покупательской группе и вообще не быть лицом, которое принимает решение. Но даже когда такой человек играет доминирующую роль, коммуникации с другими членами покупательской группы в процессе обмена мнениями и знаниями могут оказать на него влияние, которое скажется на принимаемом решении. Вторым следствием является то, что изменяющиеся роли и влияния внутри семейной покупательской группы предоставляют новые возможности для творческого сегментирования рынков (например, автомобильных), которые до этого были едиными.

Процесс принятия решения потребителями, или как они покупают

Ученые, занимающиеся поведенческими аспектами человека, рассматривают **процесс принятия решения потребителем** как процесс разрешения проблемы или удовлетворения запроса. В этой связи электронный калькулятор может быть приобретен для того, чтобы решить проблему неточности или медлительности арифметических вычислений, что само по себе определяет запрос — быстрые и точные вычисления. Для того чтобы определить, какой калькулятор купить, потребитель может сделать ряд шагов (Engel et al., 1993), как это показано на рис. 2.1.

Необходимость идентификации /
осведомленность о наличии проблемы

Сбор информации

Оценивание альтернативных вариантов
и выбор наилучшего решения

Выбор подходящего решения
(продукта)

Оценивание принятого решения после
покупки

Рис. 2.1. Процесс принятия решения потребителем

Запросы

В случае с калькулятором запросы (стимулирование идентификации проблемы) по своей сути являются функциональными. В этой ситуации можно получить консультацию от торгового представителя после выявления запросов потребителя, чтобы тот продемонстрировал скорость и точность тех калькуляторов, которые есть в продаже. Успешная продажа может включать идентификацию запросов более детально, например, наличие специальных характеристик, которые требуются потребителю, или, если он ре-

шил ограничиться стандартным набором вычислений, то может остановиться на более простом и более дешевом калькуляторе. Однако для других продуктов запросы и удовлетворения могут быть выражены в виде *эмоциональных* или *психологических* параметров. Например, ручка Sheaffer покупается главным образом из-за ее престижности, а не потому, что она существенно лучше других ручек по своим функциональным характеристикам. Точное оценивание видов запросов, которые продукт удовлетворяет, позволяет торговому представителю планировать и правильно вести презентацию в ходе продажи, показывая продукт как средство, с помощью которого покупатель сможет удовлетворить свои запросы или решить какие-то проблемы.

Как возникают запросы? Они могут появиться в ходе повседневной жизни; например, рождение ребенка в семье может означать, что семье требуется более крупный автомобиль. Но запросы могут появляться и в результате целенаправленных действий. Реклама видеоманитонов или общение с торговым представителем могут породить запрос на более разнообразные развлечения дома, и в какой-то момент потребуются средства для удовлетворения этого запроса.

Сбор информации

Многие запросы могут быть удовлетворены после периода информационного поиска. Так, потенциальный покупатель автомобиля, которому требуется небольшая экономичная машина, может достаточно долго искать, прежде чем решит, какая модель лучше всего удовлетворяет его запросы. В ходе поиска он может посещать демонстрационные салоны, где выставлены автомобили, смотреть телевизионные программы об автомобилях, читать журналы об автомобилях, знакомиться со специализированными отчетами (например, *Which?*) и советоваться с друзьями. Понятно, существует множество и других источников, к которым он может обратиться, например, специализированная литература, имеющаяся в демонстрационных салонах. Действительно, в некоторых ситуациях поиск может исключать торгового представителя до конца этого процесса. Кроме того, покупатель может сократить число рассматриваемых вариантов до такого, который он реально может изучить лучше, и обратиться к торговому представителю только затем, чтобы уточнить детали по предлагаемому набору моделей, из которых он решил выбрать.

Оценка альтернативных вариантов и выбор наилучшего решения

К оценке можно подойти как к системе, показанной на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Система оценивания

1. *Критерии оценивания (выбора)*. Это параметры, которыми пользуется потребитель для сравнения и оценки продуктов или брендов. В примере с автомобилем подходящими критериями оценивания могут быть расход топлива, цена автомобиля и его надежность.

2. *Убеждения*. Это показатель того, в какой степени продукт, по мнению потребителя, обладает какой-то характеристикой, например вместимостью.

3. *Отношения*. Это проявление различной силы позитивного или отрицательного восприятия продукта, что в свою очередь зависит от критериев оценивания, используемых для суждения о продуктах, и убеждениях о продукте на основе этих критериев. Эти убеждения связаны со знаниями того, например, что модель X проезжает на одном галлоне топлива 36 миль при постоянной скорости 56 миль в час, на основании чего возникают положительные или отрицательные эмоции. Так, для приведенного примера, потребитель может посчитать, что 36 миль для одного галлона мало, т.е. его отношение к тому, как данный автомобиль расходует топливо, становится отрицательным.

4. *Намерения*. Это показатель вероятности того, что потребитель будет действовать на основании своих отношений. Считается, что положительные отношения повышают вероятность покупки.

С учетом этой системы у торгового представителя возникает необходимость определить, какими критериями оценивания пользуется потенциальный потребитель при рассмотрении альтернативных продуктов. Например, торговый представитель производителя стереосистем пытается выяснить, оценивает ли потенциальный покупатель стереосистемы главным образом на основе внешнего дизайна или качества звука. Более того, может быть целесообразным попытаться изменить критерий оценивания. Например, если торговый представитель полагает, что конкурентным преимуществом их продукции является качество звука, а критерием покупателя в первую очередь является внешний дизайн, то представитель может подчеркнуть качество звука и минимизировать важность дизайна. И наоборот, если посетителя в первую очередь интересует качество звука, что в большей степени отличает товары соперников, то задача торгового представителя — изменить критерий выбора и на первое место выдвинуть дизайн, который лучше решен у них. Для достижения этой цели используются разные приемы и инструменты, в том числе сравнение характеристик по данным, приведенным в специализированных журналах, и демонстрация работы своей аппаратуры.

Оценка решения после продажи

Искусство эффективного маркетинга заключается в обеспечении удовлетворения потребителя. Большая часть видов бизнеса строится на повторных покупках, что предполагает, что потребители должны получить удовлетворение от своих покупок (в противном случае они к вам снова не придут). Фестинджер (Festinger, 1957) ввел понятие «когнитивный диссонанс», которое частично объясняет беспокойство, испытываемое многими покупателями дорогих товаров вскоре после их приобретения. Классическим случаем этого являются покупатели автомобиля, которые после приобретения ими какой-то модели усердно читают рекламные объявления об автомобилях, чтобы развеять беспокойство, вызванное тем, что они начинают сомневаться в том, что сделали правильную покупку.

Торговые представители часто пытаются уверить покупателей, после того как заказ уже размещен, что те сделали правильный выбор. Но исход оценки после совершения покупки зависит не только от слов торгового представителя, но и многих других факторов. Качество продукта и уровень послепродажного обслуживания, очевидно, очень важны для обеспечения спокойствия, и именно

торговый представитель может помочь покупателю удостовериться, что тот продукт, который он купил, наилучшим образом соответствует его запросам. Из этого следует, что не в долгосрочных интересах торгового представителя убеждать покупателя приобрести дорогостоящий предмет, который обладает характеристиками, не очень нужными этому человеку (хотя это может повысить краткосрочную маржу прибыли), и в результате повысить свои комиссионные. В будущем это может привести к падению объема продаж, так как, разочаровавшись в покупке, потребитель отправится в следующий раз за другими покупками в другое место.

Выбор критериев

Критерии выбора — это различные характеристики (и выгоды), которые потребитель использует, когда оценивает товары и услуги. Они дают основу для принятия решения в отношении приобретения того или иного товара. Разные члены покупательской группы могут использовать личные критерии выбора. Например, ребенок может использовать критерий престижности (в собственном понимании), когда выбирает ботинки, в то время как родители ориентируются на их цену. Более того, один и тот же критерий может использоваться по-разному. Например, ребенок желает получить самую дорогую видеоигру, в то время как родители хотят приобрести более дешевый вариант. Критерии выбора из-за изменений в доходе, происходящих в семье, со временем могут меняться. Так, по мере того как располагаемый доход повышается, цена может перестать быть ключевым критерием выбора, а на ее место придут критерии статуса и социальной принадлежности.

Критерии выбора по своей сущности могут быть экономическими, социальными или личностными. К *экономическим* критериям относятся параметры работы, надежность и цена. В *социальные* критерии входят статус и потребность в социальной принадлежности. Например, продукция Nike, Reebok и Adidas должна быть принята «улицей», без чего на молодежном рынке она продаваться не сможет. Такие социальные нормы, как обычаи и мода, также могут быть важными критериями выбора, при этом некоторые бренды отвергаются как слишком неудобные или необычные (например, очки с флуоресцирующими дужками) или вышедшими из моды.

Личностные критерии связаны с тем, как товары или услуги соответствуют индивидуальной психологии. Здесь важнейшим аспектом является образ «я», то есть то, как мы рассматриваем сами себя. Например, девушка может считать себя молодой, энергичной, способным руководителем и стремиться к покупке товаров, которые отражают именно такой имидж. Audi, когда проводит рекламную кампанию, в первую очередь ориентируется на приверженцев своей марки. Многие решения о покупках по своей сущности являются «экспериментальными» в том смысле, что люди хотят выяснить, какие чувства от покупки они испытают — гордость, удовольствие или разочарование. Такие чувства потребителей необходимо принимать во внимание. Например, в розничном маркетинге такие магазины, как Next, Principles и Marks & Spencer, понимают важность создания правильной атмосферы при помощи соответствующего выбора цветовых решений и дизайна внутренних помещений.

Торговым представителям и менеджерам по маркетингу необходимо хорошо ориентироваться в критериях выбора, которыми пользуются потребители при оценивании товаров и услуг. Такое знание позволяет торговому представителю предложить каждому потребителю соответствующий подход и помогает менеджерам по маркетингу выбрать правильную основу для проектирования товара или услуги, а также правильные сообщения для рекламирования.

2.3. Факторы, влияющие на процесс принятия решения потребителями

Существует ряд факторов, которые влияют на процесс принятия решения потребителями и результат этого процесса. Эти факторы можно классифицировать на три категории:

1. Ситуации, в которых совершаются покупки.
2. Личностные влияния.
3. Социальные влияния.

Ситуации, в которых совершаются покупки

Ховард и Шет (Howard and Sheth, 1969) идентифицировали три типа таких ситуаций:

1. Решение больших проблем.
2. Решение ограниченных проблем.
3. Автоматическая реакция.

Когда проблема или потребность являются новыми, средства для их решения становятся дорогостоящими, а неопределенность значительной, потребитель, вероятно, в этих условиях начнет действовать, т.е. искать ответ в экстенсивном варианте. Это потребует активного поиска информации и тщательного изучения альтернативных решений. Столкнувшись с таким типом покупателя, торговый представитель может быстро сформировать доверие, предоставив информацию и оценив альтернативы ассортимента продукции с точки зрения того, насколько они соответствуют запросам данного покупателя. Доверие, достигнутое в результате взаимодействия с покупателем в описанной ситуации совершения покупки, может быть вознаграждено за счет повторных покупок, когда потребитель сводит широкую возможность выбора к более узкой — знакомой. Так, успешно действующие торговые представители, занимающиеся автомобилями, часто добиваются устойчивых отношений с группой очень лояльных покупателей, которые покупают у них машины, даже если ситуация с дилерами изменилась, что объясняется тем доверием, которое сформировалось ранее.

Более узкий вариант выбора имеет место в том случае, когда потребитель обладает некоторым опытом в отношении рассматриваемого продукта и может выражать стремление сохранить лояльность к бренду, который он купил ранее. Однако определенный информационный поиск и оценка незначительного числа альтернативных вариантов сохраняются в качестве подтверждения того, что принятое решение является правильным. Этот процесс оставляет торговым представителям конкурирующих продуктов меньшие возможности (за счет предоставления литературы об этих продуктах и, возможно, за счет предоставления гарантий, снижающих риск, например, бесплатную замену в случае обнаружения любой детали с неисправностями) убедить потребителей, что им целесообразно перейти на другую модель.

Компании, которым удалось сформировать у потребителей предпочтение своего бренда, стремятся не ограничиться этим и перевести потребителей в состояние автоматической реакции. Для поддержания бренда в позиции, которая первой приходит на ум потребителю, и закрепления положительного отношения к бренду эффективным средством может быть реклама. В этом случае



персональные продажи конечному потребителю могут оказаться даже излишними. Компании, продающие потребительские товары длительного пользования, могут предлагать щедрые условия при продаже своих новых моделей с зачетом стоимости старой. Например, Black and Decker использует этот прием, когда предлагает приобрести новую модель газонокосилки — цена за нее частично погашается сдачей предыдущей модели.

Возможность влияния на решение потребителя, выбирать ли из многих вариантов или предпочесть уже известный, в значительной степени зависит и от уровня его вовлеченности в покупку. Активная вовлеченность ассоциируется с важными покупками, которые очень значимы для человека. Когда покупка влияет на образ «я», связана с высокой степенью воспринимаемого риска, имеет социальные (например, статусные) последствия или позволяет получить большое удовольствие, то можно ожидать, что вовлеченность будет высокой. Если же ситуация прямо противоположна, то скорее всего потребитель продемонстрирует низкую вовлеченность в процесс совершения покупки. На рис. 2.3 показана зависимость между вовлеченностью и покупательской ситуацией.

В ситуациях с высокой вовлеченностью (например, покупка автомобиля или дома) потребитель ищет большой объем информации, на основе которой он собирается принять решение. Торговый представитель должен уметь предоставить такую информа-

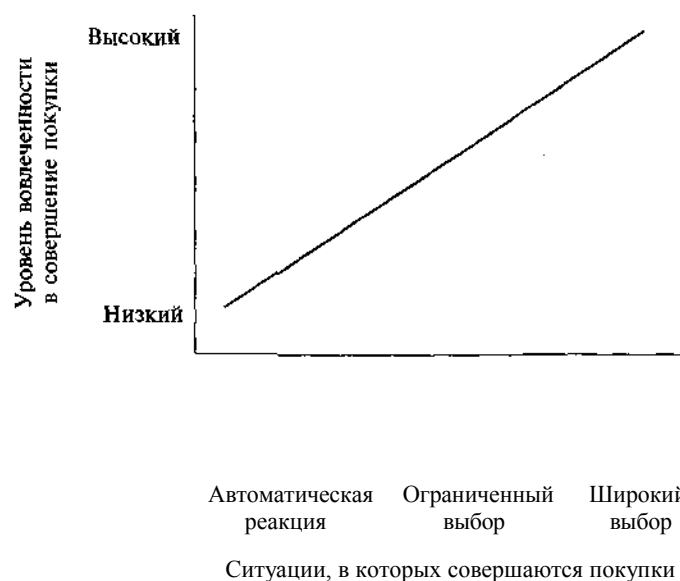


Рис. 2.3. Уровень вовлеченности в зависимости от ситуации, в которой совершаются покупки

цию и ответить на самые разные вопросы. При ситуациях с низкой вовлеченностью потребитель скорее всего вряд ли станет активно искать информацию. Для такого рода покупок часто используются повторные рекламы.

Личностное влияние

Вторая группа факторов, оказывающих влияние на процесс принятия решения потребителем, связана с психологическими особенностями участвующих в покупке людей. Среди концепций, которые относятся к этой сфере, выделим индивидуальность, мотивацию, восприятие и обучение.

Хотя индивидуальность может объяснить различия в том, как потребители совершают покупки, для торгового представителя очень трудно точно и быстро определить, кем является посетитель: экстравертом или интровертом, человеком с обычными или особыми претензиями. Действительно, осуществление надежных измерений личностных характеристик сделать трудно даже квалифицированному психологу. Индивидуализированность бренда — это характеристика того, как бренд воспринимается потребителями. В этом отношении бренды могут характеризоваться как продукт «для молодых людей» (джинсы *Levis*), «для продвинутых» (пиво *Castlemaine XXXX*) или для «умных» (темное пиво *Guinness*). Это параметр, лежащий выше физических (например, цвет) или функциональных (например, задача) атрибутов бренда. Создавая индивидуальность бренда, маркетолог может сформировать привлекательность для людей, которые ценят в первую очередь такие характеристики. Исследование Аккоффа и Эмсотта (*Ackoff and Emsott, 1975*) разновидностей брендов пива показали, что большинство потребителей предпочитают бренд пива, который соответствует их собственной индивидуальности.

Торговым представителям необходимо разбираться в различных типах индивидуальности покупателей. Буззотта и его коллеги (*Buzzotta et al, 1982*) предложили для понимания психологии покупателя двухпараметрический подход. Исследователи сделали допущение, что любой человек может быть тепло или враждебно настроен, доминировать или подчиняться. Хотя существуют различные степени проявления указанных типов поведения, исследователи полагают, что можно ограничиться тем, что разместить

анализируемых людей в одну из ячеек матрицы «два на два» в зависимости от типа поведения каждого.

- *Доминирующий тип.* В ситуациях личного общения доминирование является фактором, обеспечивающим контроль над другими. Из этого следует необходимость занимать лидирующую позицию при личных контактах, контролировать ситуацию и проявлять сильное стремление к независимости.
- *Подчиненный тип.* Подчиненность — это готовность позволять другим быть лидерами. Из этого следует желание подвергаться контролю, согласие подчиняться другим и стремление избежать конфронтации.
- *Доброжелательный тип.* Доброжелательность — это уважение к другим. Доброжелательный человек — это человек, для которого характерны оптимизм, хорошее настроение, позитивный настрой к другим людям, желание доверять им.
- *Враждебно настроенный тип.* Враждебность — это отсутствие уважения к другим. Это подразумевает человека, который ведет себя холодно, недоверчиво и надменно по отношению к другим людям. Люди такого типа любят занимать позицию, для которой характерно выражение: «Я сказал вам это».

На рис. 2.4 показана эта модель покупательского поведения.

Доминирующий тип	Q1	Q4
Подчиненный тип	Q2	Q3
	Враждебно настроенный тип	Доброжелательный тип

Рис. 2.4. Параметрическая модель покупательского поведения

Бузотта и его коллеги утверждают, что хотя люди имеют множество отличий, каждый из нас попадает в одну из четырех указанных групп. Чтобы помочь идентифицировать тип, торговый представитель должен отыскать знаковые характеристики.

Q1. *Комбинация доминирования и враждебности.* Это громко и много разговаривающие люди, требовательные и решительные в своих действиях. Они везде «суют свой нос», ведут себя по отношению к окружающим агрессивно и самоуверенно. С ними обычно достаточно трудно ладить, а кроме того они часто бывают излишне обидчивыми. Как правило, к торговым представителям они относятся с недоверием.

Q2. *Комбинация подчиненности и враждебности.* Такие люди являются холодными, отчужденными и некоммуникабельными. Часто они бывают одинокими людьми и работают на таких должностях, которые требуют скорее концентрации внимания, чем общения, например, в области исследований, бухгалтерии или компьютерного программирования. Отвечая на задаваемые им вопросы, они стараются дать короткие и некатегоричные ответы, типа: «может быть», «хорошо», «возможно». Представители этой категории в ходе совершения покупок предпочитают избегать по возможности общения с торговым представителем, но если этого не удается, ограничиваются пассивной, почти отстраненной ролью.

Q3. *Комбинация доброжелательности и подчиненности.* Это экстраверты, дружелюбные, понимающие, разговорчивые, позитивно настроенные люди, которые при этом по своей природе не могут быть лидерами. Они предпочитают покупать у тех людей, кто им нравится, и относятся к общению в ходе покупок как к социальному явлению. Как правило, они соглашаются в основном со всем тем, что им говорит торговый представитель, а если чувствуют какие-то сомнения, то могут отложить на какое-то время решение по покупке, и за это время могут с кем-нибудь посоветоваться, например, с друзьями.

Q4. *Комбинация доминирования и доброжелательности.* Это люди, для которых характерны высокая приспособляемость и открытость, которые не боятся высказывать свои идеи и мнения. Они, как правило, хотят получить какие-то убедительные подтверждения аргументов, приводимых торговым представителем, и становятся нетерпеливыми, если получаемые ответы даются в слишком обтекаемой форме. Они без всяких колебаний купят у любого человека, который сможет убедить их, что в результате этой покупки они получат ту или иную выгоду. Им нравится вести переговоры в деловой манере, а в ходе общения, связанного с покупкой, они могут быть требовательными.

Каковы следствия для продаж от такой категоризации? Декормьер и Джоббер (Decormier and Jobber, 1993) утверждают, что, общаясь с разными категориями, торговые представители должны соответствующим образом менять свое поведение.

Q1. Чтобы завоевать расположение людей с комбинацией доминирования и враждебности, правильным поведением торгового представителя будет повышение доминированности до такого же уровня. Это может включать выпрямленную спину, поддержание

контакта глазами, уважительное выслушивание (но при этом пассивное) и выдачу немедленных ответов. После того как покупатель этой категории понимают, что торговый представитель в психологическом плане им равен, может произойти полезное общение.

Q2. При первой встрече с покупателем с комбинацией подчиненности и враждебности, торговый представитель не должен делать попытки доминировать, а постараться постепенно завоевать его доверие. Торговый представитель должен выбрать такой уровень доминирования, который был бы равен уровню посетителя, а вопросы задавать открытого типа, делая это медленно и в мягкой манере. Ему также следует понизить свой статус, что на уровне физических проявлений может быть выражено тем, что глаза и голова должны располагаться не выше глаз и головы покупателя.

Q3. Люди, для которых характерна комбинация доброжелательности и подчиненности, хорошо относятся к остальным. Торговый представитель должен удовлетворить их социальную потребность, действуя также в теплой и дружелюбной манере. Он не должен пытаться доминировать, а пытаться поддерживать тот уровень социальности, который демонстрирует посетитель. После того как доверие и взаимная симпатия установлены, торговый представитель может направить общение в сторону принятия решения о покупке.

Q4. Люди с комбинацией доминирования и доброжелательности скорее требуют уважения, чем любви. Чтобы добиться их уважения, торговый представитель должен выбрать уровень доминирования, эквивалентный уровню посетителя, но демонстрируя при этом теплоту (эмпатию) общения. Все аргументы, связанные с продажей, должны подкрепляться везде, где это возможно, очевидными фактами и свидетельствами.

Торговым представителям необходимо попытаться определить мотивы действий покупателя, поскольку истинная причина или мотив для совершения покупки могут оказаться скрытыми. Однако за счет аккуратно используемых приемов со временем торговый представитель может определить некоторые фактические мотивы. Мотивация, несомненно, связана с запросами: чем сильнее запрос воспринимается потребителем, тем более вероятно, что он постарается его удовлетворить. Поэтому торговый представитель может усилить покупательскую мотивацию за счет стимулирования потребности, показывая способы, при помощи которых запросы могут быть удовлетворены, и пытаясь понять

различные мотивы, которые могут участвовать в процессе принятия решения. Это может быть, например, подчеркивание времени, сэкономленного по сравнению с использованием обычной еды, или акцент на статусе в результате приобретения автомобиля престижной марки, BMW или Jaguar.

Однако не все люди с одинаковыми мотивациями покупают одни и те же продукты. Одна из причин этого связана с тем, что то, как человек решит действовать, зависит от его *восприятия ситуации*. Один покупатель может воспринимать торгового представителя как честного человека, которому он может доверять, в то время как другой может в душе относиться к этому человеку изначально с подозрением. На потребителя могут оказывать влияние три процесса.

1. *Селективное воздействие*. Он может искать и читать только отдельные информационные источники.
2. *Селективное восприятие*. Из этих источников человек может воспринимать только некоторые идеи, сообщения и информацию.
3. *Селективное удержание*. Из полученной информации может сохраняться только часть ее.

В целом люди проявляют тенденцию быстро забывать или вообще избегать информации, которая сильно отличается от их отношения к чему-либо. Для принятия решения потребителям также важен процесс обучения. В данном случае под обучением понимается изменение поведения человека в результате приобретения нового опыта. Потребитель узнает, какие фирменные названия предполагают высокое качество и каким торговым представителям он может доверять.

Стиль жизни

Образцы стиля жизни привлекают все большее внимание специалистов по маркетингу, занимающихся практическими аспектами. *Стиль жизни* относится к типу жизни, выраженному с точки зрения видов деятельности, интересов и мнений человека. Анализ стиля жизни или, как его еще называют, *психографика*, группирует потребителей в соответствии с их убеждениями, видами деятельности, ценностями и демографическими характеристиками, такими, как, например, образование и доход. Research Bureau Ltd., британское агентство по маркетинговым исследованиям, проанализировало типы стилей жизни у домашних хозяек и обнаружило восемь различных групп.

1. *Молодые утонченные натуры*: экстравагантные, экспериментаторы, нетрадиционалисты; молодые, социальный класс А, В, О (классификация приведена в табл. 2.1); хорошо образованные; интересующиеся новыми товарами и услугами; социально активные, с явно выраженным интересом к культуре.

2. *Ориентированные на домашние ценности*: консервативные, придающие меньшее значение высокому качеству, по социальным параметрам занимающие средние позиции, средний класс, со средним доходом и средним уровнем образования; самый низкий интерес к новым товарам и услугам; большая сфокусированность на доме; слабо выраженное стремление к развлечениям.

3. *Традиционный рабочий класс*: явно выраженная традиционность, придавание большого значения качеству, ограниченность опыта в потреблении продуктов питания, получение удовольствия от приготовления пищи; средний возраст, социальная группа D, E, более низкий уровень образования, более низкий доход, обсуждение решаемых вопросов с членами семьи; социальная активность; общие социальные увлечения у мужа и у жены; любовь к конкурсам и пари.

4. *Утонченные натуры среднего возраста*: экспериментаторы, нетрадиционалисты; среднего возраста, социальный класс А, В, С1; хорошо образованные; разносторонние; имеющие собственность, неработающие домашние хозяйки, интерес к новым товарам и услугам; социально активные, с явно выраженным интересом к культуре.

5. *Домашние хозяйки с пристрастием к мыльным операм*: полностью контролирующие свое поведение, консерваторы, традиционалисты; социальный класс D, E, как правило, живут в зоне приема телевизионных программ, передающихся из Ланкашира и Йоркшира, менее высокий уровень образования, менее низкий доход, частичная занятость; слабый интерес к новым товарам и услугам; социальная пассивность.

6. *Самодостаточные*: верящие в себя и свои силы, внимательно относящиеся к качеству, неэкстравагантные; молодые, хорошо образованные, имеющие собственность, со средним доходом.

7. *Скромные натуры*: любители получить скидку, не уверенные в своих силах, гордящиеся своим домом, социальный класс С1, С2, как правило, живут в зоне приема телевизионных программ, передающихся компанией Tyne-Tees (северо-восток Англии) и из Шотландии; рано бросили учиться в школе; частичная занятость, средний уровень пристрастия к развлечениям.

8. *Скупые*: верящие в себя и свои силы, гордящиеся своим домом, традиционалисты, равнодушно относящиеся к качеству; возраст 25—34 года, социальный класс C2, D, E, частичная занятость, менее высокий уровень образования, средний доход, любовь к конкурсам и пари, страсть к накопительству, общие социальные увлечения у мужа и у жены, социальная активность.

Анализ стиля жизни полезен для маркетинга, поскольку установлено, что стиль жизни коррелирует с покупательским поведением. Компания может выбрать в качестве целевой группы людей с определенным стилем жизни (например, утонченных натур среднего возраста), подготовить для них соответствующее предложение и использовать ту рекламу, которая в большей мере отражает ценности и убеждения этих людей. Информация о читательских и зрительских привычках представителей каждой группы со своим стилем жизни становится все более известной, поэтому стиль жизни целевой группы может повлиять на выбор СМИ.

Социальные влияния

Среди наиболее сильных социальных влияний на принятие решения потребителями оказывают социальный класс, референтная группа, культура и семья.

Первый из этих факторов (социальный класс) рассматривается как важный определитель потребительского поведения в течение уже многих лет. Социальный класс в маркетинге определяется на основе занятия главы семьи или члена семьи с основным доходом. Практическая важность понятия «социальный класс» выражается в том факте, что респонденты в рыночном исследовании обычно классифицируются по принадлежности к социальному классу, а большинство рекламных медийных средств приводит показатели своей аудитории в разбивке по социальным классам. Именно это показано в табл. 2.1. Однако использование только такой переменной для объяснений различий в совершении покупок специалистами часто критикуется. Нередко имеет место, что люди, принадлежащие к одному и тому же социальному классу, могут иметь совершенно разные типы потребителей. В группе C2, то есть в группе профессионально подготовленных рабочих, было обнаружено, что некоторые люди тратят большую часть своего дохода на приобретение собственного дома, мебели, ковров и устройств для семейного развлечения, в то время как другие пред-

почитают тратить свои деньги на более мимолетные увлечения, например, выпивку, табак и игру в бинго.

Таблица 2.1. Категории социального класса

<i>Социальная группа</i>	<i>Все взрослые (старше 15 лет), %</i>
A	3Д
B	17,7
C1	27,8
C2	22,2
D	17,6
E	11,7

Ключ

<i>Социальная группа</i>	<i>Социальный статус</i>	<i>Профессиональные занятия</i>
A	Верхний средний класс	Руководители высшего звена, административные работники, представители свободных профессий
B	Средний класс	Руководители среднего звена, административные работники, представители свободных профессий
C1	Нижний средний класс	Руководители нижнего звена (мастер, заведующий офисом), административные работники, представители свободных профессий
C2	Квалифицированный рабочий класс	Высококвалифицированные рабочие
D	Рабочий класс	Неквалифицированные и со средней квалификацией рабочие
E	Нижний уровень существования	Государственные пенсионеры и вдовы (без других источников доходов), люди со случайными источниками дохода

Такие результаты привели к появлению новой системы классификации, которая называется ACORN (A Classification of Residential Neighbourhoods), в которой люди классифицируются по типу территории, на которой они живут. Оказалось, что это позволяет осуществлять надежное деление по типам жизни, типам совершения покупок и воздействию медийных средств (Baker et al., 1979).

Термин «референтная группа» используется, чтобы показать группу людей, которая влияет на отношение или поведение анализируемого человека. Когда продукт является бросающимся в глаза, например одежда или автомобили, выбранные бренд или модель могут в значительной степени зависеть от того, что поку-

патель воспринимает как приемлемый вариант со стороны его референтной группы, то есть друзей, семьи или коллег по работе. Приемлемость референтной группой не следует путать с популярностью. Торговый представитель, который пытается продать автомобиль, используя для этого направленность «это очень популярно», может войти в конфликт с желанием покупателя войти в референтную группу, для которой подходящим вариантом является менее популярная, но более индивидуальная модель.

Под культурой понимают традиции, запреты, ценности и в целом позицию всего общества, в котором живет человек. Это понятие особенно значимо для международного маркетинга, поскольку в каждой стране существует своя культура, что влияет на характер бизнеса и на то, как используются продукты. Например, в арабских странах торговый представитель может обнаружить, что ему необходимо проводить презентацию своей продукции в присутствии торгового представителя соперника. Во Франции иногда шоколад едят между двумя кусками хлеба.

Семью, поскольку она может играть сильное влияние на покупательское поведение потребителя, иногда называют основной референтной группой. Решение, в отношении того, какой продукт купить, может быть групповым решением, в котором каждый член семьи играет свою роль. Так, при покупке автомобиля, как правило, муж решает, какой автомобиль купить, а жена выбирает цвет (Doyle and Hutchinson, 1973). Покупка хлопьев для завтрака часто в значительной степени определяется детьми. Свойства ковра поддаваться чистке могут быть относительно неважными для того, кто зарабатывает для дома основные деньги, но очень важными для человека, который выполняет уборку по дому. Когда покупка осуществляется после группового решения, торговый представитель поступит мудро, если рассмотрит выгоды своего продукта с точки зрения того лица, которое принимает решение или влияет на его принятие.

2.4. Покупательское поведение организации

Покупательское поведение организации обычно разбивают, как это предложил Фишер (Fisher, 1976), на три составляющие:

1) *структуру* — фактор «кто»: кто участвует в процессе принятия решения и каковы их конкретные роли;

2) *процесс* — фактор «как»: тип сбора информации, ее оценки, анализа и принятия решения, которое имеет место по мере того, как закупающая организация движется к принятию решения;

3) *содержание* — фактор «что»: критерии выбора, используемые на различных этапах процесса различными участниками группы, принимающей решение.

Структура

Существенным моментом в понимании организационных покупок является то, что покупатель или сотрудник, отвечающий за закупки, часто не единственное лицо, влияющее на принимаемое решение или обладающее всей полнотой власти по этому решению. Нередко решение находится в руках **структуры, отвечающей за принятие решения (DMU, decision-making unit)**, или центра по закупкам, как его иногда еще называют. Не обязательно эта структура является постоянной. Сотрудники, входящие в DMU, по мере того как процесс принятия решений переходит от одного этапа к другому, могут меняться. Например, директор-распорядитель может участвовать в принятии решения в целом, например, о том, что необходимо купить новое оборудование, однако не участвовать в принятии решения о том, у какого производителя оно будет закупаться.

Вебстер (Webster, 1995) и Бонома (Bonoma, 1982) идентифицировали шесть ролей в структуре DMU.

1. *Инициаторы* — те, кто начинают процесс покупки.

2. *Пользователи* — те, кто фактически употребляют купленный товар по назначению или пользуются оплаченной услугой.

3. *Лица, принимающие решение* — те, кто обладают властью в отношении окончательного выбора поставщика или модели.

4. *Авторитеты* — те, кто предоставляют информацию и добавляют дополнительные критерии, с учетом которых будет приниматься решение.

5. *Покупатели* — те, кто обладают полномочиями исполнить заключенное соглашение.

6. *«Привратники»* — те, кто контролируют поток информации, например, секретари, которые могут помочь или, наоборот, воспрепятствовать выходу на какого-то члена DMU, или заказчик, от которого может потребоваться согласие, прежде чем поставщик может контактировать с другими членами DMU.

Факторы, которые влияют на сущность DMU, будут проанализированы ниже. Очевидно, для разных типов закупок состав центра будет разным. Для каждого важного решения структура DMU будет сложной, и поэтому в нее будут приглашаться разные специалисты. Задача торгового представителя идентифицировать и выйти на ключевых членов, для того чтобы убедить их в ценности предлагаемого продукта. Часто общение только с сотрудником, отвечающим за закупки, будет недостаточным, поскольку его влияния на то, какого поставщика должна выбрать организация, может не хватить.

Торговые представители должны избежать двух смертных грехов.

1. Работать только в пределах «комфортной зоны». Это место, где они проводят большую часть своего времени с людьми, которые им нравятся и с которыми они себя чувствуют комфортно, но мнение которых относительно того, какой продукт купить или с каким поставщиком иметь дело, является для них не важным.

2. Уделение слишком много времени людям, которые говорят «нет». Это люди, которые могут сказать «нет» (обладающие правом вето), но которые не имеют полномочий сказать «да». Именно в отношении этой группы должна быть направлена большая часть коммуникационных усилий.

Когда проблема, которую надо решить, является технически сложной, поставщики для ее решения и размещения заказа могут взаимодействовать с инженерами покупающей организации. В качестве примера того, как можно успешно действовать, приведем небольшую американскую компанию, которая получила крупный заказ от крупной автомобильной компании благодаря своему умению работать с этой компанией при решении технических проблем, связанных с разработкой рециркуляционного клапана для выхлопных газов (Cline and Shapiro, 1978). В этом случае она прибегла к политике взаимодействия с инженерами компании и отделением отдела закупок компании от принятия решения до самого последнего момента, когда этому отделу осталось время только заняться поставкой этой детали.

Там, где члены DMU не могут выйти на торговых представителей, в качестве альтернативного варианта можно воспользоваться рекламой. Также в тех случаях, когда пользователи оказывают сильное влияние и когда продукт является относительно дешевым и потребляемым в больших количествах, для обеспечения привязки к этому продукту эффективным приемом может стать раздача торговыми представителями бесплатных образцов.

Процесс

На рис. 2.5 показан **процесс принятия решений** в отношении промышленного продукта (Robinson et al, 1967). Разумеется, содержание конкретного процесса будет зависеть от ситуации, в которой осуществляется покупка. В некоторых случаях отдельные этапы отсутствуют. Например, в обыденной ситуации повторной покупки сотрудник отдела закупок вряд ли будет каждый раз проходить этапы 3, 4 и 5 (поиск поставщиков, анализ и оценивание их предложений). Другими словами, эти этапы опускаются, поскольку покупатель, понимающий, в чем заключается его проблема, например в нехватке канцелярских товаров, заказывает их в установленном порядке у одного и того же поставщика.

В целом можно утверждать, чем более сложным является решение и чем более дорогим приобретаемый предмет, тем более вероятно, что в ходе процесса будет использован каждый этап и что процесс займет больше времени.

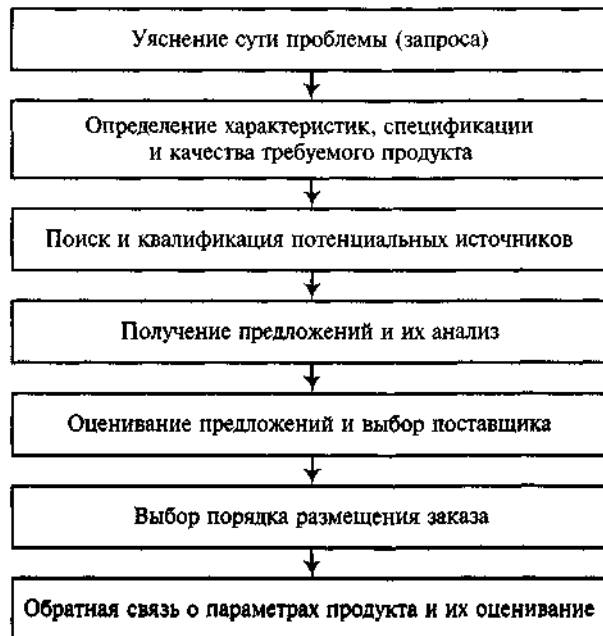


Рис. 2.5. Процесс принятия решения в организации (этапы совершения покупки)

1. *Уяснение сути проблемы (запроса).* Запросы и проблемы могут стать понятными в результате проявления как внутренних, так и внешних факторов. Примером внутреннего фактора может стать понимание недостатка мощности, что приведет к принятию решения об приобретении в целом завода или части оборудования. Таким образом, внутреннее понимание приводит к активному поведению (*внутренний/активный*). Однако некоторые проблемы, которые восприняты на внутреннем уровне, могут не привести к последующим действиям. Этот вариант можно терминологически назвать *внутренний/пассивный*. Менеджер по производству может понять, что с оборудованием имеются проблемы, но с учетом более срочных задач согласится с текущим положением дел. Другие потенциальные проблемы на внутреннем уровне могут быть не восприняты и стать проблемами только в том случае, если появятся их *внешние проявления*. Менеджер по производству может быть в полной мере удовлетворен процессом производства до тех пор, пока не узнает, что существует другой, более эффективный метод. Понятно, подобные разные проблемы оказывают на торговых представителей сильное влияние. Вариант *внутренний/пассивный* ведет к тому, что у торгового представителя, который выявил такую ситуацию, появляется возможность за счет тщательного анализа неэффективных расходов и других аспектов предпринять некоторые действия, чтобы в результате этого проблема стала восприниматься более адекватно и чтобы возникла потребность в ее решении (*внутренняя/активная*). Ситуация *внутренняя/активная* требует, чтобы торговый представитель продемонстрировал то или иное преимущество одного из своих продуктов по сравнению с предложениями соперников. В этой ситуации стимулирование проблемы не является необходимым, но там, где внутреннее понимание отсутствует, торговый представитель может прибегнуть к демонстрации внешних проявлений. Торговый представитель компании, торгующий грузовиками с системой автотопогрузки, может сэкономить деньги заказчика на меньших эксплуатационных расходах и обеспечить более эффективное использование складского пространства благодаря применению моделей с более мощными параметрами по обработке грузов.

2. *Определение характеристик, спецификации и качества требуемого продукта.* На этом этапе процесса принятия решения члены DMU составляют описание того, что необходимо. Например, они могут решить, что для удовлетворения определенной специ-

фикации необходимы пять токарных станков. Способность торгового представителя влиять на спецификации может позволить его компании получить преимущество на следующих этапах процесса. Убедив покупающую компанию задать спецификацию характеристик, которыми будет обладать только их продукт {критерий «защиты»), торговый представитель сможет фактически совершить продажу уже на этом, почти начальном этапе.

3. Поиск и квалификация потенциальных источников. При профессиональных (совершаемых организацией) покупках глубина и масштабы поиска возможных вариантов могут быть самыми различными. Говоря в целом, чем дешевле, чем менее важен предмет, тем меньше информации покупатель обрабатывает и тем меньше исследований он проводит.

4. Получение предложений и их анализ. Определив ряд компаний, которые, вероятно, имеют необходимый технический опыт и должную репутацию и могут претендовать на роль поставщика продукта, компания запрашивает от них предложения об условиях, которые после получения внимательно рассматривает.

5. Оценивание предложений и выбор поставщика. Каждое предложение будет оценено на основе критериев, которые считаются важными для каждого члена DMU. Здесь необходимо понять, что разные члены, когда судят о полученных предложениях, могут пользоваться разными критериями. Хотя это может вызвать проблемы, конечным результатом процедуры является выбор поставщика или поставщиков.

6. Выбор порядка размещения заказа. Далее необходимо выработать условия платежа и поставок. Обычно этим занимается сотрудник отдела закупок. При принятии некоторых решений о покупках, когда доставка является важной составляющей при выборе поставщика, этот этап объединяется с этапами 4 и 5.

7. Обратная информация о параметрах продукта и их оценивание. Этот этап может быть формальным, если отдел закупок передает тем отделам, которые пользуются в своей работе приобретенным продуктом, специальную форму для заполнения, или неформальным, когда оценивание осуществляется в ходе повседневных разговоров.

Следствием всего этого становится то, что торговый представитель может влиять на продажи через уяснение проблемы (запроса), через определение характеристик, спецификации и качества требу-

емого продукта, через наглядное представление преимуществ своего продукта по сравнению с аналогичными вариантами конкурентов таким образом, чтобы это в наибольшей степени соответствовало взглядам членов DMU. При задействовании уже на первых этапах торговый представитель может выиграть за счет процесса **последовательного вовлечения**, при котором организация-покупатель становится все более привязанной к конкретному поставщику, поскольку он уже участвует в процессе и обеспечивает нужную техническую поддержку.

Содержание

Этот аспект покупательского поведения организации связан с критериями выбора, которыми пользуются члены DMU при оценивании предложений поставщиков. Скорее всего, эти критерии определяются на основе критериев по параметрам работы, используемым для оценивания работы самих членов. Так, менеджер по закупкам, работа которого оценивается в значительной степени по тому, насколько ему удалось сократить расходы на закупки, скорее всего, уделит больше внимания издержкам, чем инженер по производству, чью работу оценивают с точки зрения технической эффективности производственных процессов, которые он разработал.

Организационная покупка характеризуется как социальными (экономическими), так и психологическими (эмоциональными) критериями (табл. 2.2). Для предприятия или оборудования ключевыми функциональными параметрами, которые принимаются во внимание, могут быть поступления на инвестиции, в то время как для материалов и компонентов ими могут быть экономия на расходах, а также надежность доставок, качество и техническая поддержка. Из-за высоких расходов, связанных с простым производством, особую заботу многих отделов закупок вызывает разработка системы поставок для организации, которая обычно требует много времени. Психологические факторы также могут быть важны, особенно в том случае, когда предложения разных поставщиков по своей сути похожи. В такой ситуации конечное решение может приниматься на основе личных пристрастий торговых представителей поставщика. Ниже анализируется несколько наиболее важных критериев.

Таблица 2.2. Критерии выбора

<i>Экономические</i>	<i>Эмоциональные</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Цена • Условия доставки • Производительность: расходы в сравнении с поступлениями • Расходы в течение всего цикла жизни • Надежность • Прочность • Возможность для модернизации • Техническая поддержка • Коммерческая поддержка • Безопасность 	<ul style="list-style-type: none"> • Престиж • Сокращение персонального риска • Политика офиса в • Спокойная жизнь • Удовольствие • Взаимный обмен услугами • Доверие • Удобства

1. Качество

Появление **комплексного управления качеством (TQM)** в качестве ключевого аспекта жизни организации отражает важность качества при оценивании товаров и услуг поставщиков. В настоящее время многие покупающие организации не хотят жертвовать качеством в обмен за более низкую цену. В частности, покупатели стараются получить товар со стабильными характеристиками или такое качество услуги, чтобы конечный продукт (например, автомобиль) был надежным, затраты на проверки более низкими, а процессы производства шли без сбоев. В связи с этим появляются системы доставки типа «точно в срок» (JIT, just-in-time), в которых качество поступающих материалов, деталей и компонентов должно быть гарантировано. Так, производство автомобилей Jaguar при сэре Джоне Игане (John Egan) перешло от системы, при которой покупки делались на основе цены, к системе, в которой центральное место занимает качество, при этом отделы по закупкам были проинструктированы, что повышенная цена на товары и услуги должна быть оправдана более высоким качеством компонентов.

2. Цена и расходы в течение всего цикла жизни

Для материалов и компонентов с одной и той же спецификацией и качеством основным фактором, принимаемым во внимание, становится цена. Для стандартных предметов, таких, как подшип-

ники, с учетом того, что ряд поставщиков могут удовлетворить требования по поставке и по спецификации, критичной при продажах может стать цена. Однако не следует забывать, что для многих покупающих организаций цена является только одной составляющей расходов. Все больше покупатели принимают во внимание расходы на продукт в течение всего его цикла жизни, куда могут входить экономия при использовании, расходы на поддержание в рабочем состоянии и затраты на утилизацию, а также первоначальная цена покупки. Маркетологи также могут воспользоваться анализом расходов в течение всего цикла жизни, выделяя в них отдельные составляющие и сравнивая их друг с другом. Таким образом, при вычислении расходов в течение всего цикла жизни покупателем у него может сложиться совершенно другое восприятие первоначальной цены.

3. Непрерывность поставок

Одной из статей крупных расходов в компании является нарушение производственного цикла. Задержки этого рода могут означать дорогостоящие простои оборудования и даже утраченные заказы. Поэтому непрерывность поставок является важным компонентом при принятии решений для многих ситуаций, связанных с закупками. Компании, которые по этим критериям показывают низкие результаты, несут убытки даже в том случае, если их цена является конкурентоспособной, поскольку небольшой выигрыш в цене не компенсирует расходов, связанных с ненадежными поставками. И наоборот, компании-поставщики, которые гарантируют своевременные поставки и выполняют свои обещания, могут добиться на рынке значительного дифференцирующего преимущества. Организационные заказчики требуют более тесных отношений с «аккредитованными» поставщиками, которые могут гарантировать надежные поставки на основе системы «точно в срок».

4. Осознаваемый риск

Осознаваемый риск может проявляться в двух формах: функциональный риск, связанный с неопределенностью в отношении показателей работы продукта или поставщика, и психологический риск, связанный с возможной критикой со стороны коллег по работе. Эта разновидность риска, проявляющаяся в боязни недовольства босса, потери статуса, боязни стать объектом насмешек со стороны коллег в отделе и потери работы, может оказывать

сильное влияние на процесс принятия решения, связанного с покупкой. Покупатели часто снижают степень неопределенности, собирая дополнительную информацию о соперничающих друг с другом поставщиках, проверяя информацию в надежных источниках и покупая только у известных и/или надежных поставщиков, а также распределяя риск по множеству вариантов поставок.

5. Политика компании

Общая атмосфера в покупающей компании также может влиять на исход решения о покупке. Например, конфликт между отделами может проявиться в виде создания соперничающих группировок, которые спорят о покупке товара или услуги. Тогда из-за того, что отдел X выступает в пользу поставщика 1, отдел Y, напротив, отстаивает достоинства поставщика 2. Подобные разногласия негативно сказываются не только на закупочной деятельности, но и на обстановке в организации в целом.

6. Личностные пристрастия

Покупателю один торговый представитель может нравиться больше, чем другой, и подобная симпатия может оказать влияние на выбор поставщика, особенно в тех случаях, когда соперничающие продукты очень похожи между собой. Даже тогда, когда выбор поставщика делается на основе конкурентных предложений, известно, что торговые представители могут так или иначе помочь тем поставщикам, которым они симпатизируют, выглядеть более привлекательными. Очевидно, восприятие является важным при всех организационных покупках, поскольку то, как ведет себя кто-то, во многом зависит от восприятия ситуации. Один покупатель может воспринимать торгового представителя как честного человека, которому можно доверять и который ему нравится, в то время как другой относится к этому торговому представителю изначально с предубеждением. Как и в случае потребительского поведения, существуют три процесса.

- *Селективное воздействие.* Покупатель может искать и читать только отдельные информационные источники.
- *Селективное восприятие.* Из этих источников человек может воспринимать только некоторые идеи, сообщения и информацию.
- *Селективное удержание.* Из полученной информации в памяти может сохраняться только ее часть.

Последствия от принятого решения могут быть разные: во-первых, торговый представитель может потребовать изменить пре-

зентацию при продаже в результате общения с разными членами структуры, отвечающей за принятие решения. Обсуждение с инженером по производству может строиться на основе технического совершенства предложения по продукту, а при общении с сотрудником отдела закупок в первую очередь, возможно, следует поставить во главу угла стоимостные факторы. Во-вторых, критерии выбора, используемые покупающими организациями, со временем меняются, поскольку меняются обстоятельства. Цена может быть относительно менее важна для компании, когда та пытается решить очень сложную техническую проблему, и заказ будет размещен у того поставщика, который предоставляет необходимую техническую поддержку. Однако после того, как проблема решена и другие поставщики стали более квалифицированными, цена может стать критически значимой.

2.5. Факторы, влияющие на покупательское поведение организации

Кардозо (Cardozo, 1980) определил три фактора, которые влияют на состав DMU, сущность процесса принятия решения и критерии, используемые для оценивания предложений продукта. К этим факторам относятся:

- класс покупки;
- тип продукта;
- важность покупки для покупающей организации.

Эти факторы показаны на рис. 2.6.

Класс покупки

Решения, связанные с промышленными покупками, изучались Робинсоном и его коллегами (Robinson et al., 1967), которые пришли к выводу, что на покупательское поведение в этом случае влияет природа класса покупок. Они провели различие между новой задачей, модифицированной повторной покупкой и типичной повторной покупкой.

Новая задача имеет место тогда, когда потребность в продукте ранее не возникала, и поэтому в компании либо нет соответствующего опыта, либо он мал и ей требуется больший объем инфор-



Рис. 2.6. Влияние на покупательское поведение организации

мации. *Типичная повторная покупка* происходит тогда, когда организация приобретает необходимое ей у поставщика, деятельность которого она уже оценила. Рутинные процедуры по типичной повторной покупке устанавливаются с целью облегчить процесс закупок. *Модифицированная повторная покупка* располагается между двумя предельными вариантами. В данном случае общие требования к продукту сохраняются, альтернативные варианты совершения покупки известны, однако в характер прежней процедуры поставок необходимо внести достаточно существенные изменения.

Классы покупки влияют на покупки организации следующим образом. Во-первых, меняется структура DMU. Для типичной повторной покупки может быть задействован только сотрудник отдела закупок, в то время как для новой покупки этим будут заниматься менеджеры высшего уровня, инженеры, менеджеры по производству и сотрудники по закупкам. Во-вторых, процесс принятия решения, скорее всего, будет более длинным по мере того, как класс покупок переходит от типичной к модифициро-

ванной и далее — к новой. В-третьих, с точки зрения членов DMU, они, вероятно, будут более внимательно относиться к решению новых и модифицированных задач, чем типичных. В последнем случае менеджер по закупкам уже решил основные проблемы, связанные с покупкой, и занимается другими задачами, поэтому, зачем ему снова возвращаться к уже проделанной работе?

Первым следствием из анализа класса покупок является возможность получения больших выигрышей, если торговый представитель может заняться новой задачей в самом начале процесса принятия решений. Предоставив информацию и оказав помощь в отношении любых технических проблем, которые могут возникнуть, торговый представитель может хорошо зарекомендовать себя, что позволит ему впоследствии с большей вероятностью получить заказ. Вторым следствием является то, что поскольку из-за того, что процесс принятия решения скорее всего будет долгим и поскольку в решение новой задачи будет вовлечено много людей, компании-поставщику необходимо инвестировать большие средства в торговых представителей в течение продолжительного периода времени. Некоторые компании, стараясь гарантировать получение крупных заказов, используют для этого команды продавцов миссионерского типа, включая в них своих лучших торговых представителей.

При типичных повторных закупках торговый представитель должен удостовериться, что никаких изменений у него как у поставщика не произошло. Для этого, а также для проверки отсутствия жалоб при предыдущих поставках могут оказаться необходимыми регулярные контакты с покупателем, которого, возможно, следует убедить воспользоваться автоматическими системами размещения заказов. Торговому представителю компании, которая не являлась поставщиком, в такой ситуации действовать сложно, если только у покупателя не возникнут разочарования из-за плохого обслуживания нынешним поставщиком или по каким-то другим причинам. Очевидной целью для торгового представителя в этой ситуации будет изменение класса покупки, т.е. переход от типичной покупки к модифицированной. Воспользоваться для этого только ценой может оказаться недостаточным, поскольку смена поставщика для сотрудника отдела закупок связана с большим личным риском. Продукция нового поставщика может оказаться менее надежной, а условия поставок — менее предсказуемыми. Для того чтобы снизить риск этого рода, торговый представитель может пред-

дожить гарантии по поставкам с включением условий наложения штрафов и с готовностью согласиться сначала на небольшой заказ (возможно, экономически для себя невыгодный), чтобы заполучить плацдарм для дальнейших действий. Сокращения воспринимаемого покупателем риска можно добиться и в том случае, если поставщик примет стандарт комплексного управления качеством, например, BS5750. Или, возможно, будет необходимо согласиться принять участие в программе покупателя «гарантия качества поставщика». Многие типовые покупки совершаются на контрактной основе, и покупатели до того, как действующий контракт будет продлен, могут более внимательно прислушиваться к доводам представителей компаний, которые пока не являются их поставщиками.

Методами, обеспечивающими переход от типовых покупок к модифицированным, часто являются анализ ценности продукта и вычисление затрат в течение всего цикла жизни продукта. *Анализ ценности*, который могут осуществить как поставщик, так и покупатель, — это метод сокращения издержек, при котором все компоненты изучаются с целью понять, нельзя ли их изготовить с меньшими расходами. Составляющие изучаются, чтобы выявить лишние расходы, которые не добавляют надежности или функциональности продукту. За счет перепроектирования, стандартизации или более дешевого производства поставщик может предложить продукт подходящего качества с более низкими издержками. Порой даже простое перепроектирование в виде перехода к типовым закупкам может привести к существенному сокращению издержек. *Анализ затрат по циклу жизни* помогает перейти от затрат, связанных с первоначальной ценой закупки, к общей стоимости владения и использования продукта. Существуют три типа затрат в цикле жизни продукта: 1) цена закупки; 2) расходы на подключение и запуск; 3) расходы после покупки. Расходы на запуск в действие включают затраты на установку оборудования, на подготовку персонала и убытки от простоя производства. К расходам после покупки относятся затраты операционного характера (например, топливо или заработная плата оператора), текущее техническое обслуживание, ремонт и хранение. Затраты в течение жизни продукта, как представляется, могут оказывать очень сильное мотивирующее влияние. Например, если внешний поставщик может убедить организацию заказчика, что его продукт обладает существенно более низкими пожизненными расходами, чем вариант собственного поставщика, хотя и у последнего первоначальная цена гораздо ниже, то такой внешний поставщик может

получить заказ. Это связано с тем, что он предоставляет заказчику более высокую экономическую ценность. Это может стать мощным конкурентным преимуществом и в то же самое время оправдать надбавку к цене закупки.

Тип продукта

Продукты можно классифицировать по четырем типам: материалы, компоненты, предприятие и оборудование, материально-техническое обслуживание (MRO).

- | | | |
|---|---|--------------------------|
| <p>1. Материалы, которые необходимы в производственном процессе, например, сталь. Составляющие</p> | } | для |
| <p>2. Компоненты, которые должны быть включены в состав готовой продукции, например, генератор переменного тока.</p> | } | и |
| <p>3. Предприятие и оборудование</p> | } | продукта |
| <p>4. Товары и услуги для технического обслуживания, ремонта и текущих операций (MRO), например, гаечные ключи, оборудование для сварки, смазочные материалы.</p> | } | Обеспечение производства |

В основе этой классификации лежит подход потребителя: различия в использовании продукта обуславливают разное поведение организаций при покупках. Во-первых, состав сотрудников, которые участвуют в процессе принятия решения, как правило, меняется в зависимости от типа продукта. Например, было установлено, что менеджеры старшего звена принимают участие в покупке предприятия или оборудования или изредка в приобретении новых материалов, если изменения для компании являются значительными, например при переходе от алюминия к пластмассам. Однако они редко участвуют в принятии решений при поставках компонентов или вопросов, относящихся к MRO. Аналогично инженеры-проектировщики обычно участвуют в приобретении компонентов и материалов, но, как правило, не принимают участия в принятии решений по MRO или покупке предприятия или оборудования. Во-вторых, процесс принятия решений обычно замедляется и становится более сложным по мере того, как тип продукта изменяется в следующей последовательности: ”” ””””

MRO —►- компоненты —►- материалы —►- предприятие и оборудование

Для MRO все чаще и чаще используются контракты бланкетного типа вместо периодически размещаемых заказов. Поставщик соглашается регулярно обеспечивать покупателя в течение установленного времени по согласованной цене. Запасы, имеющиеся у торгового представителя, регулярно проверяются, и заказы автоматически готовятся и отправляются компьютером, когда запас снижается ниже установленного минимального уровня. Для компании-поставщика преимуществом такого варианта является долгосрочное блокирование попыток соперников перехватить заказ.

Классификация предложений поставщиков по типу продуктов дает торговым представителям ключ, позволяющий определить, кто из лиц, принимающих участие в принятии решения о покупке, является наиболее влиятельным. Следующая задача — найти подтверждение этому и выйти на этих людей. Так, торговый представитель, связанный с реализацией продукции, относящейся к категории MRO, скорее всего будет напрасно тратить свои усилия, общаясь для этого с инженерами-проектировщиками. Для него будет гораздо полезнее выходить на операционных менеджеров.

Важность покупки для покупающей организации

Скорее всего, покупка воспринимается важной для покупающей организации, когда ее стоимость высокая, расходы из-за принятия неправильного решения, например из-за невыпущенной продукции, также высокие и когда велика неопределенность в отношении альтернативных предложений. В таких ситуациях могут быть задействованы многие сотрудники из различных уровней организации, а процесс может быть длительным, поскольку требуются продолжительные исследования и анализ полученной информации. В этом случае вполне вероятны экстенсивные маркетинговые усилия, однако команда, занимающаяся продажами и взаимодействующая с покупательскими организациями, получает большие возможности, стараясь убедить, что их предложение является наилучшим. Для этого могут использоваться разные приемы: так, производители дизелей могут предоставить железнодорожным компаниям свои образцы для тестирования, обеспечив при этом инженерную поддержку и рекомендательные отзывы от других пользователей. Кроме того, предоставляются гарантии по срокам доставки и послепродажному обслуживанию, когда покупатель не уверен в продукции или рассматривает эти факторы как значимые.

2.6. Развитие практики закупок

В сфере закупок наблюдается ряд новых тенденций, что для компаний-поставщиков имеет маркетинговые последствия. Например, сторонники закупок типа «точно в срок» и все чаще проявляющаяся тенденция к централизации закупок, обратному маркетингу и лизингу во многом изменили сущность закупок и то, как поставщики соперничают друг с другом за получение заказов.

/. Закупки типа «точно в срок»

Целью концепции «точно в срок» (JIT) является минимизация заказов за счет организации системы поставок, которая обеспечивает поступление материалов и компонентов по мере возникновения в них потребностей. Сами по себе расходы на хранение в этом случае либо существенно снижаются, либо вообще устраняются, в результате чего прибыль растет. Более того, поскольку хранение запасов является своего рода гарантией при поломках оборудования, браке в исходных материалах или комплектующих или возникновении человеческих ошибок, мы можем рассматривать их как своего рода амортизатор, который действует для смягчения подобных неэффективных ситуаций.

Ряд практических приемов, связанных с системой «точно в срок», также ассоциируется с повышенным качеством. В этом случае заказчики оценивают поставщиков по их способности поставлять продукцию высокого качества. Результатом становится то, что поставщики начинают уделять гораздо больше внимания качеству продукции. Покупатели в первую очередь дают спецификацию только по самым важным характеристикам продукта, что означает большую свободу действий для поставщиков при разработке продукции и использовании производственных методов. Кроме того, акцент делается на том, что поставщик гарантирует качество, а это означает, что проверка качества компании покупателем не требуется и общие расходы сокращаются, поскольку контроль качества непосредственно на месте производства продукта более эффективен, чем в любой другой точке цепи поставок.

Общее влияние подхода типа «точно в срок» может быть очень значительным. Это позволяет сократить расходы на запасы и инвентаризацию продукции, улучшить проектирование продукции, отработать систему поставок, сократить время простоев и повысить качество готовой продукции. J i^

Однако реализация подхода «точно в срок» требует интеграции между собой закупочных и производственных операций. Поскольку такая система предполагает доставку точного количества материалов или компонентов в назначенное время и в назначенное место, графики доставки должны быть очень четко соблюдаться и поставщики должны быть готовы осуществлять такие доставки регулярно, может быть, даже ежедневно. Время выполнения заказа в этом случае должно быть коротким, а число брака — очень низким. Привлекательной стороной в этом приеме для поставщика является то, что такой подход обычно приводит к заключению долгосрочных соглашений о закупках. Маркетинговым последствием применения этой концепции становится повышение конкурентоспособности на многих промышленных рынках, например, если говорить об автомобилях, поставщики должны быть способны удовлетворять требования этой динамично развивающейся отрасли.

Примером предприятия, которое использует систему «точно в срок», можно назвать завод компании Nissan по сборке автомобилей в Сандерленде (Великобритания). В пользу подхода «точно в срок» говорит то, что число поставщиков компонентов в северо-восточной части Англии возросло с 3 в 1986, когда компания Nissan только начала работать здесь, до 27 в 1992. Nissan применяет вариант, который называется синхронизированными поставками: детали прибывают всего за несколько минут до того, как они требуются. Например, коврики поставляет Sommer Allibert — поставщик из Франции, со своей ближайшей к Nissan сборочной линии. Промежуток между заказом коврика и установкой его в автомобиль занимает всего 42 минуты. Запас ковриков для автомобиля Nissan Micra сейчас равен всего 10 минутам. Разумеется, система «точно в срок» является рискованной, особенно если стабильность труда не может быть гарантирована. Компания Renault обнаружила это, заплатив за такое «знание» приличные деньги: на заводе, выпускающем моторы и коробки передач, произошла забастовка, в результате чего ее сборочные заводы во Франции и Бельгии закрылись на десять дней. ,

2. Централизованные закупки

Для операционных подразделений в компании, имеющих общие потребности и возможность упрочить свои позиции при переговорах за счет оптовых закупок, привлекательным вариантом становятся **централизованные закупки**. Централизация побуждает сотрудников по закупкам специализироваться на небольшом числе продуктов, что позволяет им глубоко разобраться в стоимостных

факторах и научиться тому, как наилучшим образом действовать с конкретными поставщиками. Переход от локальных к централизованным закупкам имеет и важные маркетинговые последствия. Локальные покупки, как правило, фокусируются на учете краткосрочных факторов расходов и прибыли, в то время как централизованные закупки уделяют больше внимания долгосрочным взаимоотношениям с поставщиком. Внешние влияния, например мнение инженеров, играют более значимую роль в выборе локальной закупочной организацией поставщика, поскольку менее специализированные покупатели часто не имеют требуемого опыта и статуса, чтобы подвергнуть сомнению рекомендации технических специалистов. Поэтому тип покупающих организаций может подсказать поставщику, кто в данной структуре отвечает за принятие решения и каковы властные полномочия сотрудников организации относительно друг друга.

3. Обратный маркетинг

При традиционном взгляде на маркетинг считается, что компании-поставщики активно изучают запросы потребителей и пытаются удовлетворить их лучше конкурентов. Такая модель отдает инициативу на рынке поставщику, а покупатели являются пассивной стороной, полагаясь на то, что поставщики сами разберутся в их запросах, поскольку обладают технологическими возможностями. Однако в новых ситуациях, связанных с закупками, которые стали возникать в 1970-е годы и с тех пор распространяются все шире и шире, такие излишне доверительные отношения стали выглядеть достаточно странно. В связи с этим закупки становятся теперь все более активными и агрессивными, в результате чего предложения товаров и услуг меняются. Этот процесс, при помощи которого покупатель пытается убедить поставщика предоставить ему именно то, что он хочет, называется **обратным маркетингом** (Blenkhorn and Banting, 1991). Разница между традиционной моделью и указанной новой концепцией показана на рис. 2.7.

Сущностью обратного маркетинга является то, что покупатель берет на себя инициативу обращения к новым или уже существующим поставщикам и предлагает им удовлетворить его требования по поставкам. Следствиями обратного маркетинга, помимо прочего, является то, что он может вызвать серьезные угрозы для внутренних поставщиков, которые не участвуют в сотрудничестве, однако предоставить крупные возможности и для внутренних, и для внешних поставщиков, которые стремятся к такому сотруд-

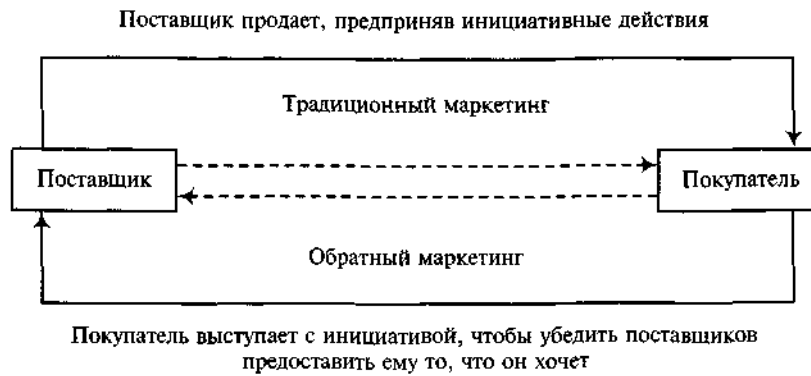


Рис. 2.7. Обратный маркетинг

ничеству. Возрастание значимости обратного маркетинга обеспечивает поставщикам, которые готовы выслушивать предложения покупателя и тщательно анализировать их, два ключевых преимущества. Во-первых, это возможность устанавливать более прочные и длительные отношения с потребителем, а во-вторых, источник для создания новых продуктов, которые впоследствии могут разрабатываться для более широкой потребительской базы.

4. Лизинг

Лизинг — это контракт, по которому владелец актива (например, автомобиля) дает право использовать этот актив в течение определенного времени другой стороне и за это получает арендную плату. Выгодами для потребителя в этом случае является то, что соглашение о лизинге позволяет ему не платить за автомобиль ту сумму, которую он должен был бы заплатить при покупке. Кроме того, такой вариант является своего рода страховкой, так как позволяет отказаться от товара, если он быстро устаревает; может принести налоговые преимущества; не надо тратить средства, связанные с утилизацией продукта; а при определенных вариантах лизинговых контрактов — избежать некоторых расходов на обслуживание. Эти выгоды необходимо сопоставить с затратами на лизинг, которые иногда могут оказаться более высокими, чем при покупке.

Существуют два основных типа лизинга: финансовый (или с полной выплатой) и операционный (иногда называемый арендным соглашением). **Финансовый лизинг** — это долгосрочное соглашение, которое полностью амортизируется за время действия контракта. Лизинговые платежи обычно превышают закупочную

цену того же предмета. Условия и временные сроки лизинга варьируются в зависимости от договора и конкурентных условий. Иногда поставщик соглашается в течение лизингового периода оплачивать все расходы по техническому обслуживанию. Например, это является общей практикой при сдаче в аренду оборудования для фотокопирования. Нанимателю также может быть также предоставлено право покупки оборудования в конце лизингового периода. **Операционный лизинг**, как правило, охватывает более короткий период времени, может быть аннулирован и амортизируется не в полной мере. Ставки по операционному лизингу обычно выше ставок финансового лизинга, поскольку срок контракта в этом случае меньше. Когда оборудование требуется только периодически, этот вариант может быть привлекательным, поскольку в данном случае оборудование простаивать не будет. На такой основе можно получить многие типы оборудования, такие, как экскаваторы, бульдозеры и скипы (вагонетки с открывающимся кузовом), а также другие типы оборудования.

Лизинг может быть также выгоден и для поставщиков, поскольку он предоставляет потребителям выгоды, которые могут дифференцировать предложения по товарам и услугам. Это может привлечь потребителей, которые в противном случае могли бы считать этот продукт недоступным или экономически для себя невыгодным. Важность лизинга в таких отраслях, как автомобильная, копировальная или обработка данных, побудила все большее число компаний использовать в работе с потребителями при заключении лизинговых соглашений консультантов по лизингу. Критическими для маркетинговых решений являются установление ставок лизинга. Они должны определяться с учетом следующих аспектов:

- 1) привлекательность лизинга по сравнению с покупкой (поставщик может стремиться при помощи лизинга продвигать или, наоборот, тормозить свои продажи);
- 2) чистая приведенная стоимость лизинговых платежей по сравнению с разовой покупкой;
- 3) налоговые выгоды лизинга для потребителя по сравнению с покупкой;
- 4) ставки лизинга, предлагаемые соперниками;
- 5) воспринимаемые преимущества распределенных платежей среди заказчиков;
- 6) другие воспринимаемые потребителем выгоды, например, может сложиться впечатление, что расходы на техническое обслуживание и страхование оплачивает поставщик.

2.7. Управление взаимоотношениями

Обсуждение обратного маркетинга в п. 2.6 было связано с примерами покупателей, использующих активный подход в своих взаимоотношениях с поставщиками, и демонстрацией важности для маркетинга взаимоотношений между торговым представителем и покупателем. Группа Industrial Marketing and Purchasing Group (Turnbull and Cunningham, 1981) разработали **интерактивный подход**, позволяющий объяснить сложность взаимоотношений между покупателем и торговым представителем. Эти взаимоотношения рассматриваются с точек зрения двух активных сторон. Обратный маркетинг является одним из вариантов этого подхода. Каждая из сторон может быть вовлечена в адаптацию технологий, процессов и продуктов с учетом действий противоположной стороны, и изменения видов деятельности одной стороны в этом случае скорее всего происходят не без учета действий другой стороны или консультаций с ней. В таких обстоятельствах ключевой целью промышленных рынков становится управление отношений с потребителями. Это не только должно привести к заключению формальных соглашений по использованию дистрибьюторов, торговых представителей или дочерних структур, занимающихся продажами, но и к созданию неформальной сети, состоящей из личных контактов, и тесному взаимодействию между персоналом поставщика и потребителя. Например, старшие директора компании Marks & Spencer встречаются с членами совета директоров всех своих основных поставщиков дважды в год для откровенного обсуждения возникающих проблем. Когда сотрудники Marks & Spencer посещают поставщика, это расценивается как «королевский визит». К этому событию на фабрике наводят порядок, красят, ремонтируют, сотрудникам выдается новая униформа, а оборудование чистят. Эти действия отражают нынешние стандарты, на основе которых компания формулирует требования к своим поставщикам, и ту силу, которую она демонстрирует в своих отношениях с ними.

Реалии организационного маркетинга таковы, что многие поставщики и покупающие организации ведут бизнес друг с другом в течение многих лет. Например, Lucas поставляет компоненты для Rover (и предшествующих моделей) свыше 50 лет. Marks & Spencer имеет торговые отношения с поставщиками, длящиеся уже почти 100 лет. Такие долговременные взаимоотношения могут обеспечивать существенные преимущества для обеих сторон. Так, для покупателей снижается риск, поскольку они знают сотрудников органи-

зации-поставщика и то, с кем нужно взаимодействовать, если возникает та или иная проблема. В результате этого коммуникации улучшаются и имеет место совместное решение проблем и управление проектированием. Компании-продавцы в свою очередь лучше узнают о требованиях покупателя, а наличие доверия со стороны заказчика позволяет устанавливать барьеры, препятствующие выходу на их рынок конкурентов. Так, разработка новых тканей, которые можно стирать в стиральной машине, или мужских рубашек из хлопка, которые хорошо гладятся, произошло в результате тесных взаимоотношений Marks & Spencer с британскими производителями.

Тесные взаимоотношения на рынках «бизнес — бизнес» являются неизбежными, как и меняющиеся технологии, более короткие циклы жизни продукта и возросшее соперничество со стороны иностранных участников, что переводит отделы закупок и маркетинга на ключевые, стратегические позиции. Покупатели все чаще относятся к надежным поставщикам как к **стратегическим партнерам**, с которыми они делятся информацией и своим опытом при разработке новой продукции, стараясь добиться нужного соотношения затрат и эффективности и обеспечения высокого качества этой продукции. Следствием такого подхода становится то, что маркетинг в ведущих организациях в этом случае не ограничивается традиционным манипулированием четырьмя основными составляющими — продуктом, местом, продвижением и ценой. В основе современного подхода лежит умелое управление отношениями с потребителем. Это заставляет некоторые компании назначать менеджеров по отношениям с потребителями, задачей которых является контроль за партнерством и исполнение коммуникационной и координирующей роли. Еще больше компаний осуществляет реорганизацию работы своих торговых представителей, что является отражением важности эффективного управления ключевыми клиентами. Этот процесс называется управлением ключевыми или основными клиентами.

2.8. Выводы

Понимание сущности покупательского поведения имеет важные последствия для торговых представителей и управления продажами. Из осознания того факта, что покупатели приобретают продукты с целью решить свои проблемы и удовлетворить свои запросы, следует, что выявлением этих запросов должны заниматься и торговые

представители. Только тогда они смогут из всего ассортимента продукции, выпускаемой компанией, отобрать предложение, которое в наилучшей степени позволит удовлетворить указанные запросы.

Когда структура, отвечающая за принятие решения (DMU), является по своему составу сложной, как это имеет место во многих ситуациях, которые связаны с покупками, совершаемыми организациями, торговые представители должны попытаться идентифицировать сотрудников, от которых зависит решение и выйти на них, чтобы убедить их в преимуществах своего продукта. Торговый представитель должен понимать, что разные члены команды могут пользоваться разными критериями для оценки продукта и поэтому ему придется соответствующим образом менять презентацию продукта. В следующей главе описывается разработка стратегии продаж, отражающих образцы покупательского поведения на рынке.

Практическое упражнение

TM

Λ &

Несостоявшаяся продажа компьютера

Джим Эплтон, директор-распорядитель компании Cleaning Services, решил, что персональный компьютер может помочь в решении возникших у него проблем, связанных с потоком наличных денежных средств. Компьютер, который ему хотелось иметь, должен хранить данные по поступлениям и издержкам таким образом, чтобы, нажав на клавишу, он мог в любой момент увидеть, каким является поток наличных денежных средств. Год назад он столкнулся со значительными трудностями. В тот период времени по разным причинам краткосрочный поток исходящих денежных средств (платежей) значительно превышал поток поступлений, а он не мог контролировать движение денежных средств.

Однажды в субботний день Эплтон решил зайти в недавно открывшийся магазин по продаже персональных компьютеров. Вместе с ним отправилась и его жена Мэри. Они подошли к торговому представителю, который сидел за столом.

Джим Добрый день. Я хочу купить персональный компьютер для своего бизнеса. Можете ли вы мне помочь в этом?

Торговый представитель Конечно, сэр. Это самая быстро растущая сеть центров персональных компьютеров в стране. Правда, мне необходимо на минуту

Покупательское поведение потребителей и организаций

отойти, чтобы увидеть коллегу, но я вернусь очень скоро. Не хотите ли вы взглянуть на эту брошюру и на модели, которые стоят в нашем демонстрационном помещении?

Торговый представитель дал им брошюру и провел их в демонстрационный зал.

Мэри Я вообще не разбираюсь в компьютерах. Почему одни из них больше, другие меньше?
Джим Я не знаю. Меня больше беспокоят все эти кнопки, которые надо нажимать. Интересно, надо ли для этого проходить курс машинописи?

Джим и Мэри оглядели демонстрационный зал, задавая друг другу подобные вопросы, и немножко растерялись. Через пять минут появился торговый представитель.

Торговый представитель Извините, что заставил вас ждать так долго, но по крайней мере у вас была возможность увидеть, чем мы располагаем. Вы сказали, что хотите, чтобы у вас был компьютер для работы. У нас есть модель, которая вас устроит.

Торговый представитель подвел их к одной модели.

Торговый представитель Это может быть именно то, что вам нужно. Модель действует не только как текстовый процессор, но вы можете вести на ней свои счета, составлять финансовые планы и контролировать запасы. В ней имеются все графические возможности, и поэтому вы можете отслеживать динамику на экране одним нажатием кнопки.

Мэри Эта модель, наверное, очень дорогая. Сколько она стоит?

Торговый представитель Гораздо меньше, чем вы думаете. Эта модель стоит 2000 долл., а это очень дешево.

Мэри Я видела в газете рекламу компьютеров, которые продаются гораздо дешевле.

Торговый представитель Да. Но разве у них есть 32-битная локальная шина, используемая для графических приложений, и разве у них есть RAM на 4 мегабайта?

Мэри Я не знаю, но мне они показались вполне подходящими.

<i>Джим</i>	Эта модель кажется очень сложной для пользования.
<i>Торговый представитель</i>	Не более сложной, чем любые другие модели. Компьютер имеет полный набор инструкций. Мой двенадцатилетний сын вполне с ним справляется. Для чего эта кнопка?
<i>Джим</i>	Она перемещает курсор. Это позволит вам удалять или исправлять любой знак, какой вы захотите. Понимаю.
<i>Торговый представитель</i>	Я оставил самое лучшее на закуску. В цену включены три программы, которые позволят осуществлять анализ при помощи электронных таблиц, контролировать запасы и выполнять функции текстового редактора. Я уверен, этот компьютер поможет вам вести бизнес. Мой бизнес очень маленький. У меня работают всего пять человек. Я не уверен, что нам действительно необходим сейчас компьютер. Поэтому спасибо за то время, которое вы нам уделите.
<i>Джим</i>	

Вопросы для обсуждения

-***-

1. Какие критерии выбора использовали Джим и Мэри, когда решили, стоит ли им купить компьютер, и если да, то какую модель?
2. Понимал ли торговый представитель мотивы, стоящие за этой покупкой? Если нет, то почему? Совершил ли он какие-либо другие ошибки?
3. Представьте, что вы являетесь тем торговым представителем. Как бы вы вели себя во время описанной встречи?

Экзаменационные вопросы

1. Сопоставьте и сравните способы, при помощи которых потребители и организации покупают товары и услуги.
2. Какую практическую значимость имеет изучение покупательского поведения организации в отношении функции персональных продаж?

СТРАТЕГИЯ ПРОДАЖ

Цели

Изучив эту главу, вы должны уметь следующее:

Понимать различия между разными стратегиями по продажам и маркетингу. Разбираться, в каких случаях ключевые маркетинговые концепции соответствуют процессу планирования. Выявлять компоненты промоушен-микса. Различать цели, стратегии и тактические приемы.

Ключевые термины

анализ SWOT	промоушен-микс
брендинг	процесс планирования продаж
бюджет	стратегии типа «тяни» и «толкай»
прогноз по продажам	

3.1. Продажи и маркетинговое планирование

Очень важно признать тот факт, что для того, чтобы быть эффективными, виды деятельности, связанные с продажами, должны осуществляться в контексте общего стратегического маркетингового плана. Только в этом случае мы, скорее всего, сможем гарантировать, что наши усилия по продажам будут соответствовать, а не противоречить другим нашим маркетинговым действиям. В связи с этим стратегии и тактики продаж могут быть только выбраны, реализованы и оценены в рамках общих задач компании и процессов ее стратегического планирования. В качестве предисловия к обсуждению стратегий и тактик продаж, которые будут рассматриваться в этой главе, сначала необходимо разобраться с сущностью и целью стратегических маркетинговых планов и местом продаж в этих планах.

3.2. Процесс планирования

Сущность **процесса планирования продаж** обобщенно показана на рис. 3.1. В упрощенном виде этот процесс может быть пред-

ставлен управлением системой центрального обогрева дома. Вначале следует определить, какая требуется температура, в какое время (задание целей), и задать процедуры, которые должны осуществляться, чтобы гарантировать, что данные цели будут достигнуты (определение операций). Затем необходимо создать организационную структуру, позволяющую осуществлять необходимые процедуры, включая проверки того, что все необходимые ресурсы имеются в наличии (организация). На этом этапе можно пойти дальше и начать работу системы (реализация). И наконец, необходимо проконтролировать, как система работает, в частности, какой уровень температуры достигается (измерение результата). Любые отклонения от заданной температуры определяются, а затем корректируются при помощи системы термостатирования (повторное оценивание и контроль).

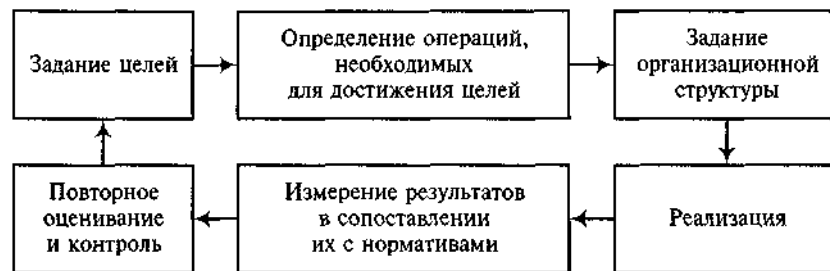


Рис. 3.1. Процесс планирования

Процесс планирования также описывается при помощи аббревиатуры MOST, что означает описание процесса, начиная от самых общих его характеристик до конкретных: миссия (M — mission), цель (O — objective), стратегия (S — strategy), тактика (T — tactics).

3.3. Разработка маркетинговых планов

На самом деле универсального способа разработки идеального маркетингового плана не существует. Этот процесс в реальной жизни также не является и таким простым, как мы его показали, потому что каждая ситуация при планировании является по-своему уникальной. Однако в концептуальном аспекте этот процесс относительно прост и состоит из ряда логически обоснованных шагов.

Определение бизнеса

В качестве предварительного условия для определения маркетинговых планов необходимо уделить должное внимание определению (или повторному определению) основной роли, или миссии бизнеса. Это, скорее всего, можно сделать, если обратиться к менеджерам высшего звена и попросить их ответить на вопрос: «Каким бизнесом мы занимаемся?» Как правило, роль бизнеса должна определяться исходя из того, что (товар или услуга) необходимо потребителю, а не из того, какие товары или услуги производятся. Например, производитель микрокомпьютеров может определить, что его компания занимается бизнесом, связанным с быстрым решением проблем. В автомобильной отрасли компании могут определить в качестве своего бизнеса предоставление потребителям транспортных средств, статуса и т.п., а не заявлять, что они выпускают автомобили.

Процесс определения сущности бизнеса очень важен. Он не только гарантирует, что компания рассматривает бизнес исходя из потребительских желаний и запросов, но и в рамках процесса планирования формирует механизм их удовлетворения.

Анализ текущей маркетинговой ситуации

За определением сущности бизнеса следует анализ текущей маркетинговой ситуации. Точное содержание этого шага в подготовке маркетингового плана меняется от компании к компании, однако, как правило, этот анализ должен включать следующие составляющие.

Анализ рынка

Виды анализа, которые необходимо провести в этом случае, включают следующие.

1. Нынешний и недавний размер рынка и темпы его роста. В компании, которая занимается множеством продуктов, такой анализ необходимо сделать в целом, по продуктам, по рынкам и по географическим сегментам.
2. Анализ потребительских запросов, отношений и трендов покупательского поведения.
3. Текущий маркетинг-микс.

■EL

- 4. Анализ соперников, включая оценивание следующих аспектов:
 - текущая стратегия;
 - текущие показатели деятельности, включая анализ рыночной доли;
 - их сильные и слабые стороны;
 - ожидание их будущих действий.

Помимо анализа имеющихся соперников следует решить гораздо более трудную задачу и оценить на этом этапе и потенциально новых участников.

5. Анализ широких макротрендов внешней среды: экономических, демографических, технологических, политических и культурных, которые могут повлиять на будущую продукцию компании.

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

На этом этапе руководство должно провести реальную и объективную оценку сильных и слабых сторон компании в контексте потенциальных возможностей и угроз (**анализ SWOT**). Возможности и угрозы будущему бизнесу определяются главным образом факторами, которые не находятся под прямым контролем компании, в частности, из-за трендов и изменений тех факторов, которые выше были названы макротрендами внешней среды, а именно экономических, политических, технологических и культурных. Важно понять, что определение того, что составляет возможности / угрозы, должно осуществляться постоянно. Потенциальная сила, например репутация хорошего качества, становится фактической только тогда, когда на этом можно сыграть на рынке.

Заявление о целях

На основе предыдущих шагов компания далее должна установить конкретные задачи и цели, которые она собирается достичь. Эти цели в свою очередь становятся основой для выбора маркетинговых стратегий и тактики.

Компании часто имеют цели в самых разных областях деятельности: финансовые, технологические и т.п. Нет необходимости даже говорить, что нас в данный момент интересуют маркетинговые цели, хотя они должны быть согласованными со всеми остальными целями и работать на их поддержку. Помимо этой согласованности цели должны быть выражены четко (желательно

в количественном виде с указанием временных промежутков, в течение которых запланированные цели должны быть достигнуты). Такой временной промежуток планируемой деятельности часто в литературе по планированию вызывает определенные сомнения. Маркетинговые планы часто делятся на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные; сомнения возникают из-за того факта, что общепринятых определений того, что задает соответствующий временной горизонт по каждой из этих категорий, пока не существует. То, что в одной компании считается долгосрочным планированием (скажем, 5—10 лет), в другой может относиться к категории среднесрочных. Существуют предположения, что в концептуальном плане различные категории планирования являются идентичными, хотя, разумеется, различающимися в деталях. Более того, разные категории планирования в конечном счете оказываются связанными друг с другом: достижение долгосрочных целей требует, чтобы вначале были достигнуты краткосрочные и среднесрочные цели.

Одним из наиболее важных документов компании, в подготовке которого менеджер по продажам должен принимать активное участие, является годовой маркетинговый план. В этой главе мы будем обсуждать планирование в контексте подготовки именно этого документа.

Определение потенциала рынка и продаж: прогнозирование объема продаж

Критичным шагом в разработке маркетинговых планов является оценивание рынка и потенциала продаж, за которым следует подготовка детального **прогноза по объему продаж**. Потенциал рынка — это максимально возможные продажи, которые доступны для всей отрасли в течение анализируемого периода времени. Потенциал продаж — это максимально возможная доля этого рынка, которую компания может обоснованно достичь при самых благоприятных для себя условиях. И наконец, прогноз по объему продаж — это доля потенциала продаж, которую компания, по ее оценкам, сможет реально достичь. На самом деле прогноз по объему продаж — это очень важный шаг в подготовке планов компании. На планирование влияют не только маркетинговые и продажные функции непосредственно, но и другие отделы, включая производственный, закупочный и кадровый, которые пользуются про-

гнозом объема продаж для планирования своей деятельности. Таким образом, прогноз объема продаж является предварительным условием успешного планирования и поэтому подробно рассматривается в гл. 15.

Генерирование стратегий и выбор наиболее подходящей

После того как маркетинговые цели определены, а потенциал рынка оценен, необходимо заняться генерированием стратегий и выбором из них наиболее подходящей. В широком смысле стратегии охватывают набор подходов, которые компания использует для достижения своих целей.

Этот этап в общем процессе осложняется тем фактом, что часто имеется множество альтернативных путей, следуя по которым можно достичь каждую цель. Например, повышение поступлений от продаж на 10% можно обеспечить за счет увеличения цены, увеличения объема продаж на уровне всей компании (повышения рыночной доли) или увеличения продаж в масштабе всей отрасли. На данном этапе полезно выработать максимально возможное количество альтернативных стратегий, хотя это и требует много времени. Каждая из этих стратегий далее может быть оценена на уровне требуемого выделения ресурсов и с учетом возможностей рынка, которые были определены на предыдущем этапе. И наконец, каждая стратегия должна быть рассмотрена в свете возможных контрстратегий со стороны соперников.

Из списка альтернативных стратегий следует выбрать те варианты, в отношении которых возможен широкий маркетинговый подход, который, как считает компания, будет самым эффективным для достижения заданных целей. Затем это может быть переведено на уровень заявления о стратегии, которое должно быть доведено до всех менеджеров, работа которых определяет успех или неудачу, и согласовано с ними. От компании к компании конкретное содержание каждого заявления о стратегии будет меняться, однако в типичном случае такое заявление будет охватывать следующие области.

1. Ясное заявление о целях маркетинга.
2. Описание выбора стратегии для достижения этих целей.

3. Описание самых общих последствий в результате использования выбранных стратегий в отношении следующих ключевых зон маркетинга:

- целевой рынок;
- позиционирование; .
- маркетинг-микс;
- рыночное исследование.

На этом этапе заявление о стратегии должно четко и ясно показать, на чем должны фокусироваться основные маркетинговые усилия. После того как это будет обсуждено и согласовано, можно переходить к следующему шагу — подготовке подробного плана действий.

Подготовка маркетинговой программы

Заявление о стратегии, подготовленное на предыдущем шаге, дает основу для разработки детальной программы, без которой такие стратегии реализовать невозможно. Первым шагом в подготовке программы является определение маркетинг-микса. Другими словами, необходимо принять развернутые решения в отношении политики по продукции, ценообразованию, продвижению и дистрибуции. Кроме того, необходимо должное согласование между ними, чтобы гарантировать, что различные составляющие маркетинг-микса являются интегрированными, то есть, что они совместно работают на достижение целей компании *наиболее* эффективным образом.

На этом этапе то, что вначале было планом-наброском, помогающим в принятии решения, становится подробным операционным планом, следуя которому будет организовываться, реализовываться и оцениваться повседневная маркетинговая деятельность компании и используемые тактические приемы.

Распределение необходимых ресурсов: составление бюджета

Приняв подобные решения в отношении всех составляющих маркетинг-микса, можно переходить к следующему шагу — **разработке бюджета** по каждой из этих составляющих. В больший-

стве компаний ограниченные ресурсы приводят к тому, что менеджеры, занимающиеся разными функциональными зонами, вынуждены конкурировать друг с другом, чтобы получить себе ограниченные ресурсы. На этом этапе, вероятно, большая часть решений будет приниматься теми, кто отвечает за каждую составляющую маркетинг-микса. Кроме того, может выясниться, что первоначальные маркетинговые цели, стратегии и подробные планы для маркетинговых программ, необходимые для достижения прогнозных уровней продаж, могут в свете финансовых и других ограничений оказаться нереалистичными. В этом случае может потребоваться корректировка первоначального плана.

Следует обратить внимание, что на этом этапе оценке подвергаются как затраты, так и поступления, а также готовится прогнозный счет прибыли и убытков.

Реализация и контроль

Используемая до сих пор процедура привела к подготовке подробного документа, в котором устанавливается, что должно быть сделано, когда, кто за это отвечает, и приводятся оценки затрат и поступлений. После одобрения руководством подробности маркетингового плана должны быть доведены до каждого сотрудника, который участвует в его реализации. В любом случае коммуникации являются важным аспектом маркетингового планирования, хотя порой в отдельных компаниях этой частью работы пренебрегают. Можно только удивляться, как много компаний имеют разработанные маркетинговые планы, которые оказываются нереализованными только потому, что люди, которые должны участвовать в этом, не были об этом своевременно проинформированы или не согласились с предложенным им планом.

И наконец, план должен включать схему механизмов контроля, которые будут использоваться для отслеживания его реализации. Сюда должны входить подробности основных целей и ключевых параметров, позволяющих измерять степень успеха с точки зрения достижения заданных целей. Эту часть маркетингового плана следует конкретизировать: что должно измеряться, как это должно измеряться и какие исходные данные требуются для осуществления таких измерений. Сюда также могут входить подробности о том, какие действия должны быть предприняты в случае

отклонения от плана. Это называется планированием непредвиденных ситуаций и является важной составляющей любого процесса планирования, учитывающего, что любой план должен быть гибким, чтобы позволить учесть непредвиденные ранее изменения на рынке.

В обобщенном виде процесс маркетингового планирования показан на рис. 3.2.

3.4. Место продаж в маркетинговом плане

До сих пор мы рассматривали в основном процедуру подготовки маркетинговых планов. Нечего и говорить, что функция продаж в этом процессе играет важную роль. Теперь проанализируем сущность этой роли и, в частности, посмотрим на тот вклад, который функция продаж вносит в подготовку маркетингового плана, и как в свою очередь маркетинговый план влияет на эту функцию.

Вклад в функцию продаж

Мы уже видели, что в течение всего процесса планирования необходимо идентифицировать различные варианты действий и решений, которые могут быть наиболее подходящими для этих альтернативных вариантов. Как идентифицирование альтернатив, так и выбор из них требуют наличия точной и своевременно полученной информации. Одна из ключевых ролей в функции продаж в процессе планирования — предоставление такой информации. Этот аспект станет более понятным, если мы изучим некоторые из этапов процесса планирования, в которые функция продаж может внести полезный вклад. К этим этапам относятся следующие:

- 1) анализ текущей ситуации на рынке;
- 2) определение потенциала продаж/прогнозирование продаж;
- 3) генерирование и отбор стратегий;
- 4) составление бюджета, реализация и контроль.

Анализ текущей ситуации на рынке

Близость к рынку делает функцию продаж и ее кадровое ресурсное наполнение с точки зрения уникальности вклада в анализ текущей рыночной ситуации, в которой действует компания,



Рис. 3.2. Схема процесса маркетингового планирования
Стратегия продаж

особенными. В частности, функция продаж часто позволяет внести большой вклад в анализ потребительских запросов и трендов покупательского поведения. В отношении знаний о соперниках и их позиции на рынке большой вклад может также внести менеджер по продажам. Поэтому информационная роль этого менеджера не должна игнорироваться; через торговых представителей он имеет хорошие возможности, позволяющие ему поставлять современную точную информацию, в основе которой лежит обратная связь, получаемая от потребителей.

Определение потенциала продаж/прогнозирование объема продаж

Как мы увидим в гл. 15, важнейшим участком, за который отвечает менеджер по продажам, является подготовка прогноза по объему продаж, который затем используется для планирования. Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные прогнозы, подготовленные менеджером по продажам, становятся основой для распределения ресурсов компании таким образом, чтобы обеспечить ожидаемые продажи.

Генерирование стратегий и выбор наиболее подходящей

Хотя окончательное решение о наиболее подходящих для рынка маркетинговых стратегиях возлагается на менеджеров по маркетингу, менеджер по продажам должен быть готов также внести свой вклад в принятие этого решения. Опять же следует подчеркнуть, что функция продаж является идеальной с точки зрения оценивания того, в какой мере любая из предлагаемых стратегий подходит для конкретного рынка.

Следует сказать, что менеджер по продажам должен активно поощрять торговый персонал давать свои оценки того, в какой степени маркетинговые стратегии компании соответствуют рынку. Часто торговые представители, работающие на местах, могут точно оценить, как текущий целевой рынок отреагирует на маркетинговые инициативы компании.

Составление бюджета, реализация и контроль

Подготовка прогноза объема продаж является необходимым условием для последующей подготовки подробных планов. Кроме того, прогноз продаж используется для подготовки бюджета по продажам.

На основе прогноза объема продаж менеджер по продажам должен определить, какой уровень расходов потребуется для достижения прогнозируемого уровня продаж. Важно помнить, что он является ключевым звеном для всей процедуры составления бюджета в компании. Подготовленный бюджет повлияет не только на виды деятельности, которыми занимается отдел продаж, но и на другие отделы, в частности производственный, кадровый, финансовый и исследований и разработок. Из-за важности этого бюджеты по продажам подробно рассматриваются в гл. 16. Пока же достаточно упомянуть, что при подготовке этого бюджета менеджер по продажам должен подготовить обзор основных видов деятельности, связанных с продажами и необходимых для обеспечения прогнозных показателей, а также дать оценку расходов. Точное содержание годового бюджета по продажам от компании к компании меняется, но обычно включает данные о заработной плате сотрудников, расходы на непосредственные продажи, административные расходы, а также комиссионные и бонусы.

Согласовав бюджет продаж для отдела, менеджер по продажам должен взять на себя ответственность по его реализации и контролю за ним. При подготовке планов необходимым является сопоставление прошлых результатов с теми, которые были заданы в бюджете, и выявление, в частности, любых различий. Такие бюджетные отклонения (как благоприятные, так и неблагоприятные) должны анализироваться и интерпретироваться менеджером по продажам, а затем использоваться в процессе планирования. Менеджер по продажам должен сообщать об отклонениях своему руководству, а также подробности о любых корректирующих действиях, которые были им предприняты, и о том, какой эффект они оказали.

Влияние маркетингового плана на виды деятельности, связанные с продажами: стратегии и тактика продаж

Любое планирование является эффективным только в той степени, в какой оно влияет на процесс. Поэтому система эффективного маркетингового планирования влияет как на стратегические, так и на тактические виды деятельности всей компании.

Возможно, это влияние наиболее наглядно проявляется через решения, имеющие отношение к маркетинговой программе или к маркетинг-миксу.

Решения по планированию, относящиеся к продвижению в маркетинг-миксе, в наибольшей степени влияют на стратегии продаж. Кратко рассмотрим понятие набора инструментов для продвижения, показав, что следует учесть при выборе соответствующего набора и каковы последствия этого для стратегии продаж. В частности, объясним и обсудим важную, хотя часто не понимаемую зависимость между рекламой и продажами. Завершим этот параграф кратким изучением сущности тактики продаж.

Набор инструментов для продвижения (промоушен-микс)

Важным аспектом маркетингового планирования является подготовка маркетинговой программы, а наиболее важным шагом в этой подготовке является определение маркетинг-микса: продукта, цены, дистрибуции и продвижения. Поскольку на самом деле продажи — это только один элемент в составляющей продвижения этого микса, то целесообразно перейти к **промоушен-миксу** компании.

Этот промоушен-микс (или, если выразиться более корректно, коммуникационный микс) состоит из четырех основных элементов:

- 1)рекламы;
- 2)стимулирования продаж;
- 3)паблисити;
- 4)персональных продаж.

Во многих компаниях все четыре элемента вносят свой вклад в продажи, однако необходимо принять решение, на какой из них целесообразно сделать ставку. Такое решение принимается на этапе планирования, кроме того, необходимо, чтобы элементы промоушен-микса работали сообща для обеспечения достижения целей компании. Важной задачей менеджмента в отношении планирования является и координация видов деятельности, связанных с продвижением.

На решения планового характера в отношении того, где сделать акценты в промоушен-миксе, влияют несколько факторов. В некоторых компаниях ставка делается на торговых представителей, в результате чего весь бюджет на продвижение выщелается на эту составляющую. В других реклама или стимулирование продаж рассматриваются как более эффективные и продуктивные эле-

менты, чем персональные продажи. Возможно, наиболее значимым аспектом разных инструментов продвижения является степень, в которой они могут заменять друг друга. Компании, действующие в одной и той же отрасли, значительно отличаются тем, на какую составляющую они делают основную ставку. Поэтому разработка промоушен-микса в конкретной компании не должна проводиться стандартно. Однако в качестве общей рекомендации покажем наиболее важные факторы, влияющие на принятие решения.

1. *Тип рынка.* Реклама и стимулирование продаж играют более важную роль в маркетинге потребительских продуктов, в то время как в промышленном маркетинге основным инструментом являются персональные продажи. Причины этого кроются в различиях между промышленным и потребительским видами маркетинга, что было показано в гл. 2, и являются наиболее очевидными, если сравнить маркетинг в отрасли потребительских товаров постоянного спроса с маркетингом технически сложных и дорогостоящих капитальных товаров для промышленности. Несмотря на это частые ошибки в выводах заключаются в том, что реклама не играет заметной роли в маркетинге промышленных продуктов. Действительно, потенциальный вклад от рекламы часто по ошибке торговым персоналом недооценивается, и поэтому затраты на рекламу рассматриваются как потеря ценных ресурсов компании. Зависимость между рекламой и продажами показана в этой главе ниже.

2. *Этапы в процессе покупки.* В гл. 2 было сделано предположение, что как для промышленных, так и для потребительских продуктов полезно рассмотреть этапы, которые потенциальный покупатель проходит до принятия решения о покупке. Хотя существует ряд способов, при помощи которых этот процесс может быть концептуализирован, по своей сути он представляет период от незнания потенциальным покупателем о компании и/или ее продуктах до убеждения, что товары или услуги этой компании в наибольшей степени подходят для удовлетворения его запросов. Последовательность этого процесса показана на рис. 3.3.

На основе опыта можно предположить, что, с одной стороны, при заданном формате реклама и публицити более эффективны на ранних этапах движения потенциальных покупателей, т.е. от состояния неосведомленности до состояния понимания. С другой стороны, персональные продажи более эффективны по затратам, чем другие виды деятельности по продвижению на этапах убеждения и покупки. Заявив это, мы не утверждаем, что «холодные звонки» (общение по телефону с неподготовленным для этого



Рис. 3.3. Этапы совершения покупки

потребителем, на всякий случай — вдруг от этого будет какая-то польза. — *Прим. перев.*) не являются важной стороной деятельности продаж, однако, как мы увидим позже, такие «холодные звонки» оказываются более эффективными, если потребитель уже осведомлен о компании и ее продукции.

3. *Стратегия типа «тяни» в сравнении со стратегиями типа «толкай».* Одним из важнейших факторов при выборе промоушен-микса является то, как компания решает сконцентрировать свои усилия на каналах дистрибуции. Возможно, это можно лучше всего проиллюстрировать, если сравнить стратегию типа «толкай» со стратегией типа «тяни».

- Стратегия типа «толкай». Имеет место в том случае, когда фокусом маркетинговых усилий является проталкивание продукта через канал дистрибуции. В этом случае акцент делается на то, чтобы оптовики и розничные торговые представители имели продукт в наличии. Смысл здесь заключается в том, что если членов канала можно побудить накапливать продукт, они в свою очередь будут стремиться к тому, чтобы этот продукт попал в зону внимания конечного потребителя. В целом стратегия «толкай» уделяет гораздо больше внимания использованию в промоушен-миксе элементов персональных продаж и стимулирования продаж.

- Стратегия «тяни». В гораздо большей степени при продвижении продукта к конечному потребителю полагается на рек-

ламу. В основе этого подхода лежит убеждение, что если можно создать сильный потребительский спрос на продукт, это приведет к тому, что конечные потребители начнут спрашивать его у розничных торговых представителей. В свою очередь розничные торговые структуры начнут спрашивать этот продукт у оптовиков, а те в свою очередь обратятся к производителю. Таким образом, продукт как бы потянется через канал, создавая потребительский спрос при помощи активной рекламы. (Управление каналом подробно рассматривается в гл. 9).

4. *Этапы цикла жизни продукта.* В гл. 1 введено понятие цикла жизни продукта. Есть некоторые свидетельства, позволяющие предположить, что различные инструменты продвижения варьируются по степени их относительной эффективности на различных этапах этого цикла. В целом реклама и стимулирование продаж более эффективны на этапах запуска продукта и роста, но по мере того как рынок становится все более зрелым и в конце концов начинает сокращаться, считается необходимым увеличивать акцент на персональные продажи. Нет никаких сомнений, что этап цикла жизни продукта действительно влияет на выбор маркетинговой стратегии, и поэтому следует очень аккуратно подходить к оцениванию последствий этого влияния на стратегии продаж.

Координация усилий по продвижению: зависимость между рекламой и продажами

При обсуждении фактора, влияющего на выбор инструментов продвижения, возможно, кому-то показалось, что некоторые инструменты являются взаимоисключающими, например, приходится выбирать и концентрировать свои усилия либо на рекламе, либо на персональных продажах. Однако это не так. Зависимость между различными инструментами продвижения, включая и персональные продажи, должна быть дополняющей и скоординированной. Возможно, это очевидный факт, который не следовало бы особо подчеркивать, однако такие зависимости нередко оцениваются ошибочно, в частности зависимость между рекламой и продажами. К сожалению, многие менеджеры по продажам и их торговые представители уверены, что расходы на рекламу — это бесполезная трата ресурсов компании. Очень редко, утверждают они, потребитель покупает только потому, что увидел рекламу продукта, особенно когда этим потребителем является промышленный покупатель. Из-за этого, продолжают они свои аргументы, деньги,

потраченные на рекламу, было бы лучше истратить там, где они приносят непосредственный и немедленный эффект — на торговых представителях. Однако все больше и больше появляется свидетельств тому, что утверждение, будто рекламные деньги тратятся на промышленных рынках напрасно, является ошибочным. Среди тех функций, которые реклама может осуществить на таких рынках, выделим следующие.

1. Корпоративная реклама может помочь сформировать репутацию компании и ее продуктов.

2. Реклама особенно эффективна для формирования осведомленности о продуктах среди потенциальных клиентов. Торговый представитель при встрече с потенциальным клиентом, который ничего не знает о компании или ее продуктах, сталкивается с гораздо более трудной задачей, чем представитель, который убеждает клиента, имеющего о нем какое-то первоначальное представление.

3. Реклама может помочь торговым представителям в маркетинге новых продуктов, взяв на себя часть нагрузки по разъяснению характеристик этого продукта и формированию понимания.

4. Реклама, в которой используются купоны возврата, может применяться для определения потенциальных потребителей, с которыми целесообразно поработать торговым представителям.

В целом наибольшая выгода от рекламы на промышленном рынке видится не как прямой эффект на поступление от продаж, а в виде сокращения общих расходов на продажи. Имеющиеся свидетельства позволяют предположить, что с учетом соответствующей частоты рекламы это сокращение расходов на продажи продукции потребителям, которые регулярно подвергаются рекламному воздействию, может достигать до 30%. И наоборот, структура бизнеса, не прибегающая к рекламе, может обнаружить, что ее положение серьезно подорвано. Расходы на продажи потребителям, которые подвергаются воздействию рекламы конкурентов, могут возрасти до 40%.

При маркетинге потребительских товаров очень важны **брендинг** и **имидж бренда**, и реклама здесь обычно воспринимается как наиболее эффективный инструмент продвижения. Однако персональные продажи и персонал, прошедший хорошую подготовку, могут в значительной степени способствовать большей динамике рыночного проникновения за счет влияния на розничных торговцев, позволяющего получить больше места на полках для продукции компании и убедить новых дилеров иметь эту продукцию у себя в запасе. -

Во все времена продажи и реклама должны осуществляться координировано. Поэтому для торгового персонала важно быть информированным о том, что компания проводит рекламные кампании. Такая реклама должна проявиться через продажи, но при этом необходимо, чтобы в ходе презентаций продукции при продажах рекламная тема усиливалась.

От стратегии продаж к тактике

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

Согласовав указанные стратегические рекомендации, необходимо в плановый процесс включить более подробно описанный набор видов деятельности. Менеджер по продажам должен определить те конкретные действия, которые требуются для достижения целей по продажам, то есть тактику.

Тактика включает повседневные виды деятельности, связанные с функцией продаж и осуществляемые для достижения маркетинговых целей и целей по продажам. Тактика также включает действия, которые требуется предпринять при появлении неожиданных событий краткосрочного характера на рынке, например целенаправленные усилия по продвижению своей продукции конкурентом. Зависимость между целями, стратегиями и тактикой показана на рис. 3.4.

Стратегия продаж



Рис. 3.4. Зависимость *между* целями, стратегиями и тактикой

Тактические решения представляют ту сферу, которую можно назвать «тонкой доводкой», и охватывают многие из областей, рассматриваемых подробно в различных параграфах этой книги; например, размещение торгового персонала, деление территорий и планирование деятельности (гл. 14), что можно рассматривать в качестве тактических аспектов продаж. Аналогично часть тактического плана, разработанного для достижения целей продаж в рамках выбранных стратегий и продаж, должна составлять разработку схем стимулирования (гл. 13).

Важность рациональной тактики не следует недооценивать. Из-за отсутствия соответствующих тактических приемов даже самая лучшая стратегия часто оказывается неудачной. В качестве примера использования тактики в продажах и ее значимости кратко рассмотрим один из аспектов покупок, который представляет огромный интерес для многих компаний, а именно лояльность к бренду/поставщику.

Лояльность к бренду/поставщику

Если мы проанализируем, как покупки товаров и услуг распределены во времени, то обнаружим, что часто конкретные люди приобретают один и тот же бренд продукта или, если продукт является промышленным, что компании постоянно покупают его у конкретного поставщика. Обозначим бренд или поставщика, о которых идет речь, X, тогда последовательность покупок может выглядеть следующим образом:

Ситуация с покупкой	1	2	3	4	5
Покупаемый бренд/поставщик	X	X	X	X	X

Нет никакого сомнения, что в данном случае существует лояльность к бренду/поставщику. Более того, культивирование такой лояльности среди потребителей является частью тактического

маркетинга и усилий по продажам, поскольку эта лояльность является важнейшим рыночным активом компании.

Прежде чем мы рассмотрим ту роль, которую тактика продаж может играть в процессе формирования лояльности бренда, целесообразно подробно объяснить, что вообще понимается под лояльностью бренда. Это внешне простое понятие на самом деле порой приводит к различным неправильным толкованиям.

Давайте вернемся к последовательности покупок, показанной выше. Хотя мы предположили, что такая последовательность связана с потребителем, лояльным к бренду, существование цепочки покупок само по себе не является доказательством, что этот потребитель действительно лоялен к бренду. Существует несколько возможных объяснений подобного поведения. Одним из них может быть тот факт, что данный потребитель делает большую часть своих закупок в конкретной точке розничных продаж, где случайно предлагается только один бренд продукта, то есть потребитель демонстрирует лояльность, но скорее к магазину, а не к бренду. Другим возможным объяснением является то, что потребитель фактически уделяет мало внимания конкретному бренду или поставщику, то есть он не является осознанно лояльным к бренду, а просто сформировал у себя привычку покупать этот бренд и не хочет беспокоиться и переключаться на другой. Конечно, в этом случае потребитель по крайней мере должен быть удовлетворен тем продуктом, который он покупает постоянно. Можно предположить, что если бы это было не так или если бы потребитель разочаровался по какой-то причине в продукте, то он принял бы решение перейти на другой продукт. Но и в этом случае мы не имеем дело с истинной лояльностью к бренду. Истинная лояльность к бренду или к поставщику существует в том случае, когда потребитель принимает осознанное решение покупать конкретный бренд, поскольку он считает, что этот бренд или этот поставщик лучше других. Опять же существует множество причин или оснований для такого предпочтения, например более высокое качество, лучшие условия доставки, лучшее послепродажное обслуживание, предоставление кредита, а может быть, какая-то комбинация этих или других факторов. Фактически при обсуждении возможных причин объяснения лояльности к бренду или поставщику мы выходим в область мотивов, восприятий, отношений, — то есть в сложный комплекс поведенческого характера, который обсуждался в предыдущей главе.

Таким образом, можно сделать вывод, что концепция лояльности к бренду/поставщику является сложной, и поэтому необхо-

дима тщательность при интерпретации противоречивых объяснений подобных причин. Существуют свидетельства, что торговые представители могут играть ключевую роль, помогая сформировать лояльность к бренду/поставщику у потребителей компании. Одна из причин этого связана с тем, что согласно теории обучения мы имеем привычку повторять те действия, которые для нас приятны, и избегать тех, которые связаны с неприятными ситуациями. Среди наиболее сильных и продолжительных впечатлений, могущих служить как источником удовольствия, так и источником неудовольствия при совершении видов деятельности, связанных с покупкой, является опыт личного взаимодействия с торговым персоналом. Поэтому благоприятное поведение торгового персонала в ходе взаимодействия с потребителями может существенно повлиять на формирование лояльности к бренду/поставщику.

3.5. Выводы

В этой главе была рассмотрена основа стратегии и тактики продаж. Мы увидели, что они разрабатываются и реализуются в рамках маркетингового планирования. Функция продаж вносит ценный вклад в разработку маркетинговых планов, предоставляя основные данные о потребителях, рынках, соперниках, прогнозах объема продаж и бюджете. В свою очередь, виды деятельности, связанные с продажами, оказываются под непосредственным влиянием решений, принимаемых на этапе маркетингового планирования.

Мы познакомились с решениями по планированию в рамках маркетинговых программ и маркетинг-микса и, в частности с промоушен-миксом компании. Были обсуждены такие факторы, как тип рынка продукции, этапы в процессе покупки, стратегия «толкай» в сопоставлении со стратегией «тяни», этапы цикла жизни продукта и то, как они влияют на стратегии продвижения и тем самым на стратегии продаж. Говорилось о тактике продаж, о зависимости между рекламой и продажами и важности лояльности к бренду и поставщику. Было показано, что реклама играет важную роль, помогая снизить затраты на продажу и облегчая задачи торговых представителей. Потребители, лояльные к бренду/поставщику, для любой компании являются ценным активом, а торговые представители — это центральное звено в установлении и поддержании такой потребительской лояльности.

>

Практическое упражнение

Auckland Engineering pfc

Джим Уйти, менеджер по продажам известной инженерной компании Auckland Engineering pfc, расположенной в Мидлендсе, изучает меморандум, который он получил два дня назад от только что назначенного директора по маркетингу.

Меморандум

Кому: Дж. Уйти, менеджеру по продажам

От: Дункана, директора по маркетингу

16 января 2000 г.

Тема: Подготовка годового маркетингового плана

Вы помните, что в ходе ряда предварительных совещаний по обсуждению будущих маркетинговых планов компании, я высказал недовольство демонстрируемым спонтанным подходом к планированию. Кроме того, с руководителями отделов была договоренность о том, что каждый из них подготовится к совещанию по планированию в следующем месяце.

На этом этапе я не стараюсь получить подробные планы по каждому рынку продуктов; я бы хотел, чтобы Вы предложили ваш проект участия отдела в процессе планирования. Являясь новичком в компании и не имея полной картины в отношении ее продуктов и рынков, я еще не полностью разобрался, что происходит на этих рынках, хотя, как мы все знаем, наша рыночная доля, составлявшая 35%, в прошлом году сократилась. Мне хотелось бы особенно узнать, какую информацию Ваш отдел может предоставить для анализа этой ситуации.

Чтобы помочь Вам в проведении анализа, я обобщил то, что выяснил в ходе наших первых совещаний по планированию.

- *Определение бизнеса*

Было согласовано, что бизнес необходимо определить заново в потребительских параметрах. Подходящим определением для нашей компании было бы следующее: «решение проблем, связанных с проектированием и производством двигателей».

- *Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, то есть анализ SWOT*

К основным сильным сторонам нашей компании можно отнести следующее.

— Потребители хорошо нас знают, при этом у нас сформировалась репутация поставщика надежной и высококачественной продукции.

—Наши торговые представители хорошо подготовлены в техническом плане.

—Наша производственная гибкость никому не уступает. Мы можем оперативно и эффективно реагировать на индивидуальные потребительские запросы.

Нашими основными слабыми местами являются следующие.

—Наши цены приблизительно на 10% выше средних в отрасли.

—Мы тратим гораздо большую часть нашего оборота на рекламу, чем основные наши соперники.

—Наши торговые представители не обладают должными навыками в поисках новых потенциальных заказчиков.

К основным *возможностям* можно отнести следующие.

—Некоторые из наших основных конкурентов из-за возникновения проблем с качеством продукции и ее доставкой могут потерять часть своих заказчиков. Как создается впечатление, некоторые покупатели в отрасли склонны сменить своих поставщиков.

—Недавно принятые законодательные акты, касающиеся деятельности отрасли, означают, что наша программа исследований и разработки нового компонента TDIX, в котором акцент делается на снижение уровня выброса загрязняющих веществ, была правильной.

—Последние тренды и прогнозы по ставкам обмена валюты должны способствовать нашим маркетинговым усилиям в области экспорта.

К основным *угрозам* следует отнести следующие.

—Наш крупнейший заказчик угрожает перейти к другому поставщику из-за наших более высоких цен.

—За исключением программы TDIX, нам не удастся поддерживать темп технологических изменений, с которым развивается отрасль.

—Некоторые из наших крупных экспортных рынков находятся под угрозой из-за возможного ограничения на них импорта.

Цели:

Финансовые

—Повысить поступления на используемый капитал на 5% после уплаты налогов.

—Довести нашу чистую прибыль в следующем году до 3,0 млн долл.

Маркетинговые

—Поступления от продаж в следующем году должны увеличиться до 24 млн долл.

Маркетинговая стратегия:

Целевые рынки

— Крупные производители дизельных двигателей по всему миру.

Позиционирование

— Высочайшее инженерное качество и послепродажные услуги при поставке специальных компонентов для дизельных двигателей небольшой мощности.

Я с благодарностью выслушаю Ваши комментарии к моему анализу ситуации, а также Вашу точку зрения относительно тех целей, которые я разработал.

Кроме того, я предложил бы Вам как менеджеру по продажам на следующем совещании высказать свои соображения в отношении того, на чем нам следует сосредоточить свои усилия в сфере продвижения. Как я уже ранее упомянул в обобщении наших предыдущих встреч, создается впечатление, что мы тратим больше денег на рекламу по сравнению с нашими конкурентами. Мне интересно, что Вы думаете об этом, поскольку, как я понимаю, именно Вы выступили за то, чтобы бюджет на рекламу в прошлом году был повышен с 3 до 5%. Как Вы хорошо знаете, поскольку наш бюджет ограничен, мы должны решить, на что направить наши усилия в промоушен-миксе. Каково Ваше мнение по этому вопросу?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Дайте краткий обзор способов, при помощи которых вы как менеджер по продажам сможете внести свой вклад в процесс планирования маркетинга в компании Auckland Engineering plc.
2. Какие вопросы или проблемы, содержащиеся в анализе г-на Дункана, по вашему мнению, требуют особого внимания торговых представителей?
3. Как бы вы отреагировали на комментарий г-на Дункана в отношении промоушен-микса и, в частности, об уровнях расходов на рекламу?
4. Какова ваша точка зрения на предложенные выводы по анализу SWOT?

Экзаменационные вопросы

1. Объясните разницу между маркетинговыми стратегиями и стратегиями продаж.
2. Какая существует зависимость между целями, стратегиями и тактикой?
3. Обсудите составляющие коммуникационного микса.

Часть 2

ПРИЕМЫ ПРОДАЖ

4

СФЕРА ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРИ ПРОДАЖАХ И ПОДГОТОВКА К ПРОДАЖАМ

Цели

Изучив эту главу, вы должны уметь следующее:

1. Перечислить сферы ответственности при продажах.
2. Оценить источники получения потенциальных покупателей.
3. Вести систематический учет информации по потребителям.
4. Понимать важность самостоятельного менеджмента при продажах.
5. Понимать, какая подготовка необходима до непосредственного осуществления продаж.
6. Разбираться в том, что составляет сущность ведения переговоров.
7. Планировать ход общения при продажах.

Ключевые термины

- переговоры по продажам *и* работа с потенциальными потребителями
- планирование презентации • урегулирование жалоб
- подготовка к продажам • цикл продаж

4.1. Сфера ответственности при продажах

Основная обязанность торгового представителя — осуществлять успешные продажи. Эта задача включает идентификацию потребительских запросов, презентацию и демонстрацию продукции, ведение переговоров, устранение возражений и окончательное совершение продажи. Подробно указанные навыки и умения обсуждаются в гл. 5. Для того чтобы успешно заниматься продажами, большинству торговых представителей необходимо также выполнять несколько второстепенных функций. Хотя мы и называли их второстепенными, для долгосрочного успеха продаж они очень важны. Это:

- поиск потенциальных покупателей;
- ведение учетной информации о потребителях и обеспечение информационной обратной связи;
- самостоятельный менеджмент;
- рассмотрение и урегулирование жалоб;
- предоставление услуг.

Торговые представители отвечают также за реализацию стратегии продаж и маркетинга. Данный аспект и будет рассмотрен в этой главе ниже.

Поиск потенциальных покупателей

Поиск потенциальных покупателей — это поиск тех людей или структур, которые до этого покупок в компании не совершали, и общение с ними. Этот вид деятельности является не в равной степени важным для различных направлений продаж. Очевидно, он более значим для промышленных продаж, чем для розничной торговли; например, торговый представитель по офисному оборудованию может обзвонить большое число потенциальных новых потребителей, в то время как торговый представитель, занимающийся продажей мебели, вряд ли будет таким образом искать новых покупателей, поскольку они сами приходят к нему, привлеченные рекламой или, может быть, удобным расположением магазина.

Порой торговые представители, работающие в одной и той же компании в течение многих лет, сталкиваются с проблемой, которая заключается в том, что они рассчитывают на уже имеющихся потребителей, чтобы те разместили у них повторные заказы, а новых потребителей активно не ищут. Конечно, обычно торговому представителю более комфортно поддерживать прежние контакты, однако из-за сущности большинства промышленных продаж, где жизнь продукта продолжительна, устойчивый рост продаж зависит в основном от отыскания новых заказчиков и продажи им продукции.

Источники отыскания потенциальных покупателей

1. *Существующие потребители.* Это очень эффективный способ отыскания потенциальных покупателей, хотя многие компании пользуются им недостаточно активно. Новых потенциальных клиентов можно получить, расспросив нынешних потребителей ваших товаров или услуг о том, не знают ли они кого-либо, кто также нуждается в ваших товарах или услугах. Такой прием успешно применяется при страховании жизни и промышленных продажах, но не менее успешно его можно использовать и в других областях.

Получив информацию о потенциальных потребителях, торговый представитель, если это уместно, должен спросить нынешнего потребителя о том, может ли компания сослаться на него при общении с этими людьми или структурами. Использование про-

даж по рекомендации в промышленном маркетинге может быть очень успешной тактикой, поскольку это снижает воспринимаемый риск у потенциального покупателя.

2. *Профессиональные директории.* При идентифицировании потенциальных промышленных покупателей могут оказаться полезными надежные профессиональные директории, такие, как Kompass или Dunn and Bradstreet. Например, директория Kompass организована по отраслям и расположению структур бизнеса и предоставляет такую потенциально полезную информацию, как:

- название, адрес и номер телефона компании;
- фамилии членов совета директоров;
- размер компании по товарообороту или числу сотрудников;
- тип выпускаемой или распространяемой продукции.

Для профессиональных продаж директория Retail Directory предоставляет информацию, касающуюся потенциальных потребителей и организованную по различным типам точек розничной торговли. Так, торговый представитель, торгующий продукцией, подходящей для кондитерских и газетных киосков, может использовать список таких розничных торговцев, которые указаны в разделе CTN (кондитерские товары, табак и газеты), чтобы получить требуемые названия, адреса, телефонные номера, а также представление о размере, познакомившись с числом отделений и филиалов структуры бизнеса.

3. *Запросы.* Запросы могут возникнуть в ходе повседневного ведения бизнеса. Довольные потребители через неформальное мнение могут порождать запросы от тех, с кем они общаются. Многие компании стимулируют запросы через рекламу (многие промышленные рекламодатели для стимулирования запросов от потенциальных заказчиков используют возвращаемые купоны), прямую почтовую рассылку и выставки. Этот источник получения потенциальных заказчиков является важным, и поэтому торговый представитель должен действовать при его применении оперативно. Лицо, отправившее запрос, может иметь срочную потребность, искать решение своих проблем и может обратиться к сопернику, если вы задержитесь с ответом. И даже в том случае, если проблема потребителя не является очень срочной, промедление может способствовать формированию неблагоприятного мнения о продавце и тех продуктах, которыми он торгует.

Следующий по приоритету этап — скрининг полученных запросов, то есть выделение тех из них, которые скорее всего не приведут к продаже. Телефонный звонок имеет то преимущество,

что позволяет получить персонализированный ответ; и в то же время это относительно дешевое и не требующее больших затрат времени средство. Оно может быть использовано для проверки того, насколько серьезным является запрос, и для организации личного визита, если окажется, что запрос имеет должный потенциал. Этот процесс проверки и определения величины потенциала называется *квалификацией*.

4. *Пресса*. Возможно, не в полной мере используемая как источник получения потенциальных потребителей пресса в любом случае является важной. В рекламе и статьях могут содержаться сигналы о потенциально новых источниках бизнеса. В статьях могут появиться планы диверсификации, что может означать, что компания неожиданно становится вашим потенциальным заказчиком. Реклама в отношении требуемого персонала может свидетельствовать о планах расширения бизнеса, что также позволяет предположить, что здесь могут быть варианты для потенциально новых видов бизнеса.

5. *Сбор заказов в «холодном» режиме*. Этот метод включает посещение или обзвон каждого потенциального потребителя, которому может быть необходим данный продукт. Например, торговый представитель щеток может попытаться обойти в поселке каждый дом. Вариантом этого метода является так называемый «холодный сбор заказов», когда торговый представитель выходит только на некоторые группы людей или организаций, то есть те, которые с большей вероятностью приобретут продукт, поскольку они обладают некоторыми заранее установленными качествами; например, только на компании определенного размера. Однако такой «холодный» вариант в отношении покупателей из крупной компании вряд ли будет успешным. Более эффективным подходом является предварительная отправка им письма, содержащего описание продуктов или услуг, которые производит или оказывает компания-поставщик, а затем можно позвонить и договориться о встрече (Lee, 1984).

Ведение учетной информации о потребителях и обеспечение информационной обратной связи

Торговым представителям, которые занимаются повторными заказами, рекомендуется систематически учитывать всю значи-

мую информацию по таким сделкам. Торговый представитель компании, занимающейся продажей промышленной продукции, должен располагать следующей информацией.

1. Название и адрес компании.
2. Фамилию и должность лица, с которым он взаимодействует.
3. Сущность бизнеса.
4. Дата и время общения.
5. Оценка потенциала.
6. Запросы и проблемы покупателя и его покупательские привычки.
7. Прошлые продажи с указанием их дат.
8. Возникшие проблемы и возможности.
9. Будущие действия со стороны торгового представителя (и покупателя).

Перед каждым визитом менеджеры должны предоставлять торговым представителям такие карты учета и поощрять представителей использовать их в ходе подготовки к встрече до ее начала.

Торговых представителей также следует поощрять отправлять в головной офис компании информацию, имеющую отношение к маркетингу продукции компании. Для менеджеров могут оказаться полезными самые разные сведения этого рода: действия соперников, новости о предстоящем запуске на рынок нового продукта, слухи об изменениях политики у промышленных покупателей и / или у конкурентов, а также обратная связь о результатах предыдущей деятельности самой компании по показателям ее продукции, времени доставки заказов и качестве послепродажного обслуживания.

Самостоятельный менеджмент

Этот аспект работы торгового представителя особенно важен, поскольку часто ему приходится работать одному и без всякого повседневного контроля. Поэтому торговому представителю может потребоваться самому разрабатывать план общения с потребителями. Прежде всего он должен разделить территорию, за которую отвечает, на участки, и определить наилучший маршрут по каждому из таких участков. Часто имеет смысл разделить территорию на сегменты, которые радиально расходятся, при этом центром территории может быть дом, где живет торговый представитель.

Каждый сегмент или участок должен быть достаточно небольшим, чтобы его можно было охватить за день работы.

Многие торговые представители полагают, что самым эффективным планом маршрутов является сначала поездка к наиболее дальнему потребителю, а затем зигзагом, посещая других заказчиков, возвращение домой. Однако можно показать, что такой подход обычно приводит к меньшему охвату за день. Подобные размышления очень важны для анализа эффективности, поскольку время, затраченное на дорогу, по сравнению с временем, которое уходит на непосредственное общение с покупателями, может оказаться слишком большим. Исследование, проведенное по поручению Института маркетинга по практике продаж в Великобритании (РА Consultants, 1979), выяснило, что на непосредственное общение с потребителями в среднем тратится только 20—30% от обычного рабочего дня торгового представителя. Хотя это исследование проводилось свыше 20 лет назад, ситуация с тех пор лучше не стала. Более того, сегодня этот показатель скорее находится ближе к 20, чем к 30%, поскольку от торговых представителей сейчас требуют выполнения дополнительных работ, например проведения обзоров, ведения работ по обслуживанию и мерчендайзинга. Правда, некоторые компании сняли ответственность за планирование с торговых представителей и сами присылают им списки тех лиц или организаций, которые они должны посетить, и в каком порядке.

Еще один фактор, за который отвечает торговый представитель, это принятие решения о частоте посещений. Имеет смысл разделить потребителей в соответствии с их потенциалом. Например, торговый представитель, занимающийся товарами длительного пользования, может категоризировать точки розничной торговли, с которыми взаимодействует его компания, например категории А, В и С. Точки розничной торговли категории А, возможно, должны посещаться раз в две недели, категории В — раз в месяц и категории С — раз в три месяца. Этот принцип пригоден для всех видов продаж и может быть оставлен на усмотрение самого торгового представителя или использоваться в организации централизованно, когда определением частоты посещений занимается менеджер по продажам. Опасность передачи этой ответственности торговым представителям заключается в том, что критериями, которыми они пользуются для определения частоты посещений, могут быть «степень дружелюбия заказчика» или «легкость про-

даж», а не общий потенциал продаж. Однако можно утверждать, что ответственный торговый представитель лучше знает, сколько времени ему необходимо затратить на взаимодействие с каждым потребителем.

Рассмотрение и урегулирование претензий

Работа с претензиями на первый взгляд может показаться видом деятельности, требующим больших затрат времени и отвлекающим торгового представителя от его основной задачи — осуществления продажи. Однако маркетинговая ориентация торговых представителей цели организации полагает достижение удовлетворения потребителей, так как это работает на будущую прибыль. Когда неудовлетворение выражается в форме претензии, это означает, что указанное необходимое и важное условие долгосрочного выживания бизнеса не выполняется.

Претензии варьируются по степени своей серьезности, а также по той значимости, которую торговый представитель приписывает другой стороне. Независимо от того, насколько тривиальной может показаться претензия, с человеком, высказывающим ее, необходимо вести себя очень вежливо и обсуждать проблему очень серьезно. В определенном смысле работа с претензиями является одним из видов послепродажных услуг, оказываемых поставщиками. Поэтому она — часть тех выгод, которые компания предлагает своим потребителям, хотя по своей сути противоположна остальным, так как здесь целью ставится сведение к минимуму такого вида деятельности. Тем не менее, способность торгового представителя сопереживать потребителю и его возникшим проблемам и реагировать на них должным образом может создать у компании хорошую репутацию и помочь установить с ней долгосрочные отношения.

Имея это в виду, многие компании предоставляют потребителю, если это не слишком дорого, привилегию постоянно быть правым, даже если они подозревают, что ошибка могла быть вызвана неправильным использованием продукта самим потребителем; например, производители садовых вил могут заменить сломавшиеся вилы даже в том случае, если поломка произошла в ходе работ, для которых эти вилы не предназначены.

Когда торговый представитель не имеет полномочий решить претензию немедленно, его задача — предоставить соответствующую

Сфера ответственности при продажах и подготовка к продажам

щую информацию в письменном виде в головной офис, где будет приниматься решение.

Предоставление услуг

Торговые представители находятся в отличной позиции, позволяющей им предоставлять «консалтинговые» услуги своим потребителям. Поскольку каждый год они встречаются с большим числом потребителей, то становятся специалистами по решениям типичных проблем. Так, торговый представитель промышленной продукции может посоветовать заказчику, как повысить производительность или снизить издержки. И действительно, элемент обслуживания в промышленных продажах часто встраивается в сам процесс продаж. Например, торговый представитель компьютеров может предложить провести анализ потребительских требований и подготовить письменный отчет, который поможет осуществить продажу. Торговый представитель, который узнает о решениях типичных проблем и предоставляет полезные советы своим потребителям, создает хороший барьер, препятствующий атакам соперников, и упрочивает отношение со своими покупателями.

Еще одной сферой, в которой торговый представитель может оказать подобные услуги, это профессиональные продажи. Они могут быть связаны с проведением демонстраций в самой компании и других видов деятельности, связанных с продвижением продукции, для оптовых и розничных торговых представителей. Некоторые компании для этого нанимают сотрудника на полный рабочий день. Такие сотрудники называются мерчендайзерами, и их функция заключается в предоставлении поддержки обычным торговым представителям, которые в результате этого могут тратить больше времени непосредственно на продажи.

**Продажи
и управление
продажами
в действии**

Обслуживание потребителей в розничной торговле

В Richer Sounds, сети аудиомагазинов в Великобритании, обслуживание потребителей начинается с того, что потенциального потребителя встречают у дверей. Торговые представители хорошо подготовлены к общению с посетителями, используя для этого простейшие фразы, позволяющие устанавливать с ними нужный контакт. Целью таких выражений, как «Вам у нас нравится?» или «Вы довольны тем, что видите, сэр / мадам?»,

является не продажа посетителю чего-нибудь, а информирование его о том, что торговый представитель знает о его присутствии и что посетитель может вступить с ним в контакт, когда это будет ему нужно. Надпись над входом «Добро пожаловать, в том числе и просто любопытные» также работает, так как люди понимают, что сюда можно придти и просто посмотреть на товары, зная, что на тебя не набросится торговый представитель, стараясь, чтобы ты что-то обязательно купил.

О посетителях не следует заранее составлять какого-то мнения. Одни и те же услуги должны предоставляться любому посетителю независимо от того, одет ли он в очень дешевую или в самую модную одежду, ведет ли себя скромно или агрессивно, демонстрирует ли он интерес или на его лице написана скука. Вся операция по продаже должна быть наглядной. При этом не должно оказываться никакого давления и не делаться попытки продать дешевый продукт, выдавая его за хороший. Торговые представители должны быть честными и, если у них нет запрашиваемой информации, отвечать: «К сожалению, я этого не знаю, но попытаюсь все это оперативно выяснить».

Иногда осуществить продажу невозможно, поскольку спрашиваемого продукта нет в наличии. В этом случае торговый представитель все равно должен обслуживать потребителя, порекомендовав ему, где он может найти интересующий его продукт. Каталоги Argos and Tandy хранятся именно для этих целей. Очень часто потребитель остановится и подумает перед тем, как выйти из магазина, что здесь можно что-нибудь купить хотя бы в знак хорошего обслуживания.

Richer Sounds проводит политику: «Меньше обещай, больше делай». Завышенные обещания могут негативно повлиять на долгосрочные отношения, поэтому торговые представители никогда не должны обещать потребителям что угодно, только чтобы продать товар.

Даже когда Richer Sounds старательно обслуживает всех своих посетителей, время от времени все же возникают претензии. Иногда сотрудники компании даже поощряют их появление. Они понимают, что каждый недовольный посетитель в среднем рассказывает о своем негативном опыте 20 человек. Но претензии позволяют им узнавать о недостатках в работе и исправлять их. Вместе с чеком покупатель получает ко-

роткий отрывной вопросник. В нем содержатся восемь пунктов, в том числе оценка покупателем качества получаемых услуг. В вопроснике также имеется место для комментариев. Вопросник о послепродажном обслуживании, в который включены только четыре вопроса, также используется для отслеживания качества услуг и стимулирования подачи жалоб.

Торговые представители не должны терять интерес к потребителю и после того, как покупка уже совершена: обслуживание должно продолжаться до тех пор, пока потребитель не покинет магазин. Торговые представители должны благодарить посетителей за покупки, давать им карточки со своей фамилией для дальнейших контактов, если возникнут какие-то проблемы, а в некоторых случаях и помочь донести покупку до автомобиля. Если они видят, что посетитель проявляет неуверенность в отношении совершенной покупки, торговому представителю целесообразно позвонить ему через несколько дней и проверить, насколько он доволен или недоволен своей покупкой.

Из статьи J. Richer «The Richer Way» (1995)

Розничные торговые представители также занимаются обслуживанием потребителей. Например, продажа аудиооборудования — это возможность потребителю осуществить правильный выбор с учетом имеющихся у него денег. В этом отношении Richer Sounds, действующая на территории Великобритании, гордится обслуживанием своих потребителей. Приведенный текст показывает некоторые приемы, при помощи которых сотрудники этой компании оказывают своим потребителям превосходные услуги.

К торговым представителям могут также обратиться, чтобы получить послепродажное обслуживание. Инженеры службы продаж могут быть вызваны, чтобы дать рекомендации о работе недавно приобретенной машины или помочь в случае возникновения поломки. Иногда они могут решить проблему сами, а в других случаях вызывают технических специалистов, которые ею занимаются.

Реализация стратегий продаж и маркетинга

Торговый представитель также несет ответственность за реализацию стратегий продаж и маркетинга, которые разработали

руководители. Неправильное понимание сущности таких стратегий может привести к тяжелым последствиям. Например, доверие к цене с надбавкой и высокому качеству товара могут быть серьезно подорванными, если торговый представитель слишком легко соглашается на предоставление крупных ценовых скидок. Возможным решением этого будет формирование структуры скидок на уровне менеджера (здесь свое мнение должны высказывать и менеджеры по продажам, и менеджеры по маркетингу), которая будет основываться на ценовой чувствительности различных сегментов рынка. После этого торгового представителя следует проинструктировать о том, какой размер скидки он может предоставлять для каждой категории потребителей. При таком подходе стратегия позиционирования продукта останется стабильной, и в то же время у торгового представителя сохранится возможность самому предоставлять скидки, когда они потребуются.

Успешная реализация может означать разницу между приобретением новых клиентов и потерей старых. Эффективным способом защиты клиента в условиях острой конкуренции является так называемое **отвлечение**. Его цель заставить конкурента концентрировать свои усилия на защите собственных клиентов (и тем самым не уделять внимания другим). Следующий кейс «Продажи и управление продажами в действии» показывает, как торговый представитель компьютерной компании отвлек внимание сильного конкурента на защиту своего клиента (банк), чтобы завоевать другого (страховую компанию).

**Продажи
и управление
продажами
в действии**

родажи

Отвлекающий маневр

В 1993 г. компьютерная компания А пыталась закрепиться в одном крупном европейском городе. Считалось, что для обеспечения стратегического успеха необходимо совершить здесь прорыв. При этом рассматривались два потенциальных клиента: Банк и Страховая компания.

В Банке закрепилась соперничающая компьютерная компания В. Используя сеть контактов, торговый представитель А осуществил всестороннюю разведывательную работу. Он выяснил, что благодаря хорошему обслуживанию и эффективному налаживанию взаимоотношений торговый представитель В в Банке закрепился прочно. Был сделан вывод, что такая ситуация с Банком для А является безнадежной. Однако менеджер по информационным технологиям Банка высказал мнение, что если

Сфера ответственности при продажах и подготовка к продажам

А предложит им бесплатно компьютер (1 млн ф. ст.), то Банк «вынужден будет рассмотреть их предложение».

Страховая компания была клиентом третьей компьютерной компании С и компании В. Менеджер по продажам А имел хорошие контакты в этой Страховой компании и обнаружил, что они недовольны С, так как они вышли на предел компьютерной мощности и вынуждены рассматривать вариант покупки нового большого компьютера (стоимость которого, вероятно, превысит 10 млн ф. ст.). Проблемой оставалась В, к которой руководители Страховой компании относились с уважением. Один и тот же торговый представитель из В обслуживал как Банк, так и Страховую компанию. К счастью, в последнее время торговый представитель В со Страховой компанией не общался. Была сформулирована задача: закрепить отсутствие В. Для достижения этого была использована стратегия отвлекающего маневра.

А обратилась в Банк и предложила ему компьютер «бесплатно на год», а затем в Страховую компанию, где предложила очень выгодные для них условия. Последующее посещение Банка было демонстрационным. Затраты Банком на полную замену уже имеющегося поставщика В новым А были очень большими, и поэтому Банк начал задавать множество вопросов, касающихся планов по проведению такой замены. (Говорили, что торговый представитель В не спал всю ночь и готовил для Банка вопросы, которые тот мог бы задать А.) На поток таких вопросов торговый представитель А отвечал очень уклончиво и осторожно (в конце концов он ведь тратил большую часть своего времени на Страховую компанию). «Сражение» за Банк продолжалось, в ходе которого доверие к возможностям А благодаря продуманным и решительным оборонительным действиям В постепенно уменьшалось.

Через какое-то время команда В, занимающаяся продажами, добилась успеха и защитила свои позиции — Банк остался ее клиентом. Однако их радость от победы оказалась подпорченной известием, что А получила большой заказ (на 10 млн ф. ст.) от Страховой компании.

В этом примере ставки и затраты, связанные с ними, были высоки. Управление А полагало, что стоимость выщачи компьютера в 1 млн ф. ст. Банку в бесплатное пользование оправдывает-

ся: а) стратегически важным проникновением на основной рынок и б) потенциальной прибылью от получения заказа от Страховой компании. Это решение было принято менеджерами и, очевидно, зависело от их оценки, но пример показывает, как работает на практике принцип отвлекающего маневра для получения крупных клиентов.

4.2. Подготовка к продажам

Способность торгового представителя быстро соображать является очень полезной, поскольку от него требуется изменять свои презентации продукции таким образом, чтобы они лучше соответствовали конкретным запросам и проблемам разных заказчиков, а также быстро реагировать на необычные возражения или коварные вопросы. Этого можно во многом добиться за счет тщательной подготовки к решению указанной задачи. Многие потребители сталкиваются с одними и теми же проблемами, так как некоторые вопросы и возражения возникают регулярно. В этом случае торговый представитель может с пользой для себя затратить часть своего рабочего времени, анализируя, как ему лучше действовать в таких повторяющихся ситуациях.

В этом параграфе основное внимание уделяется подготовке к решению задачи продажи, не только когда у торгового представителя либо нет, либо почти нет возможности торговаться с покупателем, но и когда продажа может быть связана со значительными обсуждениями ее условий между покупателем и торговым представителем. Во многих ситуациях продаж покупатель и торговый представитель могут договариваться о цене, о времени поставки, о дополнительных свойствах продукта, об условиях оплаты и кредита, а также о стоимостных параметрах при встречных продажах. В этом контексте все сказанное будет называться в дальнейшем *переговорами об условиях продаж*. В других случаях у торговых представителей не будет больших возможностей для ведения подобных обсуждений, особенно, когда продукт предлагается в варианте «берите или уходите». Так, торговый представитель компании, продающей велосипеды дилерам, может иметь заранее сформулированный прейскурант и график поставок и не иметь полномочий отклоняться от заданных в этих документах параметров. Такой вариант здесь будет называться *чистыми продажами*. ^{1>*!_?}

Подготовка к чистым продажам и к переговорам об условиях продаж

Для того чтобы повысить вероятность продажи как при чистых продажах, так и при переговорах об условиях продаж, следует проанализировать ряд факторов.

Знание о продукте и о его выгодах

Для обеспечения успеха продаж одного знания о характеристиках продукта недостаточно. Поскольку люди покупают продукты ради тех выгод, которые они приносят, успешно действующий торговый представитель умеет связывать характеристики продукции с теми выгодами, которые стремится получить потребитель; то есть характеристики продукта являются средствами, при помощи которых эти выгоды получаются. Для этого необходимо взглянуть на продукты глазами потребителя. В табл. 4.1 приводятся несколько примеров этого рода.

Таблица 4.1. Характеристики продукта и потребительские выгоды

<i>Характеристика продукта</i>	<i>Потребительская выгода</i>
Убирающийся шарик в шариковой ручке	Снижение вероятности поломки
Высокая скорость вращения барабана сушильного устройства	Одежда отжимается до более сухого состояния
Большая высота подъема груза погрузчиком вилочного типа	Более эффективное использование складского помещения
Конвейерная подача (фотокопиры)	Более быстрое копирование
Автоматическая стиральная машина	Больше времени может быть выделено для выполнения других, более приятных видов деятельности

За счет такого анализа продаваемых продуктов торговые представители могут более целенаправленно общаться с потенциальными покупателями, и поэтому их предложения становятся более убедительными. При промышленных продажах торговый представитель может быть приглашен в качестве консультанта, который порекомендует некоторые решения, при помощи которых можно устранить проблему. В некоторых случаях это может вклю-

чать глубокое понимание сущности бизнеса заказчика, для того чтобы уметь в полной мере оценить проблему и предложить для нее наиболее подходящее решение. В связи с этим торговый представитель должен не только знать выгоды от своего продукта, но и типы ситуаций, в которых каждая из этих выгод работает. Например, при продаже компьютеров, чтобы добиться успеха, требуется понять, какая система в наибольшей степени соответствует потребительским запросам и ресурсам. Это может вызвать необходимость тщательного изучения запросов в ходе обзора, который должна провести компания-продавец. Иногда затраты на такой обзор оплачиваются самим потенциальным заказчиком, но затем они вычитаются из цены, а результатом такого обзора становится размещение заказа.

Подготовка к демонстрации выгод от продажи не должна приводить к устранению гибкости. У разных потребителей разные запросы, из чего следует, что им требуются разные выгоды от тех продуктов, которые они покупают. Один из торговых представителей офисного оборудования, имеющий очень высокий показатель поступлений, объясняет свой успех той подготовкой, которой он занимается перед каждым посещением потенциального покупателя; в ходе этой подготовки он разбирается досконально в характеристиках продукта, в запросах возможного клиента и сопоставляет их друг с другом. В этом ему помогает жена, которая каждый вечер и по выходным устраивает этому торговому представителю своеобразный экзамен (Kennedy et al., 1980).

Знание продуктов конкурентов и их выгод

Знание продуктов соперников обеспечивает несколько преимуществ.

- Это позволяет торговому представителю парировать сильные стороны продуктов конкурентов, о которых может упомянуть потенциальный покупатель, и указать на их слабые места. Например, покупатель может заявить: «У продукции компании X гораздо меньшие расходы на эксплуатацию», на что торговый представитель может ответить: «Да, однако эта экономия намного меньше от экономии на потребление топлива, которую вы получите, если приобретете нашу машину».
- При промышленных продажах инженеры отдела продаж могут работать в организации-покупателе, чтобы решить возникшие у нее технические проблемы. Это может привести к

Сфера ответственности при продажах и подготовка к продажам

уточнению спецификации продукта, на которую могут повлиять эти инженеры. Очевидно, пойдет на пользу, если эта спецификация будет отражать сильные стороны и возможности своей продукции, а не конкурентов. Таким образом, знание сильных и слабых сторон соперников в такой ситуации оказывается преимуществом. Информацию о конкурентах можно получить из журналов, например *Which?*, торговых каталогов, прейскурантов, разговоров с покупателями и личных наблюдений, например, *цен* в супермаркетах. Имеет смысл вносить такую информацию в отдельный файл, поскольку это позволяет быстро к ней обращаться в случае необходимости. Компания Vauxhall предоставляет своим торговым представителям краткий список сильных и слабых сторон как собственных автомобилей, так и машин соперников.

Планирование презентации при продажах

Хотя разнообразие, гибкость и способность быстро соображать — желательные атрибуты, существуют значительные выгоды, связанные и с **презентационным планированием**.

1. Торговый представитель вряд ли забудет основные потребительские выгоды, которые ассоциируются с каждым продуктом, входящим в тот ассортимент, которым он торгует.
2. Использование визуальных вспомогательных средств и демонстрация могут быть запланированы для презентации в наиболее подходящее для этого время, что положительно работает на коммуникационные усилия торгового представителя.
3. Это формирует уверенность у торгового представителя, особенно из числа новых или обладающих небольшим опытом, поскольку теперь он хорошо подготовлен, чтобы эффективно и профессионально выполнять свою работу.
4. Заранее следует предусмотреть возможные возражения и вопросы и подготовить убедительные контраргументы и ответы. Многие торговые представители, кажущиеся постороннему человеку умными от природы, на самом деле выработали такие навыки благодаря тщательной, заранее проведенной подготовке, в которой их коллеги выступали в роли покупателей и придумывали возражения, которые они могли бы высказать будучи посетителями магазина. Например, многие ценовые возражения могут быть парированы, если обратить внимание покупателя на более высокое качество продукта, его большую надежность, более высокую производительность или какие-то характеристики, приводящие к

снижению расходов в течение всей жизни продукта, например меньшие затраты на эксплуатацию, топливо или работников.

Задание целей по продажам

Мастерством торгового представителя при постановке целей является умение сделать так, чтобы потребитель, а не торговый представитель показал, что он намеревается делать. При взаимодействии с потенциальным потребителем конкретная цель зависит от цикла продаж продукта и от этапа в этом цикле.

Цикл продаж относится ко времени, которое, как обосновано можно ожидать, пройдет, прежде чем заказ будет размещен. Если говорить о большей части розничных продаж, то этот цикл является коротким; и часто, если торговому представителю не удастся добиться нужного результата с первого раза, потребитель решит свою задачу где-нибудь еще. В этой ситуации целесообразно задать в качестве цели совершение продажи. Для капитальных товаров, например, самолетов, газовых турбин или нефтяных вышек, цикл продаж является очень длительным и, возможно, продолжается несколько лет. Понятно, устанавливать в этом случае цели такие же, как в предыдущем варианте, было бы неправильно. Для производителей с более длинными циклами продаж в качестве рациональных целей могут задаваться:

- четко определить, каковы требования заказчика;
- убедить заказчика посетить производственное предприятие;
- убедить заказчика попробовать продукт, например совершить полет на самолете;
- убедить заказчика сравнить ваш продукт с продуктом конкурента на основе количественных критериев функционирования, например, для бурового оборудования таким показателем может быть глубина проходки за час.

После того как цели заданы, появляется необходимость определить, что должен делать торговый представитель для их реализации. Например, торговый представитель по продаже клеящих веществ может принять решение, что его целью следует считать посещение покупателя, где он продемонстрирует легкость использования новых продуктов и их клеящие свойства. Но хотя такая демонстрация может быть полезной и необходимой частью презентации при продажах, она не является конечной целью визита. Такой целью может быть убеждение потребителя испытать продукт в течение четырехнедельного периода или разместить заказ для немедленного использования.

Понимание сущности покупательского поведения

В гл. 2 было сказано, что многие решения, связанные с покупательским поведением, являются сложными, требующими участия многих людей, чьи критерии оценок могут быть различными, и что сотрудник отдела закупок может играть незначительную роль в решении того, какого поставщика выбрать, особенно, если речь идет о закупке дорогостоящих продуктов.

Практическим следствием этого для промышленных торговых представителей, когда они продают продукцию как новым, так и существующим заказчикам, но характер продукта является другим, может стать необходимость в тщательной подготовке. В обеих ситуациях время, затрачиваемое на выяснение того, кто является основным лицом, принимающим решение, в любом случае хорошо окупится. В разных компаниях этими людьми могут быть разные категории сотрудников, например, секретари (канцелярские товары для офиса), инженеры по производству (токарные станки), инженеры-проектировщики (компоненты), директора (компьютеры), и поэтому торговым представителям необходимо хорошо разбираться в сущности реальных запросов, чтобы в каждом случае действовать индивидуально.

Другая практическая информация, которую торговый представитель может собирать с пользой для себя, это фамилия и должность каждого лица, принимающего решение, время, наиболее удобное для собеседования, типы аналогичных продуктов конкурентов, которые приобретались покупающей организацией, любые угрозы, препятствующие успешной продаже, и особые возможности, возникающие в ходе общения. Примерами последней группы могут быть личные предубеждения ключевых фигур компании-заказчика в отношении какого-то торгового представителя, его компании или продукта, и наоборот, позитивными факторами могут быть общие интересы, которые создают основу для взаимопонимания с покупателем, или положительный опыт знакомства с другими типами продуктов, которые предлагает торговый представитель.

Подготовка для ведения переговоров об условиях продаж

Помимо тех факторов, которые были показаны в предыдущем параграфе, лицо, занимающееся переговорами об условиях про-

даж, выиграет, если уделит должное внимание следующим факторам в ходе подготовки к этим переговорам.

Оценивание баланса сил

В переговорах об условиях продаж и торговый представитель, и покупатель намереваются заключить сделку, которая является для каждого из них выгодной. Степень достижения успеха каждой стороной зависит от их навыков и умений по ведению переговоров и от баланса их сил. Этот баланс определяется четырьмя основными факторами.

1. *Количеством вариантов, доступных каждой стороне.* Если у покупателя имеется единственный вариант — покупать только у торгового представителя, о котором идет речь, то в этой ситуации торговый представитель занимает более сильную позицию. Если торговый представитель, в свою очередь, не зависит от покупателя, а имеет много привлекательных потенциальных заказчиков на свою продукцию, то опять же его позиция является сильной. И наоборот, когда покупатель имеет множество потенциальных источников поставок, а у торгового представителя потенциальных заказчиков мало, покупатель сможет заключить более выгодное для себя соглашение. Многие покупатели, чтобы укрепить свою позицию при ведении переговоров, преднамеренно ищут контакты с рядом потенциальных поставщиков.

2. *Количество и качество информации, которой обладает каждая сторона.* («Знание — сила» — Макиавелли.) Если покупатель имеет доступ к структуре расходов торгового представителя, то он занимает более сильную позицию в переговорах, когда запрашивает более низкую цену или по крайней мере не будет соглашаться на слишком высокую цену. Если торговый представитель знает, сколько покупатель готов заплатить, то в этом случае его позиция становится более сильной.

3. *Понимание запросов и их удовлетворение.* Чем глубже торговый представитель понимает запросы покупателя и чем полнее может их удовлетворить, тем сильнее будет его позиция в ходе ведения переговоров. В некоторых промышленных маркетинговых ситуациях поставщики взаимодействуют с покупающими организациями в решении технических проблем и получают при этом такие знания, которые обеспечивают им в ходе переговоров с заказчиками очень сильные позиции. Чем сильнее у покупателя уверенность, что его запросы могут быть удовлетворены только

одной компанией-поставщиком, тем слабее его позиция при переговорах. Действительно, торговый представитель резко сокращает число вариантов у покупателя, если является уникальной структурой бизнеса, которая может удовлетворить его запросы.

4. *Давление на стороны.* В тех случаях, когда для покупающей организации техническая проблема является очень значимой, т.е. проявляется очень наглядно и ее решение является трудным, любой поставщик, который может ее решить, получит при переговорах ощутимое преимущество. Если, однако, существует давление на торговых представителей, возможно, из-за низких поступлений от продаж, то в этом случае покупатель может получить в ходе переговоров более выгодные для себя условия, пообещав торговому представителю покупать у него.

Следствиями этих факторов, влияющих на баланс сил, является то, что до ведения переговоров (а также, разумеется, в ходе их) торговые представители окажутся в более выгодном положении, если правильно оценят относительные сильные стороны той базы, по которой делается сравнение. Из этого следует, что им требуется соответствующая информация. Если торговый представитель знает число компаний, которые конкурируют за получение заказа, их вероятные действия и критерии, используемые покупающей организацией при совершении выбора, степень давления на ключевых членов структуры, отвечающей за принятие решения, а также любые формулы, которые они могут использовать для оценивания ценовой приемлемости, то точное определение баланса сил вполне возможно.

Этот процесс должен снизить вероятность установления слишком низкой цены или предоставления необоснованных других уступок, например излишне благоприятных условий платежа. На этом этапе опытные переговорщики стараются оценить будущие возможные изменения в балансе сил. Возможно, сейчас сила находится на стороне поставщика, однако ее излишнее применение или ведение им переговоров в жестком режиме приведет в конце концов к тому, что ситуация изменится: у покупателя будет больше поставщиков, из которых он может выбирать.

Определение переговорных целей

Для лиц, участвующих в переговорах, было бы разумно устанавливать цели на подготовительном этапе. Это снижает вероятность поддаться азарту в разгаре переговоров и согласится на условия, которые впоследствии могут быть восприняты как нежелательные и

поэтому даже отвергнуты. Этот процесс аналогичен действиям покупателя на аукционе, который заплатил за выставленную там вещь больше, чем он может себе позволить, что объясняется азартом аукциона. Кроме того, когда переговоры осуществляются командой, обсуждение целей помогает обеспечивать координированность и единство их действий.

Полезно рассмотреть два типа целей (Kennedy et al., 1980).

1. *Обязательные цели.* Обязательные цели определяют минимальные требования стороны, участвующей в переговорах; например, минимальную цену, по которой торговый представитель согласится на сделку. Другими словами, эти цели являются критичными.

2. *Желательные цели.* Это тот максимум, который сторона, участвующая в переговорах, обоснованно ожидает получить; например, эта та максимальная цена, которую, как полагает торговый представитель, он может получить при определенном развитии событий. Это определяет весь набор промежуточных позиций покупателей и торговых представителей.

При рассмотрении обязательных целей полезно учесть так называемый вариант BATNA — Best Alternative to a Negotiated Agreement (Лучший альтернативный вариант по результатам переговоров, Fisher and Ury, 1991). Сюда входит идентификация альтернативных вариантов, если первоначальное соглашение не может быть достигнуто. Здесь устанавливаются стандарты, относительно которых может быть оценено любое предложение, а также ограничительные параметры, препятствующие принятию неблагоприятных условий под давлением более сильной стороны в переговорах.

На рис. 4.1 показан сценарий переговоров, в которых достижение сделки возможно, поскольку существует перекрытие между максимальной ценой, которую готов заплатить покупатель (обязательная цель покупателя), и нижней ценой торгового представителя, которую он готов принять (обязательная цель торгового представителя). Цена, о которой фактически договорятся стороны, зависит от баланса сил между ними и от относительных умений и навыков сторон вести переговоры.

Анализ уступок

Поскольку процесс переговоров динамичен, вполне возможно, что в ходе переговоров по крайней мере одна из сторон пойдет на уступки. Подготовительная работа может помочь лицам, участвующим в переговорах, проанализировать те уступки, которые можно предложить другой стороне. Ключом для такого ана-

Сфера ответственности при продажах и подготовка к продажам

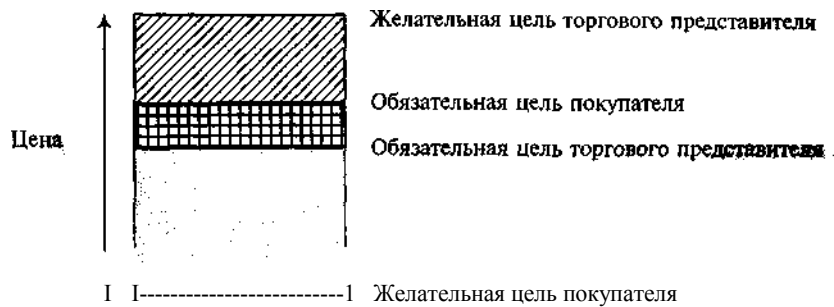


Рис. 4.1. Сценарий ведения переговоров

лиза является оценивание уступок, на которые, по мнению покупателя, может пойти продавец. Сделав это, можно идентифицировать уступки, которые стоят торговому представителю немного, но которые высоко оцениваются покупателем. Например, предложение более быстрой поставки, чем обычно, может стоить торговому представителю относительно немного (например, у них есть свободные мощности), но будет высоко цениться покупателем, и поэтому торговый представитель сможет в обмен на это добиться более быстрых платежей.

Ниже перечислены области, которые следует проанализировать в ходе анализа уступок:

- цена;
- время поставок;
- продукт (его спецификация, дополнительные характеристики по выбору);
- цена (заводская цена, цена с доставкой до ворот предприятия заказчика, цена установки, цена обслуживания);
- платежи (при отгрузке, при получении, при заказе, условия кредита);
- условия встречных продаж, например, при покупке автомобиля.

Целью анализа уступок является подтверждение того, что любой аспект, имеющий ценность для покупателя, не предоставляется ему в ходе переговоров бесплатно. Опытный переговорщик попытается взамен каждой сделанной уступки получить уступку от другой стороны и тем самым в конце концов достигнуть соглашения, которое устраивает обе стороны.

Анализ предложений

Следующим этапом в ходе подготовки является оценивание предложений и спроса, которые покупатель, вероятно, сделает в

ходе переговоров, и той реакции, которая последует со стороны торгового представителя. Это аналог прогнозирования возражений при чистых продажах; помогает в тех ситуациях, когда надо принимать быстрые решения, например, в самом разгаре переговоров, когда кипит накал страстей.

Анализ предложений связан с анализом уступок, так как когда покупатель делает предложение, например, предлагает благоприятные условия кредита, он фактически просит продавца пойти на уступку. Опытный торговый представитель попросит предоставить услугу в ответ: возможно (график поставок). Заранее прогнозируя возможные предложения покупателя, торговый представитель может спланировать варианты контрпредложений. В некоторых ситуациях подходящим вариантом ответа может быть включение в соглашение «статьи об уступках» (см. гл. 5).

4.3. Выводы

В этой главе рассмотрены сферы ответственности торговых представителей, то есть осуществление продаж, выявление новых потенциальных покупателей, ведение учетных сведений о потребителях, обеспечение обратной связи, управление собственной работой, улаживание жалоб и предоставление услуг.

Важнейшим элементом во всей этой работе является подготовка к продажам, которая подробно изучена в этой главе. Показана разница между переговорами об условиях продаж, в которых у сторон имеются некоторые возможности торговаться, и чистыми продажами, при которых у торгового представителя нет свободы рук. Для подготовки важными составляющими являются:

- 1) знание продукта и тех выгод, которые стремится получить потребитель;
- 2) знание продуктов соперников и их сильных сторон;
- 3) планирование презентации при продажах;
- 4) установление целей по продажам и по переговорам;
- 5) глубокое понимание потребительского поведения;
- 6) оценка баланса сил;
- 7) анализ уступок;
- 8) анализ предложений.

В следующей главе, посвященный навыкам и умениям персональных продаж, будет рассмотрено, как следует пользоваться

описанной выше подготовкой в реальных ситуациях, связанных с продажами.

Практическое упражнение The O'Brien Company

Компания O'Brien Company выпускает и поставляет на рынок широкий ассортимент багажных средств, включая чемоданы, портфели и ручные сумки. Компания организована как два подразделения: потребительское и промышленное. Потребительское подразделение продает главным образом через точки розничной торговли, в то время как промышленное подразделение работает непосредственно с теми компаниями, которые покупают багажные средства (особенно портфели-дипломаты) для своих руководящих работников.

Вас недавно назначили торговым представителем в промышленное подразделение, поручили сделать визит к новому потенциальному клиенту и предложить ему купить портфели-дипломаты. Потенциальным клиентом является Брайен Форбз, управляющий директор (и владелец) инженерной компании средних размеров в Мидлендсе, имеющей дочерние предприятия в Манчестере, Лид-зе и Бристоле. Их торговая команда состоит из двадцати человек, которые продают медные трубопроводы. Кроме того, существуют оценки, что эта компания имеет около сорока руководителей, занятых в сфере маркетинга, кадров, производства и бухгалтерии.

O'Brien Company выпускает два ассортимента портфелей-дипломатов для руководящих работников. Один сделан из пластика высокого качества, имитирующего кожу. Он поставляется только в черном цвете и стоит 25 ф. ст. для варианта с замком и 22 ф. ст. для варианта без замка. Второй вариант, люкс, производится из настоящей кожи и стоит 95 ф. ст. Вы можете получить его в черном, коричневом, темно-голубом и бордовом цветах. К дополнительным характеристикам относятся цифровой кодовый замок, возможность изменения толщины портфеля-дипломата, в результате чего в нем можно переносить папки толщиной от обычных 87,5 мм до 137,5 мм, пластина для гравировки фамилии, а также внутреннее отделение для ручек, защищенное от вытекания чернил, и три кармана на крышке для документов различного разме-

ра. Пластмассовый вариант имеет только последнее из указанных дополнений и выпускается с единственной толщиной — 75 мм.

Для обоих типов предусмотрены скидки, размер которых зависит от заказываемого числа портфелей-дипломатов.

<i>Количество</i>	<i>Скидка</i>
10 -19	2%
20 -39	3%
40 -79	4%
80 и более	6%

О Брайне Форбзе и его компании известно очень мало, кроме той информации, которая уже упомянута. Однако, к счастью, один ваш знакомый, который работает торговым представителем в компании, выпускающей инструменты, ранее в этом году уже навещал г-на Форбза.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы ваши цели по продажам? Какая дополнительная информация будет для вас полезной?
2. Приготовьте презентацию по продажам портфелей-дипломатов.
3. Приготовьте список возможных возражений и ваши ответы на них.

Экзаменационные вопросы ■■, ■

1. Какие аспекты следует принять во внимание, рассматривая вопрос о числе потенциальных потребителей, приходящихся на одного торгового представителя?
2. Обсудите преимущества проведения подготовительного этапа процесса продаж.



НАВЫКИ И УМЕНИЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ

Цели

Изучив эту главу, вы должны уметь следующее:

1. Идентифицировать различные этапы в процессе продаж.
2. Задавать разные вопросы в разных ситуациях, связанных с продажами.
3. Понимать, что входит в презентацию и демонстрацию.
4. Знать, как следует действовать в случае высказывания покупателем возражений.
5. Понимать сущность искусства переговоров и пользоваться этим на практике.
6. Совершать продажу.

Ключевые термины

- анализ потребностей и запросов
- переговоры
- возражения
- попытка завершить сделку
- демонстрация
- презентация
- завершение сделки
- продажи по рекомендациям
- навыки и умения
- сигналы покупательского характера по персональным продажам

Основная философия, определяющая подход к персональным продажам, принятый в этой книге, заключается в том, что продажи должны быть продолжением маркетинговой концепции. Из этого следует, что для долгосрочного выживания бизнеса в интересах торгового представителя и его компании идентифицировать потребительские запросы и помочь потребителю принять решение в выборе из всего ассортимента продукции того варианта, который наилучшим образом соответствует его запросам. Эта философия продаж соответствует теории Вейтца (Weitz, 1981). Она предполагает, что общение в ходе продаж предоставляет торговому представителю ни с чем не сравнимую возможность выбрать тот вариант поведения, который наилучшим образом соответствует конкретному типу взаимодействия с потребителем. Конечно, это не отрицает важности личных убеждений. В реальной жизни маловероятно, что тот или иной продукт намного превосходит продукцию конкурентов по всем параметрам, и, понятно, является

частью функции продаж, позволяющей торговому представителю показать лучшие характеристики, которыми обладает именно его продукт, и те выгоды, которые он принесет покупателю. Однако модель для персональных продаж, которая предлагается здесь, связана с тем, что торговый представитель действует и как лицо, выявляющее проблемы, и как лицо, предлагающее для них решения. Точка зрения, что торговый представитель является ловким человеком, который готов заболтать посетителя, чтобы всучить ему что угодно, в мире, где большинство торговых представителей зависит от повторных заказов и где большая доля продаж осуществляется при взаимодействии с профессиональными покупателями, не является верной.

Конечно, использование приемов продаж, для которых характерно излишне высокое давление на потребителя, может вызвать у того раздражение и даже антагонизм. Это в свою очередь может привести к тому, что ситуацией воспользуются другие компании, которые более разумно используют маркетинговые возможности, как это показано, в приведенной ниже истории.

и управление продажами

**продажи новый способ продажи автомобилей:
Daewoo**

Маркетинговые исследования показали, что многие люди покупают уже при одной мысли о покупке нового автомобиля. Традиционно машины продаются через дилеров, которые нанимают для этого торговых представителей, подготовленных и владеющих искусством вести переговоры, их работа оплачивается частично через комиссионные. С потребительской точки зрения это может привести к использованию приемов продаж, для которых характерно излишне высокое давление на потребителя, и бесконечные разговоры о цене. Редко когда в прайс-листе на автомобили бывает такая низкая цена, которую торговый представитель может безоговорочно принять.

С учетом потребительского недовольства Daewoo, корейский производитель автомобилей, изменил способ продажи. Вместо торговых представителей компания использует консультантов по работе с потребителями, которые работают не на основе комиссионных. Задача консультантов заключается в том, чтобы помочь потребителям выбрать автомобиль, более всего соответствующий их запросам. Потребители могут посетить демонстрационные залы Daewoo, не опасаясь активного внимания к себе со стороны слишком навязчивых торговых представителей; здесь

с ними взаимодействуют только консультанты и только тогда, когда инициативу проявляет посетитель.

Даевоо устанавливает фиксированные цены, к которым никакие скрытые надбавки не добавляются. Доставка и номера предоставляются бесплатно. Цена, указанная на автомобиле, является именно той ценой, которую и должен заплатить покупатель. Это избавляет посетителя от необходимости вести какие-либо переговоры. Результатом этого стала более приятная атмосфера в ходе покупки и конкурентное преимущество, в основе которого лежит новый подход к продажам и дистрибуции.

Исследовательские работы, обобщенные Шустером и Дейнзом (Schuster and Danes, 1996), показали, что успешные продажи сопровождаются следующими действиями:

- 1) задавание вопросов;
- 2) предоставление информации о продукте, сопоставление разных вариантов и демонстрация фактов, подтверждающих заявления;
- 3) учет точки зрения потребителя;
- 4) согласие с восприятием потребителя;
- 5) оказание поддержки потребителю;
- 6) снятие моментов, вызывающих напряжение.

Это важные аспекты, о которых каждый торговый представитель, участвующий в общении с посетителями, должен постоянно помнить.

Что касается развития всех необходимых навыков и умений, теоретический подход, описанный в этой главе, должен дополняться практическим опытом. Многие компании в качестве метода, позволяющего новым торговым представителям развивать свои навыки и умения в ситуации, где за их действиями может наблюдать преподаватель и вносить коррективы, используют ролевые игры. Пример задания, в ходе которого студенты и уже работающие торговые представители могут применять некоторые из приемов, описанных в этой главе, приводятся в конце гл. 13.

Для того чтобы развивать навыки и умения персональных продаж, полезно выделить в процессе продаж шесть отдельных этапов, которые показаны на рис. 5.1. Эти этапы необязательно следуют друг за другом в указанном порядке, например, возражения могут возникнуть во время презентации или переговоров, а опробование может произойти в любой момент презентации, если покупатель сильно заинтересовался продуктом. Более того, переговоры

могут произойти, во время любого этапа, но они могут и вообще отсутствовать.

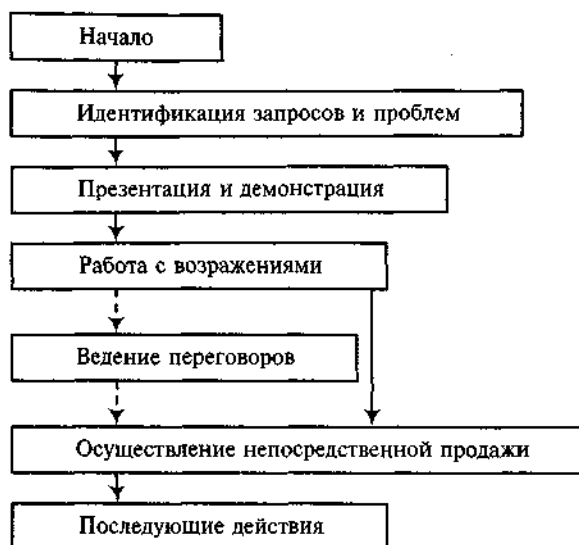


Рис. 5.1. Процесс ведения персональных продаж

5.1. Начало

Первые впечатления могут заслонить более поздние восприятия, и поэтому важно рассмотреть способы, при помощи которых можно добиться благоприятной начальной реакции.

Покупатели ожидают, что деловой стиль торговых представителей будет проявляться как в их внешнем виде, так и в поведении. Растрепанные волосы и небрежная одежда могут привести к потере доверия. Более того, торговый представитель, который игнорирует тот факт, что покупатель скорее всего является деловым человеком, который сильно дорожит временем, может вызвать у такого покупателя раздражение.

У торговых представителей должна быть открытая улыбка, крепкое рукопожатие, и при первом общении с покупателем они должны уметь выгодно представить себя и компанию, в которой они работают. В ходе общения при купле-продаже обе стороны должны проявлять взаимную вежливость. Например, торговые пред-

ставители должны ждать, пока посетитель не даст им знак, что они могут сесть, или по крайней мере спросить этого посетителя, могут ли они сесть. Внимание к деталям, например, к тому, что покупатель держит портфель-дипломат в левой руке и поэтому, возможно, правой собирается поздороваться, позволяет торговому представителю не перекладывать судорожно портфель из правой руки в левую, когда покупатель протягивает свою руку для приветствия.

Очень важны первые ремарки, поскольку они задают общую тональность всего общения в ходе продаж. Как правило, эти выражения должны быть по своей направленности деловыми, поскольку это отражает цель посещения покупателя; они должны показать покупателю, что торговый представитель не собирается тратить время посетителя напрасно. Когда покупателя хорошо знают или, судя по его ответам и заявлениям, покупатель демонстрирует готовность говорить по более широким социальным аспектам, торговый представитель должен, очевидно, этот разговор поддержать. Это может сформировать хорошее взаимопонимание с покупателем, однако торговый представитель должен постоянно помнить, для чего он пришел и не отклоняться слишком сильно от делового разговора. Начальными ремарками могут быть следующие высказывания.

Торговый представитель: Ваше оформление витрины выглядит привлекательным. Привлекает оно больше посетителей?

Торговый представитель по промышленным товарам: Мы помогли ряду компаний, занимающихся аналогичным бизнесом, как у Вас, достичь значительной экономии за счет использования процедур контроля над запасами. Какими методами Вы пользуетесь в настоящее время для контролирования запасов?

Торговый представитель по розничным товарам: Я вижу, что вы, вероятно, заинтересовались нашей стереоаппаратурой. Какой тип системы вы имели в виду, когда шли к нам?

Главной ошибкой, которую совершают многие розничные торговые представители, является вопрос, с которого они начинают общение с посетителем: «Не могу ли я помочь Вам?», который побуждает посетителя ответить: «Нет, спасибо, я просто смотрю.»

5.2. Идентификация запросов и проблем

Большинство торговых представителей торгует широким ассортиментом товаров. Например, торговый представитель по продаже

автомобилей имеет много моделей, начиная от небольших автомобилей экономического класса до суперлимузинов самых последних разработок. Торговый представитель компьютерной компании предлагает ряд систем, которые могут удовлетворить запросы разных потребителей с учетом толщины их кошелька. Розничный торговец велосипедами имеет модели самых разных производителей, которые он и предлагает посетителям. Человек, продающий фармацевтическую продукцию, может предложить врачам широкий ассортимент лекарств, позволяющий справиться с самыми разными болезнями. В каждом случае первой задачей торгового представителя является выявление проблем и запросов потребителя. Прежде чем торговый представитель по продаже автомобилей может продать машину, ему необходимо понять ситуацию, в которой оказался потенциальный покупатель. Какого размера автомобиль ему требуется? Ищет ли посетитель автомобиль, позволяющий экономно расходовать горючее или имеющий определенные характеристики? Предпочитает ли покупатель вариант седан или пикап? В каком диапазоне цен он может себе позволить покупку? Получив подобную информацию, торговый представитель оказывается в позиции, помогающей ему продать ту модель, которая наилучшим образом соответствует запросам покупателя. Так, торговый представитель компьютерной компании может довести расспросы потенциального покупателя до предложения соответствующей компьютерной системы. Розничный торговец велосипедами должен спросить, для каких целей планируется покупка, какой тип велосипеда человек предпочитает, например, горный или гоночный, какой цвет ему нравится, и только потом выступать с предложениями модели, которая, по его мнению, лучше всего удовлетворит посетителя. Торговый представитель, занимающийся продажами фармацевтической продукции, может обсудить с врачами проблемы, возникающие при лечении пациентов, например, в каком-то конкретном случае мазь может оказаться неэффективным средством или иметь отрицательные побочные эффекты. Такие сведения дают торговому представителю возможность предложить решение тех проблем, о которых он узнал, при помощи продукции своей компании.

Подход на основе **анализа запросов** исходит из того, что на ранних этапах процесса продаж торговый представитель должен задать необходимые вопросы и внимательно выслушать ответы. Для того чтобы побудить покупателя обсуждать свои проблемы и запросы, торговые представители чаще прибегают к так называе-

мым открытым вопросам и реже к закрытым. Открытый вопрос — это вопрос, который требует развернутого ответа.

- Почему вы полагаете, что эта компьютерная система не подходит для вашего бизнеса?
- Каковы были основные причины, по которым вы купили фотокопир XYZ?
- Почему мазь ABC не оправдала ваших ожиданий?

Закрытый вопрос приглашает дать односложный или короткий ответ. Такой вариант вопросов может быть использован в целях получения только фактической информации, однако частое его использование может помешать установлению взаимопонимания или постоянно тормозить разговор, которому не хватает плавности. Покажем некоторые примеры закрытых вопросов.

- Можете ли вы мне сообщить название оборудования, которым вы пользуетесь в настоящее время?
- Производит ли ваша компания морские двигатели на 1000 см³?
- Какова фамилия вашего главного инженера-механика?

На практике во время общения торгового представителя с посетителем могут использоваться самые разнообразные вопросы (DeCormier and Jobber, 1993). В табл. 5.1 даны тринадцать типов вопросов, а также их цели и примеры.

Таблица 5.1. Типы вопросов, используемых в персональных продажах

<i>Тип вопроса</i>	<i>Цель</i>	<i>Пример</i>
1		3
Закрепляющий вопрос	Используется для приободрения или для вовлечения потенциального потребителя	Вы ведь хотите, чтобы эта программа работала, не так ли?
Направляющий вопрос	Направляет мышление потенциального потребителя в нужную сторону	Как вы себя чувствуете в этом пальто?
Альтернативный вопрос	Используется для обязательного получения ответа, для чего предлагается выбор из двух или большего числа альтернативных вариантов	Вы предпочитаете модель красного или голубого цвета?
Вопрос-утверждение	За утверждением следует вопрос, что стимулирует потенциального потребителя отреагировать на утверждение	Скорость вращения у этой модели 5000 оборотов в минуту, и за минуту она обра-

Продолжение табл. 5.1

3

Резкий вопрос

Вопрос с целью сбора информации	Используется для того, чтобы побудить потенциального потребителя выразить свою позицию более точно	бывает 3 единицы. Что вы думаете о такой производительности?
Вопрос с целью выяснения точки зрения	Используется для сбора фактической информации	Если мы сможем предложить вам такую модель голубого цвета, это будет именно то, что вы хотите?
Вопрос-подтверждение	Используется для сбора мнений или отношений	Сколько сотрудников у вас работает в настоящее время?
Уточняющий вопрос	Используется для высказывания либо согласия, либо несогласия в отношении конкретной темы	Какие чувства у вас вызывают высокие цены на энергию? Мои рекомендации вам понятны?
Вопрос-присоединение	Снижает степень расплывчатости, излишней обобщенности, позволяет переходить к конкретике. Предоставляет тему для обсуждения потенциальному потребителю с точки зрения минимального риска для общения	Когда вы сказали..., что конкретно вы имели в виду?
Вопрос, снимающий предубеждения	Используется для получения щекотливой информации, демонстрируя, что потенциально затруднительная ситуация выглядит для собеседника вполне приемлемой	Я предполагал, что вы не интересуетесь моделью автомобиля с жесткой складывающейся крышей, я прав? Исследования показывают, что большинство водителей превышают предел установленной скорости. А что вы скажете по этому поводу о себе? Помимо этого, есть ли еще что-нибудь, что вы хотите знать? (Нет.)
Стыковочный вопрос	Используется для связи конца одной фразы с началом другой	Да. Мне хоте-

лось бы еще поговорить о... Используется для передачи (Когда я могу ожи-ответственности за ведение дать поставки?) А общения потенциальному когда вы хотите, потребителю, для чего на его чтобы мы вам поста-вопрос торговый представи- вили? тель отвечает вопросом

Торговые представители должны избегать искушения осуществлять презентацию продукции, не выяснив предварительно запросы своих потребителей. Так, легко начать такую презентацию в излишне жесткой манере, возможно, делая ставку на выгодную для себя ситуацию, сложившуюся на этой неделе, не поинтересовавшись у потребителя тем, что его волнует.

В конце этого процесса торговый представитель может посчитать, что целесообразно обобщить те вопросы, которые были подняты, чтобы убедиться, что покупатель в них разобрался. Например: «Отлично, г-н и г-жа Джонс. Я думаю у меня есть хорошая идея о том типе жилья, какое вы ищете. Вам, вероятно, понравится дом с четырьмя спальнями на расстоянии пятнадцати минут от места размещения компании г-на Джонса. Вас в целом не беспокоит тип дома, но вы не хотели бы жить в поместье. Ценовой диапазон, который вас устроит, находится в пределах от 120 000 до 150 000 ф. ст. Действительно ли вы хотите такой вариант дома или я что-то упустил?»

5.3. Презентация и демонстрация

После того как проблемы и запросы потребителя уточнены, естественно, наступает время презентации.

Первый вопрос, который необходимо в этом отношении задать, — презентация чего?

В предыдущем параграфе говорилось, что торговый представитель может выбрать из своего ассортимента наиболее подходящие продукты, которые удовлетворят запросы потребителя. Все-сторонне обсудив с потребителем его желания, торговый

представитель знает, какие характеристики продукта теперь целесообразно подчеркивать. Конкретный продукт может иметь набор потенциальных характеристик, удовлетворяющих выгодам, требуемым для потребителя, однако разные посетители имеют разные приоритеты. Если выразить это более коротко, презентация предоставляет возможности торговому представителю, выявившему запросы и проблемы покупателя, убедить его, что имеется возможность получить решения для своих проблем.

Ключевым моментом в этой задаче является признание того, что покупатели приобретают выгоды и интересуются свойствами продукта только в той мере, в которой они обеспечивают эти выгоды. Примеры зависимости между отдельными характеристиками продукта и потребительскими выгодами приведены в гл. 4. В связи с этим программы подготовки персонала в целом и торговых представителей в частности должны уделять особое внимание тому, как демонстрировать потребителю выгоды предлагаемых ему продуктов.

Выгоды необходимо анализировать на двух уровнях: те выгоды, которые можно получить, купив конкретный тип продукта, и те выгоды, которые можно получить, купив продукт у конкретного поставщика. Например, автоматическая стиральная машина в сравнении со стиркой в тазу и эта же стиральная машина в сравнении с моделями соперников. Это предоставляет торговому представителю максимальную гибкость в самых различных ситуациях, связанных с продажами.

Опасность продажи свойств вместо продажи выгод особенно остро стоит в промышленных продажах, что объясняется технической сущностью многих промышленных продуктов и тенденцией использовать вместо торговых представителей инженеров отделов продаж. Компания Perkins Diesel выяснила это после проведения рыночного исследования, которое должно было определить сильные и слабые стороны их операций по продажам и маркетингу (Reed, 1993). Однако сказанное никоим образом не ограничивается только данным сектором. Торговые представители по продукции высоких технологий, которые ставят покупателей в неловкое положение и раздражают их мудреными объяснениями электронной начинки своих товаров, не в меньшей степени виновны в подобном грехе.

Простым методом связывания между собой характеристик продукта и потребительских выгод в ходе презентации при продажах является использование следующих фраз:

- «из чего следует, что»;
- «результатом чего является»;
- «что позволяет вам».

Например, агент по недвижимости может сказать: «Дом расположен на расстоянии четырех миль от компании, в которой вы работаете (характеристика продукта), что означает, что вы легко можете добраться до работы за пятнадцать минут (потребительская выгода)». А торговый представитель в офисе может заявить: «Фотокопир XYZ имеет и потоковый режим работы (характеристика продукта), в результате чего процесс копирования идет быстрее (потребительская выгода)». И наконец, торговый представитель автомобилей может утверждать, что: «Эта модель оборудована планетарным увеличителем крутящего момента (характеристика продукта), что позволяет вам сократить расход топлива при движении на шоссе (потребительская выгода)».

Термин «презентация» не должен вводить торгового представителя в заблуждение, чтобы он считал, что только он должен все время говорить. Важность задавания вопросов не ограничивается сферой выявления запросов и проблем на этапе идентификации. Задавание вопросов как часть презентации служит двум функциям. Во-первых, они помогают проверить, что торговый представитель понимает те выгоды, которые покупатель ищет. После объяснения выгоды целесообразно спросить покупателя: «Не является ли этот продукт именно той вещью, которую вы ищете?» Во-вторых, такие вопросы позволяют выяснить, понял ли покупатель то, что рассказывал торговый представитель. Крупным препятствием к такому пониманию является использование технического жаргона, которым покупатель не владеет. Независимо от того, является ли презентация слишком сложной и длинной, торговому представителю рекомендуется через какое-то время делать паузу и спрашивать, не появились ли какие-то вопросы. Это позволяет покупателю разобраться в том, что ему не в полной мере понятно. Вопросы также позволяют торговому представителю регулировать скорость и содержание своей презентации, учитывая обстоятельства, в которых она происходит. У разных покупателей разный опыт, в том числе и технический, и разные уровни интеллекта. Вопросы позволяют торговому представителю общаться с присутствующими более эффективно, поскольку получаемые ответы позволяют ему знать, как следует варьировать презентацию для разных покупателей.

Многие ситуации, связанные с продажей, для покупателя являются рискованными. Неважно, какие выгоды расписывает торговый представитель, покупатель может ко всему этому относиться настороженно и не менять имеющегося поставщика или модель, которой он уже пользуется, поскольку подобные действия могут

вызвать незапланированные проблемы: поставки могут оказаться непредсказуемыми по срокам, а новая модель может быть ненадежной. Уверения торгового представителя вряд ли в полной мере смогут убедить покупателя; в конце концов разве он может сказать что-то другое! Скрытой причиной, которая объясняет многие неудачи при продажах, является именно нежелание рисковать. Бывают ситуации, когда торговый представитель правильно идентифицирует потребительские запросы и привязывает выгоды продукта к этим запросам; покупатель не оказывает большого сопротивления, но тем не менее покупки не делает. Возможной причиной этого является то, что покупатель стремится обезопасить себя, так как он уже заранее выбрал поставщика или модель, но задает вопросы, чтобы удостовериться, что проблем в этом случае не будет, т.е. старается снизить риск покупки.

Каким образом в этих условиях торговый представитель может понизить риск? Существуют четыре основных способа:

- реферативные продажи;
- демонстрации;
- гарантии;
- заказы на пробу.

Продажи по рекомендациям

Продажи по рекомендациям включают использование удовлетворенных потребителей, для того чтобы убедить покупателя в эффективности продукции торгового представителя. На этапе подготовки следует составить список удовлетворенных потребителей, упорядоченных по типу продукта. Письма таких потребителей необходимо сохранять и использовать в презентациях, для того чтобы сформировать доверие к своей продукции. Такой прием может быть очень эффективным при продажах, когда надо перевести покупателя из категории просто заинтересовавшихся продуктом в категорию убежденных, что именно этот продукт является решением его проблем.

Демонстрации

Китайская поговорка: «Скажи мне, и я забуду; покажи мне, и я запомню; вовлеки меня, и я все пойму».

Демонстрации также уменьшают риск, поскольку они доказывают выгоды продукта. Крупный поставщик учебных кинофильмов о подготовке персонала к продажам проводит региональные демонстрации некоторых из них, чтобы показать их качество менеджерам по подготовке. Производители промышленных товаров организуют такие демонстрации, чтобы показать характеристики своей продукции в деле. Торговые представители по продаже автомобилей разрешают потенциальным покупателям проверить машину на ходу.

Можно действовать по-разному, но целесообразно разделить демонстрацию на два этапа. Первый из них включает краткое описание характеристик и выгод продукта и пояснение того, как он работает. На втором этапе проводится непосредственная демонстрация. Она должна осуществляться самим торговым представителем. Причина деления презентации на два этапа заключается в том, что часто для зрителей очень трудно понять принципы того, как продукт работает, если они одновременно наблюдают его в работе. Это связано с тем, что зрители получают стимулы, конкурирующие между собой за их внимание. Например, голос торгового представителя может конкурировать за внимание покупателей, отвлекаемое сверкающими огнями и шумом демонстрируемого оборудования.

Когда оборудование включено, покупателей можно пригласить самим поработать за ним, конечно, под наблюдением торгового представителя. Если демонстрируемое оборудование является именно тем, которое соответствует запросам покупателя, если оно функционирует надежно, демонстрация может практически выйти на этап совершения покупки.

Далее следуют более практические рекомендации в отношении того, что должно рассматриваться как очень важная часть процесса персональных продаж. Но без демонстрации торговый представитель лишается одного из своих основных рабочих инструментов.

До демонстрации

1. Постарайтесь, чтобы весь процесс был максимально коротким, но не настолько коротким, чтобы вы не успели решить поставленные задачи по получению заказа или не подготовили почву для дальнейших переговоров. По своей сути это вопрос «баланса» в отношении того, что торговый представитель считает индивидуальными особенностями, на основе которых он сможет подгото-

Гда»5

вить нужный тип демонстрации. Некоторые потенциальные покупатели требуют более продолжительного показа или показа с большим акцентом на технические характеристики, чем на другие.

2. Сделайте процесс максимально простым, помня при этом, что одни потенциальные покупатели менее технически подготовлены, чем другие. Никогда не перегружайте презентации техническими подробностями, потому что потенциальные покупатели обычно делают вид, что они все понимают, и не хотят признавать, что это далеко не так, поскольку не хотят «ударить в грязь лицом». Из-за этого многое в демонстрации они не поймут, а в конце под каким-нибудь предлогом скажут, что им нужно дополнительное время, чтобы принять решение по покупке. Вероятность того, что они не купят (или по крайней мере не купят этот продукт у вас) в этом случае возрастает. Этот момент здесь специально выделен, поскольку в реальной жизни многие потенциальные продажи теряются только из-за того, что демонстрация оказалась излишне сложной.

3. Тренируйте с коллегами ваши ответы на возможные возражения (например, когда один из них выступает в роли капризного покупателя). Определитесь, как следует реагировать на подобные возражения и покажите ваш ответ в ходе демонстрации. Использование интерактивного видео в данном случае оказывается полезным, так как вы можете наблюдать свои ошибки и отрабатывать приемы демонстрации и презентации, чтобы они становились с каждым разом все лучше.

4. Держите в памяти показатели по продажам конкретной продукции и заранее решите, когда их сообщить в ходе демонстрации. Такие показатели следует преподносить, всегда ориентируясь на потребителя. Поэтому рекомендуется заранее выяснить его возможную реакцию на демонстрацию. Сделав это, вы сможете получить максимальные выгоды.

5. Демонстрация, если вы ее заранее отрепетировали, не должна идти в неправильном направлении. Однако жизнь есть жизнь, и оборудование может сломаться в самый неподходящий момент, в том числе и прекратиться подача питания. Будьте готовы к подобным неожиданностям (отрепетируйте словесный вариант описания того, как работает оборудование и имейте запасной вариант демонстрации на видео). Главное, чтобы вы не оказались застигнутым врасплох и без заминки перешли к варианту, подготовленному на этот случай.

Проведение демонстрации

1. Начните с *точно* сформулированного утверждения того, что будет осуществляться или доказываться.
2. Покажите, каким образом потенциальные покупатели смогут сами участвовать в процессе демонстрации.
3. Попытайтесь сделать демонстрацию по возможности интересной и поучительной.
4. Покажите потенциальным покупателям, как характеристики продукта могут соответствовать их запросам или решать их проблемы.
5. Попытайтесь перевести потребность в желание купить продукт.
6. Не покидайте покупателя до тех пор, пока он полностью не будет удовлетворен демонстрацией. Такое удовлетворение поможет оправдать в конечном счете все расходы на демонстрацию, а также снизит вероятность любых жалоб, которые могут возникнуть после покупки.
7. Обобщите основные пункты, еще раз подчеркнув те выгоды от покупки, на которые вы обратили внимание присутствующих в ходе демонстрации. Обратите внимание, что мы подчеркиваем выгоды от покупки, а не выгоды от продажи, так как именно выгоды от покупки связаны с покупательским поведением каждого человека.
8. Целями демонстрации должны быть: (а) помочь торговому представителю немедленно продать продукт (например, приглашение одного из посетителей во время демонстрации автомобиля совершить на нем пробную поездку); (б) проложить дорогу к будущим переговорам (например, предложение пробной поездки покупателю, который собирается приобрести большое количество машин).
9. В зависимости от цели, указанной выше, в случае (а) попросить разместить заказ тут же, в случае (б) — договориться о дальнейших общениях (по телефону, в ходе личных встреч, письменно, в ходе дополнительной демонстрации для других членов структуры, отвечающей за принятие решения).

Преимущество демонстрации

1. Демонстрации являются полезным приемом в процессе продаж. Они добавляют в этот процесс реализм, так как позволяют использовать гораздо больше чувств, чем при устном объяснении или показе фильма.

2. Когда потенциальный потребитель участвует в демонстрации, торговому представителю легче задавать вопросы, при помощи которых он определяет сущность его покупательского поведения. Это означает, что торговому представителю становится ясно, какие мотивы покупок не следует особенно подчеркивать на последующих этапах процессов продаж.

3. Подобные демонстрации позволяют торговому представителю максимально подчеркивать так называемые «ваши» выгоды, т.е. выгоды потенциальных покупателей. Другими словами, торговый представитель может лучше связать выгоды продукты с покупательским поведением потенциального потребителя и применить более творческий подход, а не ограничиваться домашними заготовками, которые отработывались заранее.

4. На возражения потребителя отвечать гораздо легче, если его убедить принять участие в процессе демонстрации. Тогда многие потенциальные возражения вообще никогда не будут озвучены, так как в ходе этого процесса снимаются. Существуют факты, что продажи можно скорее добиться, если вначале выдвигается несколько возражений, которые затем торговым представителем успешно снимаются.

5. Существуют преимущества и для потребителей, связанные с тем, что им легче в ходе демонстрации задавать вопросы, поскольку они скорее и нагляднее могут разобраться в свойствах продукта.

6. Сомнение в необходимости совершить покупку устраняется более быстро, и покупатели заявляют о своем интересе к продукту быстрее, чем в вариантах продаж, когда покупатель и торговый представитель общаются друг с другом в традиционной манере. Это делает демонстрацию очень эффективным инструментом продаж.

7. После того как потребитель лично принял участие в демонстрации, вероятность возникновения так называемых «потребительских угрызений» (то есть, когда возникают сомнения, что деньги на покупку потрачены зря) становится меньшей. Приняв в демонстрации участие и молчаливо согласившись с ее результатами, покупатель сам покупает продукт, а не продукт был ему продан.

Гарантии

Гарантии надежности продукта, послепродажных услуг и доставки, на которые работают условия о штрафных санкциях, позволяют сформировать доверие к заявлениям торгового предста-

вителя и снизить расходы покупателя, если что-то пошло неправильно. Предоставление гарантий делается не по усмотрению торгового представителя, а является политикой компании в целом, но торговый представитель при презентации и продажах не должен недооценивать важность этого компонента.

Заказы на пробу

Последний из перечисленных здесь приемов снижения риска, которыми пользуются торговые представители, — это заказы на пробу, даже если они являются для компании неэкономичными и в краткосрочном плане требуют больших затрат времени торговых представителей, сталкивающихся с типовыми повторными заказами (см. гл. 2). Покупатели, которые, как правило, приобретают продукты от одного поставщика, могут посчитать, что перемена связана с ненужным риском. В этих условиях, возможно, единственным способом, при помощи которого новый поставщик может прорваться через установленные барьеры, — это небольшой заказ, который позволяет продемонстрировать более высокие технические возможности компании. Таким образом, полученное доверие может привести в долгосрочном плане к получению более крупных заказов.

5.4. Устранение возражений

Возражения не всегда следует рассматривать изначально отрицательно. Многие возражения — это индикаторы интереса покупателя к продукции. То, что ответит торговый представитель, — для покупателя дополнительная информация. Однако здесь часто проблемой является то, что покупатель и после ответа не остается убежденным. Возражения высвечивают проблемы, которые важны для покупателя. Например, компания Ford при подготовке торговых представителей учит их, что возражение — это указательный знак на то, что беспокоит покупателя, о чем он действительно думает.

Приведем пример, который это демонстрирует. Предположим, что торговый представитель по продаже клеящих веществ сталкивается со следующим возражением: «Почему я должен покупать ваше новое устройство для нанесения клеящего вещества, если

способ, которым я пользуюсь в настоящее время — непосредственно из тюбика, — вполне меня устраивает?» Такой тип возражения явно является выражением желания получить дополнительную информацию. В этом случае торговый представитель должен предоставить ее таким образом, чтобы не противоречить покупателю и при этом быть убедительным. Фактически это вопрос личных пристрастий, и поэтому далеко не всегда выигрывает самый убедительный аргумент; часто людям просто не нравится, когда оказывается, что они не правы. Сам факт замены поставщика может вызывать сопротивление, так как это может являться признанием неудачного предыдущего выбора. Для торгового представителя не учитывать эмоциональные аспекты в ходе снятия возражений очень опасно. Следует избегать ситуаций, в которых покупатель из-за позиции торгового представителя принципиально может предстать в невыгодном для себя свете.

Поэтому эффективными подходами при столкновении с возражениями являются два: подготовка убедительных ответов и расширение набора приемов для снятия возражений таким образом, чтобы покупатель мог принять такие ответы без «потери лица». Первая из этих областей была рассмотрена в предыдущей главе. Ниже мы приведем ряд приемов, которые показывают, как может быть достигнута вторая из указанных целей. В обобщенном виде они показаны на рис. 5.2.

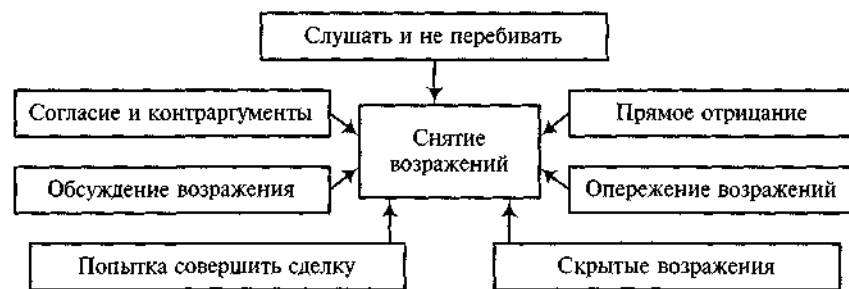


Рис. 5.2. Обобщенные цели

Слушайте и не перебивайте

Специалисты знают, что впечатление, которое останется у покупателя о торговом представителе, перебивающем собеседника, скорее всего приведет к одному из следующих заключений:

Навыки и умения для осуществления персональных продаж

- его возражение, очевидно, является ошибочным;
- его возражение является тривиальным;
- время торгового представителя настолько дорого, что он не может дожидаться, пока покупатель закончит свою мысль.

Однако перебивание собеседника в первую очередь свидетельствует о недостатке уважения к покупателю и может привести к неправильному пониманию того, что реально скрывается за возражением. Правильным подходом здесь будет внимательное и уважительное выслушивание. Покупатель оценит тот факт, что торговый представитель серьезно подходит к его проблеме, а торговый представитель полностью разберется в том, в чем действительно заключается проблема.

Согласие и контраргументы

Этот подход свидетельствует об уважении, которое торговый представитель оказывает покупателю. Сначала торговый представитель должен согласиться, что то, что говорит покупатель, является разумным и обоснованным, а затем уже высказать альтернативную точку зрения. Такой подход снимает остроту, свойственную возражениям вообще, и создает климат согласия, а не конфликта. Например.

Покупатель Основная проблема с вашим трактором заключается в том, что он стоит дороже, чем машины ваших конкурентов.

Торговый представитель Да, первоначальная цена нашего трактора много выше, чем у моделей соперников. Но мне бы хотелось показать вам, что если учесть полные затраты за все время работы трактора, то наша модель оказывается экономически более выгодной. Пример показывает, почему этот метод иногда называется «да... но». Здесь «да» предшествует согласию с доводом другой стороны, в то время как «но» идет перед контраргументом. При этом нет необходимости использовать именно эти слова. На самом деле в некоторых ситуациях с продажами торговый представитель настолько часто злоупотребляет этим приемом, что его эффективность во многом теряется. К счастью, существуют и другие подходы, которые используются менее часто и поэтому еще не затерлись.
Например:

1.«Я могу оценить вашу озабоченность тем, что эта машина более дорогая, чем у соперников. Однако, я хотел бы показать вам...».

2.«Потребитель XYZ то же самое сказал год назад. Я могу уверить вас, что сегодня он очень доволен своим решением купить у нас, поскольку стоимостная экономия за все время работы машины намного превосходит первоначально более высокую цену на нее».

3.«Вы абсолютно правы. Наша первоначальная цена немного выше. Вот почему я хочу показать вам...».

Использование продаж по рекомендациям может быть скомбинировано с методом согласия и контраргументов. Например, торговый представитель по продаже рекламного пространства в газетах, которые раздаются бесплатно, часто сталкивается со следующим возражением.

Покупатель Ваша газета раздается бесплатно. Большинство людей, которые получают ее, выбрасывают автомобильный ют ее, даже не читая, дилер)

Торговый представитель Я могу понять вашу озабоченность в отношении того, что бесплатные газеты не всегда читают и обнаруживают, что имеется рынок подержанных автомобилей. Г-н Джалз из компании Grimethorpe Motors размещает у нас рекламу уже два года и доволен получаемыми результатами.

Прямой отказ

Этим методом следует пользоваться очень осторожно, поскольку существует опасность, что он может вызвать антагонизм, которого торговый представитель всегда старается избежать. Однако этот метод годится, когда покупатель явно ищет информацию фактического характера. Например.

Покупатель Мне кажется, что эту обивку будет трудно чистить.

Торговый представитель Нет, г-н Байер, абсолютно нет. Этот материал сделан из недавно разработанной синтети-

- и> ческой ткани, на которую пятна почти не са
дятся и которая позволяет удалять их, если
они все-таки появятся, просто мылом, водой
и тряпкой для чистки.

Обсуждение возражения

Иногда возражение является настолько общим, что на него трудно ответить. Например, потребитель может заявить, что ему не нравится внешний вид продукта или что качество продукта плохое. В этой ситуации торговый представитель должен уточнить сущность возражения, чтобы более четко выяснить конкретную проблему, которая его вызвала. Иногда это приводит к тому, что крупное возражение заменяется более мелким, с которым гораздо легче справиться.

Покупатель Я сожалею, но мне не нравится внешний вид этого автомобиля.

Торговый представитель Не могли бы вы сказать мне точно, что именно вам не нравится.

Покупатель Мне не нравится обивка его сидений.

Торговый представитель На самом деле эта модель может быть поставлена с самыми разными вариантами обивки. Не хотите ли взглянуть в каталог и выбрать тот тип, который вам понравится больше? Еще одним преимуществом обсуждения возражений является то, что при попытке объяснить сущность возражения, покупатель сам может понять, насколько тривиальным оно является.

Опережение возражений

При использовании этого метода торговый представитель не только старается предвидеть возражение и планирует свои ответные действия, но фактически использует возражения как часть своей презентации при продажах.

Такой подход имеет два преимущества. Во-первых, время появления возражения контролируется самим торговым представителем. Можно спланировать так, чтобы это возражение появилось в самое подходящее время, когда с ним можно справиться наиболее эффективно. Во-вторых, поскольку это возражение вызывается самим торговым представителем, покупатель не оказы-

вается в позиции, когда, поставив проблему, он чувствует, что должен ее защищать.

Опасность в использовании этого метода связана с тем, что торговый представитель может высветить проблему, о которой покупатель до этого даже не думал. К нему следует прибегать в тех случаях, когда торговый представитель сталкивается с тем, что какое-то возражение высказывается раз за разом. Возможно, покупатели постоянно подчеркивают, что торговый представитель работает в одной из самых маленьких компаний в отрасли. Торговый представитель может опередить это замечание следующим образом: «Моя компания меньше, чем большинство структур бизнеса в отрасли, что позволяет нам гораздо быстрее реагировать на запросы наших потребителей; и мы очень стараемся, чтобы наши потребители были довольны».

Превращение возражения в попытку завершить сделку продаж

Попытка совершить сделку имеет место в том случае, когда торговый представитель пытается осуществить продажу, не обговаривая с покупателем возможностей продолжить дальнейшее обсуждение.

Способность торгового представителя превратить возражение в попытку совершить сделку зависит от его умения выбрать для этого правильное время и убедительные аргументы. Обычно такие попытки делаются тогда, когда процесс продажи уже в значительной степени осуществлен и когда, по мнению торгового представителя, остается всего одно возражение. В этих условиях он может сказать, например, следующее: «Если я смогу убедить вас, что потребление топлива этим автомобилем не больше, чем у Vectra компании Vauxhall, вы купите эту модель?»

При устранении возражений торговые представители должны постоянно помнить, что слишком эмоциональная аргументация вряд ли поможет им переубедить покупателя, да и вообще люди покупают у друзей, а не у врагов.

Скрытые возражения

Далеко не все потенциальные покупатели открыто высказывают свои возражения. Некоторые из них предпочитают ничего не

говорить, поскольку считают, что возражение может вызвать обиду или затянуть взаимодействие в ходе продаж. Они, однако, полагая, что следует сохранить дружеские отношения с торговым представителем, заявляют в конце общения, что подумают над предложением. По их мнению, это является лучшей тактикой в ситуации, когда они не будут делать покупку. Правильной реакцией торгового представителя на скрытые возражения является формулирование вопросов, которые стараются выявить сущность этих запросов. Если торговый представитель полагает, что покупатель не хочет раскрывать своих истинных сомнений, он должен задать следующие вопросы или им подобные.

- Существует ли что-то в этом продукте, в отношении чего вы не уверены?
- Что вы обо всем этом думаете?
- Что может убедить вас?

Выяснение скрытых возражений является критичным для обеспечения успеха продаж, поскольку для того, чтобы убедить кого-то, необходимо знать, в чем его следует убеждать. Однако с некоммуникативными покупателями этого добиться будет труднее. В качестве последнего средства в этом случае торговому представителю можно прибегнуть к догадке и начать обсуждать то, что, по его мнению, вызывает проблему, и задать, например, такой вопрос: «Я не думаю, что вы в полной мере уже убедились в превосходстве нашей модели, не так ли?»

5.5. Ведение переговоров

В определенных ситуациях торговый представитель или команда торговых представителей имеют некоторую степень свободы в отношении условий продаж. Следовательно, частью процесса продаж могут стать **переговоры**. Торговые представители могут обговаривать цену, условия кредита, время поставки, стоимость встречных продаж и другие аспекты коммерческой сделки. Условия, к которым стороны в конце концов придут, будут зависеть от баланса сил (см. гл. 4), а также навыков и умения сторон вести переговоры.

Важность подготовки уже рассматривалась в предыдущей главе. В ходе подготовки следует проанализировать такие аспекты, как запросы покупателя, конкуренция, с которой сталкивается

поставщик, имеющиеся сведения о бизнесе покупателя, а также то давление, которому он подвергается. Однако существует ряд других рекомендаций, которые могут помочь торговым представителям действовать в процессе ведения переговоров более результативно.

Начинайте высоко, но будьте реалистичными

Существует несколько обоснованных причин для того, чтобы в начале переговоров установить высокую цену. Во-первых, покупатель может на это согласиться. Во-вторых, это задает пространство для обсуждения. Покупатель может ожидать уступок от торгового представителя в обмен за свой заказ у него. Эта ситуация доминирует на рынке автомобилей. Нет ничего необычного, что торговый представитель по продаже автомобилей соглашается снизить для покупателя цену с той, которая указывалась в рекламном проспекте. При определении того, насколько далеко при этом можно зайти, необходимо установить лимитирующий фактор, отражающий реалистичские ожидания покупателя, поскольку в противном случае, если покупателю станет ясно, что уступок не будет, он может отказаться продолжать разговор с торговым представителем.

Попытка получить уступку за уступку

Иногда может оказаться необходимым предоставить уступку только для того, чтобы обеспечить продажу. Покупатель может сказать, что он готов купить, если продавец снизит цену на 100 ф. ст. Если продавец после этого закончит переговоры, то такой вариант может быть для него вполне приемлемым. Однако в других ситуациях, особенно когда продавец обладает возможностью, позволяющей ему удовлетворять требования покупателя лучше, чем это делают его соперники, он может получить от покупателя встречную уступку. Простым способом, позволяющим добиться этого, является использование приема «если..., то...».

1.«Если вы готовы организовать демонстрацию коллекции этих товаров на нашей территории, то я, со своей стороны, готов сбросить 10 ф. ст. с цены».

2.«Если вы готовы заплатить в течение двадцати восьми дней, то я могу предложить вам скидку в 2,5%».

Такой подход является ценным инструментом переговорщика, поскольку он обеспечивает продвижение к заключению соглашения и вместе с тем гарантирует, что предложение предоставить что-то другой стороне будет компенсировано встречной уступкой.

Целесообразно на подготовительном этапе оценить возможные уступки с учетом и затрат на них, и их ценности не только для торгового представителя, но и для покупателя. В первом из приведенных примеров расходы на доставку для продавца могут оказаться намного выше расходов на демонстрацию для покупателя. Следовательно, итоговым результатом этого предложения, которое для продавца стоит очень мало, является выгода для покупателя.

Приемы ведения переговоров покупателями

Покупатели также располагают рядом приемов, которыми они пользуются при ведении переговоров. Торговым представителям следует знать об их наличии, поскольку порой их действие может быть очень сильным. Кеннеди и его коллеги (Kennedy et al., 1980) описывают ряд приемов, разработанных для того, чтобы ослабить позицию торгового представителя, участвующего в переговорах, который о них не подозревает.

Во-первых, вариант «брать на пушку», при котором покупатель заявляет: «Если вы немедленно не согласитесь на снижение цена на 20%, нам придется поискать другого поставщика». В каком-то смысле это похоже на прием «если..., то...», используемый торговым представителем, однако в этом случае последствия являются более серьезными. Правильный ответ зависит от результатов оценки баланса сил, которая была проведена на этапе подготовки. Если у покупателя действительно имеется несколько вариантов, каждый из которых предлагает выгоды, похожие на те, которые имеются у продукта торгового представителя, то в этом случае торговому представителю, возможно, придется уступить. Если же продукт продавца обладает явными преимуществами над предложениями соперников, то, скорее всего, торговому представителю не следует соглашаться.

Второй вариант, используемый покупателями, это заявление: «Продавайте дешево, в будущем это окупится. Мы не можем претендовать на то, что наше предложение самое выгодное, однако фактическим результатом этой сделки будут будущие продажи». Это может быть реальным утверждением — фактически собствен-

ной целью торгового представителя может быть заполучение плацдарма в бизнесе покупателя. Однако в другое время это может быть гамбит, разыгранный с целью добиться у торгового представителя максимальной ценовой уступки. Если позиция торгового представителя является обоснованно прочной, то ему следует уточнить конкретные детали и добиться твердо выраженных условий о будущем сотрудничестве.

Последним из упоминаемых здесь приемов отметим «Ноев ковчег», названный так потому, что им пользуются очень давно. В этом случае покупатель говорит, постукивая по толстой папке с документами одним пальцем: «Вам придется хорошенько подумать о цене. У меня есть предложение от ваших конкурентов, которое для нас намного выгоднее по цене». Ответ торгового представителя зависит от степени его уверенности в своих силах. В одних случаях он может заявить, что покупатель блефует, и попросить его показать другие расценки, а может перехватить инициативу и заявить, что, насколько он понимает, покупатель хочет, чтобы он обосновал свою цену, а иногда может даже сказать: «Тогда я рекомендую вам принять одно из таких выгодных предложений».

5.6. Осуществление непосредственной продажи

Навыки, умения и приемы, которые обсуждались до сих пор, сами по себе недостаточны для обеспечения постоянных успехов в продажах. Последней составляющей является способность реально осуществить продажу, или закрыть сделку.

Некоторые торговые представители полагают, что эффективная презентация должна привести к тому, что покупатель попросит продукт сам и что торговому представителю не нужно завершать сделку. Такое иногда происходит. Но более типичны ситуации, когда инициативу в этом отношении должен проявить торговый представитель. Это объясняется тем, что независимо от того, как хорошо торговый представитель определил покупательские запросы, насколько полно выгоды продукта соответствуют этим запросам, насколько торговый представитель снял возникшие возражения, все равно у покупателя остаются какие-то сомнения. Эти

сомнения могут проявиться в желании отсрочить принятие решения. Не будет ли лучше, если он еще раз обдумает все? Не будет ли разумным посмотреть, что предлагает конкурент XYZ? Однако истина, которая скрывается за этим, заключается в том, что если покупатель не купит сейчас у вас, то скорее всего он купит этот продукт у вашего конкурента. Пока он находится здесь, у вас есть преимущество над конкурентами. Поэтому важной частью работы торгового представителя является завершение сделки.

Почему же тогда некоторые торговые представители долго не решаются приступить к этому? Проблема заключается в том, что большинство людей боятся получить отказ. При завершении сделки покупатель просит сказать «да» или «нет». Если это будет «нет», вся работа торгового представителя окажется безрезультатной. Избегание этапа завершения сделки не приводит к большему числу продаж, но в этом случае нет и столь неприятного для торгового представителя отказа. Однако важно понять, что бояться этого не следует. Заранее исходите из того факта, что некоторые покупатели неизбежно ответят отказом, но будьте уверены, что гораздо больше из них, если вы постараетесь завершить сделку результативно, купят.

Основное здесь — выбор правильного времени. Общее правило заключается в том, чтобы попытаться завершить сделку, когда покупатель демонстрирует повышенный интерес или явное намерение купить продукт. Поэтому торговые представители должны быть наготове, чтобы вовремя заметить **сигналы**, свидетельствующие об этом, и отреагировать на них. Намерение купить, скорее всего, не растет постоянно на всем протяжении презентации, более вероятно, что оно возникает и исчезает в ходе этого процесса (рис. 5.3). Реальная ситуация имеет вид последовательного чередования пиков и спадов. Пример этого рода может объяснить, почему происходит такое. Когда торговый представитель рассказывает о ключевой выгоде, которая действительно полностью соответствует потребительским запросам, то, скорее всего, намерения купить повышаются резко. Однако покупатель затем поднимает какую-то проблему, в результате которой, возможно, у него повышаются сомнения в том, что продукт уступает в чем-то продукции других компаний. Итогом этого становится снижение степени намерения купить, за которым, однако, снова следует подъем, когда торговый представитель приводит доводы против возражения или убедительные факты.

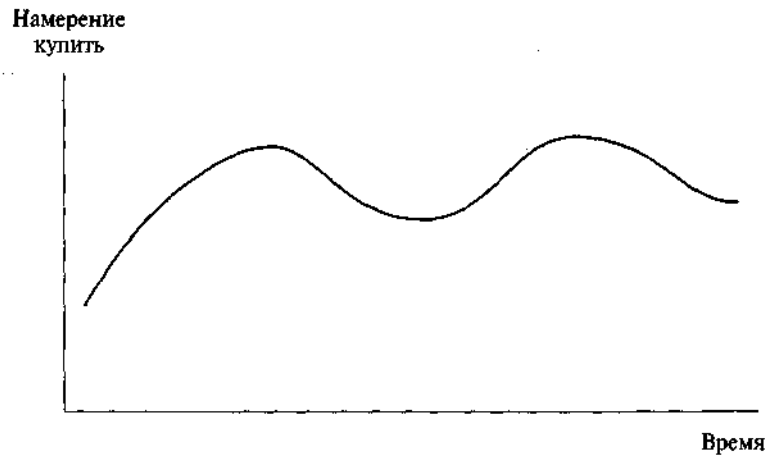


Рис. 5.3. Уровень намерений покупателя приобрести продукт в ходе презентации

По теории, торговый представитель должен попытаться завершить сделку на пике намерения покупателя. На практике определить этот момент достаточно трудно. Покупатель может демонстрировать незаинтересованность, хотя во время общения можно полагать, что было несколько пиков. Есть и другой вопрос: какой из пиков следует выбирать для завершения сделки. Частично ответ на этот вопрос связан с опытом торгового представителя. Опытные торговые представители чувствуют, когда намерение является достаточно сильным, чтобы начать завершение сделки. Кроме того, если запросы и проблемы идентифицированы правильно, то торговый представитель знает, что рекомендуется завершать сделку в тот момент, когда все выгодные стороны продукта с точки зрения потребительских запросов продемонстрированы и теоретически намерения покупателя должны быть максимальными — пиковыми.

Однако далеко не всегда поведение покупателей соответствует этой теории, и торговый представитель должен быть готов завершить сделку, даже если запланированная презентация осуществлена пока не в полном объеме. Прием, который используется в этом случае, называется **попыткой завершить сделку**. Этот прием включает просьбу разместить заказ, причем делается так, что если время для этого выбрано не совсем точно, то презентация может продолжиться с минимальным прерыванием. Возможно, уже в

начале презентации потребитель может заявить: «Да, это именно то, что я ищу». На что торговый представитель отвечает: «Хорошо, когда, по вашему мнению, целесообразно осуществить поставку». Даже если покупатель заявляет, что они пока этого не решили, торговый представитель может продолжить презентацию или задать потребителю вопрос, в наибольшей степени соответствующий возникшей ситуации.

Во время переговоров наступает момент, когда торговый представитель решил, что все выгоды продукта уже обсуждены и что он ответил на все основные вопросы потребителя. Это, конечно, время принятия решения: покупатель демонстрирует энтузиазм, но тем не менее он колеблется. Существует ряд приемов завершения сделки, которыми торговый представитель может воспользоваться (рис. 5.4).

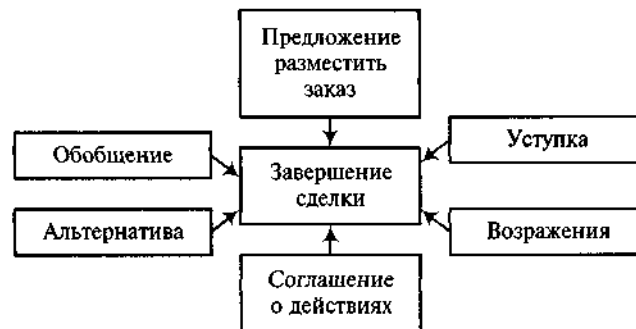


Рис. 5.4. Завершение сделки

Предложение разместить заказ

Простейшим приемом является непосредственная просьба разместить заказ.

- «Следует ли мне зарезервировать это для вас?»
- «Вам не хотелось бы купить это?»
- «Вы хотите это?»

При использовании этого приема важно, после того как вы предложили разместить у вас заказ, сохранять молчание. Торговый представитель задал прямой вопрос, который предполагает ответ «да» или «нет». Неумелое прерывание паузы позволяет по-

купателю «соскочить с крючка», поскольку он может «забыть» первый вопрос и ответить только на последние замечания торгового представителя.

Обобщите, а затем предложите разместить заказ

Этот прием позволяет торговому представителю напомнить покупателю об основных пунктах их общения таким образом, из которых следует, что момент для принятия решения о покупке наступил и что эта покупка является естественным продолжением предыдущих действий.

«Хорошо, г-н Смит, мы договорились, что модель ZDXL4 отвечает вашим требованиям по низкому уровню шумов, высокой производительности и комфорту водителя при тех затратах, которые вы можете себе позволить. Могу ли я в этом случае предложить вам разместить заказ на эту модель?»

Условия об уступке

Этот вариант предполагает наличие в запасе уступки, которой можно воспользоваться как последним средством, для того чтобы подтолкнуть покупателя заключить соглашение: «Если вы хотите разместить заказ прямо сейчас, я могу предложить вам дополнительную скидку в 2,5%».

Условия об альтернативном варианте

Этот прием завершения сделок исходит из того, что покупатель хочет приобрести продукт, но откладывает решение, заявляя, что цвет должен быть красным или голубым, поставка должна осуществиться во вторник или в пятницу, платить он будет наличными или по кредитной карточке и т.д. В таких обстоятельствах торговый представитель может предложить два альтернативных варианта, согласие на каждый из них приводит к завершению сделки.

- «Вам хотелось бы получить красную модель или голубую?»
- «Вы хотели бы, чтобы мы поставили этот продукт во вторник или в пятницу?»

Этим приемом торговые представители пользуются в течение многих лет, хотя он требует определенной осторожности, особенно, когда речь идет о профессиональных покупателях, которые скорее всего ранее встречались с таким приемом неоднократно и хорошо понимают, что делает торговый представитель, когда прибегает к нему.

Завершение сделки через возражение

Этот вариант завершения сделки уже кратко упоминался в главе. Он подразумевает использование возражения как стимула купить. Если торговый представитель убежден, что высказанное возражение является основным препятствием для заключения сделки, он может получить согласие от покупателя, заявив: «Если я смогу убедить вас, что эта модель является самой экономичной в своем классе, вы ее купите?» Положительный ответ от покупателя и ссылка на объективные статистические данные, позволяющие сопоставить разные модели, помогают завершить сделку результативно.

Соглашение о действиях

В некоторых ситуациях момент, выбранный для завершения сделки, может оказаться неподходящим. Для многих промышленных товаров цикл продаж является длительным, и торговый представитель, который пытается завершить сделку уже в ходе первых встреч, может вызвать раздражение. При продажах фармацевтических продуктов, например, торговые представители не пытаются завершить сделку, а вместо этого стараются достигнуть «соглашения о действиях», в результате чего либо торговый представитель, либо врач соглашаются что-то сделать до следующей встречи. Такой подход помогает отношениям между врачом и торговым представителем сохраняться и развиваться.

Полезной характеристикой в работе торговых представителей является настойчивость. Побудить другую сторону принять решение о расходовании большого количества денег не очень-то легко. Во многих ситуациях, связанных с продажами, ни один продукт не превосходит продукцию конкурентов по всем критериям оценивания. Это означает, что торговый представитель таких продуктов имеет некоторые шансы на успех. Окончательное решение

будет сделано покупателем в пользу того торгового представителя, который является наиболее настойчивым в своих попытках убедить, что именно его продукт максимально удовлетворяет запросам покупателя. Дети очень быстро понимают, что если им отказывают сначала в том, что они хотят, то вторая или третья попытка может оказаться удачной. Ключом к успеху здесь является умение провести границу между настойчивостью и назойливостью, которая вызывает раздражение.

После того как продажа согласована, торговый представитель должен следовать двум правилам. Во-первых, он никогда не должен демонстрировать свои эмоции. Независимо от того, насколько важна эта продажа и каким бы довольным торговый представитель себя не чувствовал, внешне он должен оставаться спокойным и как всегда действовать профессионально. Позже у него будет много возможностей проявить свою эйфорию. Во-вторых, расставайтесь с покупателем так быстро, насколько позволяет вежливость. Чем дольше вы будете оставаться, тем больше шансов, что покупатель изменит свою точку зрения и отменит заказ.

5.7. Последующие действия

Это последний этап в процессе продаж, который необходим для того, чтобы удостовериться, что потребитель доволен своей покупкой и что не возникло никаких проблем с ее доставкой, установкой, использованием или подготовкой персонала. Некоторые торговые представители могут откладывать последующие встречи, поскольку это не приводит к немедленному размещению заказа. Однако для многих компаний успеха можно добиться только в том случае, если им удастся получать повторные заказы, и поэтому последующие встречи позволяют показать, что торговый представитель действительно проявляет заботу о своем покупателе, а не только заинтересован в том, чтобы продать товар.

Последующие действия могут быть также использованы и для того, чтобы удостовериться, что сделанная покупка была правильной. Как мы уже видели, многие потребители страдают от так называемого когнитивного диссонанса, то есть у них развивается беспокойство, что, возможно, они сделали неправильный выбор.

В этой главе подчеркивается важность изменений подхода к продажам в результате изменения запросов и обстоятельств, в

которых находятся потребители. Приводимое ниже обсуждение кейса продолжает эту тему и демонстрирует, насколько различными могут быть потребители из Великобритании и Германии.

Продажи в Германии

Торговые представители должны знать о запросах потребителей и адаптировать свой подход в зависимости от того, как эти потребители сами ведут свой бизнес. Большие различия в том, как британские и немецкие компании ведут бизнес, были описаны двумя немецкими сотрудниками британской компьютерной компании Psion.

«Если говорить о немецких компаниях, то здесь много внимания уделяется бюрократическим формальностям и установленным процедурам. В британских структурах бизнеса все делается гораздо более свободно, что означает, что эти структуры бизнеса могут реагировать на ситуацию более гибко и более оперативно учитывать требования клиента. В Германии, особенно в крупных немецких компаниях, вам придется пройти через очень длительные бюрократические процедуры.

Я думаю, немцы очень пунктуальны. Их отношение к делу можно выразить следующей фразой: «Я хочу, чтобы эта вещь была сделана к 10.15, а не к 10.16». Если же вы заказываете что-то в Великобритании и спросите: «Когда это придет?», то получите в ответ: «Это придет к вам в следующем месяце».

В Германии очень важна иерархия должностей в офисе. Например, подчиненные в офисе могут не захотеть принять даже самое небольшое решение, когда их босс отсутствует. Торговые представители в этих условиях могут бесцельно тратить ценное время, пытаясь что-то продать людям, не уполномоченным принимать решения в отношении покупки.

Немцы уделяют много внимания личным контактам и обычно готовы к тому, чтобы вести общение с партнерами по бизнесу лично. Однако встречи «один на один» бывают редкими, и обычно руководители высшего уровня приходят на встречу в сопровождении по крайней мере одного коллеги. Иногда они ведут себя очень официально, а порой даже высокомерно. Правильной реакцией на это будет доброжелательность и корректность. На немцев не производит впечатление, когда вы пытаетесь скрыть какие-то неясные моменты при помощи юмора, особенно во время первой встречи.

К немецким бизнесменам следует обращаться официально: г-н Шмидт или фрау Штраус. Одежда должна быть неброской. В ходе переговоров с немцами важным моментом является ланч. Он может быть организован в столовой компании, поскольку бизнес-гостей не принято обильно угощать.

Нередко торговые представители поставщика участвуют в переговорах с представителями отделов закупок, имеющими соответствующий опыт. Попытки обойти отдел закупок могут вызвать раздражение. Часто для общения с инженерами и другим техническим персоналом используются личные контакты во время профессиональных ярмарок и проведения рекламных кампаний.

5.8. Выводы

В главе навыки и умения, необходимые в персональных продажах, рассматривались в следующих параграфах:

1. Начало.
2. Идентификация запросов и проблем.
3. Презентация и демонстрация.
4. Устранение возражений.
5. Ведение переговоров.
6. Осуществление непосредственной продажи.
7. Последующие действия.

Основной акцент в главе был сделан на идентификации запросов и проблем потенциального покупателя и презентации товара или услуги как средства, позволяющего удовлетворить запрос или решить проблему.

Обсудив навыки и умения, необходимые для успешных продаж, далее, в ч. 3, мы рассмотрим типы ситуаций, в которых осуществляются продажи.

Практическое упражнение шньюишн^в Компания The Mordex Photocopier Company

У вас назначена встреча с Джорджем Кирби, менеджером по продажам компании Plastic Foods Ltd., по вопросу аренды фото-

копира MordeX. Вы немного волнуетесь, так как знаете, что Plax Foods в настоящее время имеет рабочие контакты с Clearprint, вашим основным соперником, о продлении соглашения. Ранее вы с г-ном Кирби никогда не встречались.

Когда вы входили в офис г-на Кирби, то заметили, что он немного взволнован.

После представления вы говорите: «Я бы хотел поговорить с Вами о том, как мы можем повысить эффективность ваших операций по фотокопированию. Я понимаю, что Вы используете в данный момент фотокопир Clearprint ZXR. Какие документы Вы копируете в своем офисе по продажам?»

Дискуссия продолжалась, в ходе ее вы пытались оценить требования персонала офиса в отношении характеристик фотокопирования и его отношение к модели Clearprint.

Одним из запросов была способность фотокопира стыковать материалы автоматически, поскольку некоторые из документов, которые необходимо копировать, являются очень длинными. Другим требованием было высочайшее качество копий, поскольку часто фотокопиями являются стандартные письма, рассылаемые клиентам. У фотокопира Clearprint нет возможности такой стыковки, а качество, хотя и приемлемое, не является в полной мере удовлетворяющим всем требованиям. Более того, иногда случаются задержки в ремонте оборудования, когда оно ломается, хотя в целом можно говорить, что это оборудование достаточно надежно.

В конце обсуждения вы обобщили рассмотренные вопросы: время персонала тратится на стыковку длинных документов; качество фотокопий не является достаточно удовлетворительным; ремонт проводится не всегда оперативно. Г-н Кирби согласился, что ваше заключение является полным и правильным.

Вопросы для обсуждения—.....■.■■■■■■И. ■

Во время вашей беседы был высказан ряд возражений. Как бы вы отреагировали на них?

- 1.«Сожалею, у меня срочная встреча через десять минут. Не могли бы мы все решить быстро?»
- 2.«До сих пор у нас не было никаких больших проблем с Clearprint».
- 3.«Разве репутация вашей компании не на высоте?»

4. «Нам кажется, что ваши расценки на аренду значительно выше, чем у Clearprint».
5. «Как я могу убедиться, что ваше обслуживание будет лучше, чем у Clearprint?»
6. «Мой персонал привык пользоваться фотокопиром Clearprint. Мне потребуется время, чтобы показать своим сотрудникам, как надо работать на вашем оборудовании».
7. «Разрешите мне подумать. Представитель Clearprint прибыл на следующей неделе. Я хотел бы обсудить вопросы, которые вы подняли, и с ним».

Экзаменационные вопросы инструкторов

1. Если продукт является тем, который нужен, и если его презентация осуществляется правильно, необходимости завершать сделку нет. Что вы думаете по поводу этого утверждения?
2. Выскажите свою точку зрения о способах, при помощи которых торговый представитель может попытаться идентифицировать запросы покупателя.

ПРОДАЖИ КЛЮЧЕВЫМ КЛИЕНТАМ И УПРАВЛЕНИЕ ЭТИМИ КЛИЕНТАМИ

Цели

Изучив эту главу, вы должны уметь следующее:

1. Понимать, кто является ключевым клиентом и в чем заключаются преимущества и недостатки управления ключевыми клиентами.
2. Решить, подходит ли вариант «управление ключевыми клиентами» для рассматриваемой ситуации.
3. Определить, какие задачи следует решить для управления ключевыми клиентами и какие навыки и умения при этом необходимы.
4. Понимать, какие специальные навыки, умения и приемы необходимы для продаж ключевым клиентам.
5. Выявлять способы, при помощи которых могут формироваться взаимоотношения с ключевыми клиентами.
6. Идентифицировать основные компоненты информации по ключевым клиентам и для системы планирования.

Ключевые термины

- информация по ключевым клиентам и системе планирования
- модель развития взаимоотношений
- управление ключевыми клиентами
- формирование взаимоотношений явные и неявные запросы

В настоящее время в сфере персональных продаж происходят важные изменения. Компании, реагируя на возросшее число покупателей, на тренд в сторону централизованных покупок и учитывая высокие затраты на сохранение торговых представителей, работающих на местах, сокращают число своих торговых представителей. Последний из указанных факторов обусловил все более активный переход к телемаркетингу. Возможно, самым значительным изменением является повышение важности продаж ключевым клиентам и управление этой категорией, что стало результатом возрастания концентрации покупательской мощи, в результате чего гораздо большее значение стали приобретать ключевые клиенты и управление ими. В эти дни компании часто обнаруживают, что свыше 70% продаж приходится всего на несколько ключевых клиентов. Такие ключевые клиенты требуют особого

обращения, поскольку потеря даже одного из них в значительной степени влияет на объем продаж поставщика и его прибыль.

В этой главе мы обсудим такие вопросы, как: кто является ключевым клиентом, преимущества и недостатки управления ключевыми клиентами, факторы, влияющие на подход к управлению ключевыми клиентами, навыки и умения, необходимые для выбора ключевых клиентов и для продаж им. Поскольку целью управления ключевыми клиентами является развитие взаимоотношений с ними, мы также рассмотрим и то, как формируются такие отношения. И наконец, мы рассмотрим вопросы планирования взаимодействия с ключевыми клиентами и оценивание этой работы.

6.1. Что такое управление ключевыми клиентами?

Управление ключевыми клиентами — это стратегия, которой пользуются поставщики для целевого выявления потребителей с высоким потенциалом и специального обслуживания их с учетом необходимых корректировок в маркетинге, администрации и обслуживании. Для того чтобы получить статус ключевого клиента, потребитель, во-первых, должен обладать высоким потенциалом покупок. Во-вторых, для ключевого клиента характерно сложное покупательское поведение, например, к этой категории относятся крупные структуры, отвечающие за принятие решения, с большим числом критериев выбора, которые часто располагаются в различных географических районах мира. Такая структура может заниматься разными функциональными областями и иметь разные операционные подразделения. В-третьих, статус ключевого клиента скорее всего предоставляется тем потребителям, которые хотят установить с поставщиком долгосрочные партнерские отношения или союзы. Такие взаимоотношения обеспечивают покупателям множество выгод, в том числе надежность поставок, сокращение риска, более оперативное решение проблем, более полные коммуникации и более высокие уровни обслуживания. Ключевые клиенты, которые разбросаны географически широко, часто называются национальными клиентами.

Общение с ключевым клиентом требует особого внимания со стороны продавца, которого у обычных торговых представителей на местах может не быть. Укажем некоторые основные обязан-

ности менеджеров по работе с ключевыми клиентами. Это планирование взаимоотношений и их развитие с большим числом сотрудников в компаниях-заказчиках, мобилизация персонала и других ресурсов в своих структурных подразделениях для оказания помощи таким клиентам, координация и мотивация усилий и коммуникаций торговых представителей на местах при их общении с различными отделами, подразделениями и географически разбросанными ключевыми клиентами (Wotruba and Castleberry, 1993). Согласно исследованиям Хайза и Рейда (Hise and Reid, 1994) существует шесть наиболее критичных условий, необходимых для гарантирования успеха при осуществлении управления ключевыми клиентами:

- интеграция программы взаимодействия с ключевыми клиентами в общую схему продаж компании;
- понимание менеджерами высшего уровня значения ключевых клиентов и оказание ими поддержки этому направлению бизнеса;
- четкие, имеющие практическую направленность линии коммуникации между основными подразделениями продаж и обслуживания;
- установление целей и определение миссий;
- согласованные рабочие отношения между менеджерами по продажам и торговыми представителями на местах;
- четкое определение и идентификация потребителей, которые получают статус ключевых клиентов. Некоторые важные отличия между транзакционными продажами и управлением ключевыми клиентами показаны в табл. 6.1.

Таблица 6.1. Различия между транзакционными продажами и управлением ключевыми клиентами

	<i>Транзакционные продажи</i>	<i>Управление ключевыми клиентами</i>
Общая цель	Продажи	Статус предпочтительного поставщика
Навыки и умения по продажам	Формулирование вопросов, снятие возражений, завершение сделки	Формирование доверия, предоставление обслуживания высшего уровня
Сущность взаимоотношений	Краткость, прерывистость	Продолженность, большая интенсивность

Цели торговых представителей	Завершение сделки	Управление взаимоотношениями
Сущность деятельности торговых представителей	Один или два торговых представителя на потребителя	В состав межфункциональной команды часто входит множество торговых представителей

6.2. Преимущества и опасности при управлении ключевыми клиентами

В отношении управления ключевыми клиентами был установлен ряд преимуществ, которые получает в этом случае поставщик.

1. Тесные рабочие взаимоотношения с заказчиком: торговый представитель знает, кто принимает какие решения и кто как влияет на разных участников процесса принятия решения. Технические специалисты из продающей организации могут связываться с техническими специалистами (например, инженерами в покупающей организации), а торговые представители взаимодействовать с администраторами и специалистами из отделов закупок и финансов, имея все аргументы коммерческого характера для обсуждения условий покупок.

2. Улучшенные коммуникации и координированность: заказчик знает, что существуют специально выделенные для него торговые представители или команда торговых представителей, и знает, с кем он должен взаимодействовать при возникновении конкретной проблемы.

3. Более качественные последующие действия и послепродажное обслуживание: дополнительные ресурсы, выделяемые для обслуживания ключевых клиентов, означают, что им уделяется больше времени на такие последующие действия и послепродажное обслуживание.

4. Более глубокое понимание сущности структуры, отвечающей за принятие решения (DMU), поскольку времени для установления хороших взаимоотношений с ключевым клиентом выделяется больше. Торговый представитель может «протащить» решение о покупке через всю организацию-покупателя, начиная от пользователей, лиц, принимающих решение, и лиц, влияющих на него, до лиц, оплачивающих покупку, вместо того чтобы решать более трудную задачу «проталкивания» через покупателя, как это делается при использовании традиционных подходов к продаже.

5. Более крупный объем продаж: большинство компаний, которые имеют ключевых клиентов, утверждают, что в результате применения этого подхода объем их продаж существенно возрос.

6. Появление больших возможностей для продвижения по карьерной лестнице торговых представителей: структурированная система расстановки торгового персонала при продажах продукции ключевым клиентам обеспечивает перемещение вверх тех торговых представителей, которые хотят специализироваться в этом направлении, а не переходят на более традиционный вариант — позиции менеджера по продажам.

7. Меньшие затраты благодаря совместным соглашениям по оптимизации выпуска продукции и графикам ее доставки, а также прогнозирование спроса.

8. Сотрудничество по вопросам исследования и разработки новых продуктов и совместного осуществления кампании продвижения (например, в динамичных секторах потребительских товаров/розничной продаже).

Однако Барнетт (Burnett, 1992) указывает, что управление ключевыми клиентами связано и с некоторыми потенциальными опасностями.

1. Когда ресурсы направляются только для ограниченного числа компаний, поставщик сталкивается с риском повышенной зависимости от относительно небольшого числа заказчиков, в результате чего его уязвимость возрастает.

2. Если потребитель решит отказаться от своего статуса ключевого клиента, появляется риск давления на маржу прибыли.

3. Возможна опасность того, что заказчик, узнав, что получил статус предпочтительного клиента, будет предъявлять все более и более повышенные требования в отношении уровня обслуживания и уделяемого ему внимания.

4. Фокусирование ресурсов на относительно небольшом числе ключевых клиентов может привести к пренебрежению в работе с более мелкими заказчиками, некоторые из которых могут иметь высокий долгосрочный потенциал.

5. Командный подход, который используется при управлении ключевыми клиентами, может критиковаться некоторыми сотрудниками, которые предпочитают действовать индивидуально и не хотят делиться успехом, особенно если полученный заказ является огромным, с другими людьми. Поэтому при найме торговых представителей, которые будут взаимодействовать с ключевыми клиентами, необходимо проявлять достаточную осторожность.

6.3. Принятие решения о том, следует ли прибегнуть к управлению ключевыми клиентами

Важным вопросом является то, насколько управление ключевыми клиентами подходит для поставщика. Понятно, что это только одна из форм организации работы торговых представителей (другие обсуждаются в гл. 14, в которой рассматриваются вопросы организации работы торговых представителей и их вознаграждение), поэтому при принятии решения о том, следует ли выделять дополнительные ресурсы и идти на дополнительные расходы, связанные с реализацией такого управления, следует действовать предельно осторожно. Но чем сильнее проявляются обстоятельства, перечисленные ниже, тем выше вероятность того, что компании целесообразно обратиться к практике выделения ключевых клиентов (Burnett, 1992).

1. Небольшое число заказчиков, которое вместе с тем требует относительно высокой доли торговых представителей.
2. Существует потенциал дифференцирования продуктов и/ или услуг, предоставляемых поставщиком таким образом, что это высоко ценится заказчиком.
3. Заказчики демонстрируют сложное покупательское поведение, при котором крупные структуры, отвечающие за принятие решения, члены которых относятся к большому числу отдельных подразделений, прибегают к различным критериям выбора, что означает, что географическая организационная структура в этом случае является неприемлемой.
4. Требуется многофункциональные контакты между поставщиком и заказчиком.
5. Благодаря избирательным отношениям с небольшим числом крупных заказчиков, заключенным соглашениям о производстве и выработанному графику поставки продукции можно добиться значительной экономии на расходах.
6. Возникает опасность, что к заказчику будут обращаться разные торговые представители одного поставщика с предложением разной продукции или конфликтующих между собой вариантов решений.
7. Установление хороших коммуникаций и прочных взаимоотношений с заказчиками, что может создать возможности для

Продажи ключевым клиентам и управление этими клиентами

изготовления товаров и услуг, позволяющих удовлетворить конкретные потребительские запросы — на заказ.

8.Заказчики централизуют свои операции.

9.Конкуренция между соперниками приводит к улучшению работы с потребителями, в том числе и за счет перехода к управлению ключевыми клиентами.

6.4. Задачи управления ключевыми клиентами и требуемые для этого навыки и умения

Исследование, проведенное бюро Bureau of Business Practice (1986), показало, что выбор подходящего человека для управления программами по ключевым клиентам и координации этих программ по значимости уступает только получению поддержки этого направления деятельности от высшего руководства. К выбору сотрудника требуется подходить с полным пониманием тех задач и тех навыков и умений, которые необходимы для выполнения этой работы. Просто выбор лучших торговых представителей для того, чтобы они стали менеджерами по работе с ключевыми клиентами, не рекомендуется, поскольку функции представителя и менеджера существенно отличаются друг от друга (Maher, 1984), так как в последнем случае требуется более высокий уровень управленческой подготовки (например, лидерство, координация, разработка стратегии работы с клиентами и коммуникация с ними).

Вотруба и Кастлберри (Wotruba and Castleberry, 1993) провели исследование того, как торговые представители, обслуживающие ключевых клиентов, идентифицируют выполняемые задачи, навыки и умения, требуемые для этой работы. Первые десять по частоте из их ответов перечислены в табл. 6.2. Этот список может быть использован для выбора критериев при найме, отборе и оценке менеджеров по работе с ключевыми клиентами. Не удивительно, что одними из самых важных являются навыки и умения по формированию взаимоотношений, и поэтому это направление будет подробно рассмотрено в этой главе ниже. Далее мы изучим специальные навыки и умения по продажам, необходимые для взаимодействия с ключевыми клиентами.

Таблица 6.2. Выполняемые задачи и требуемые навыки и умения для управления ключевыми клиентами

<i>Задачи</i>	<i>Навыки и умения</i>
1.Формирование долгосрочных взаимоотношений	Установление отношений
2.Участие в непосредственных контактах с ключевыми заказчиками	Координация
3.Ведение истории взаимодействия с ключевыми клиентами и фиксирование дополнительной информации	Ведение переговоров
4.Выявление возможности по продажам и по потенциалу продаж с имеющимися ключевыми клиентами	Углубление личных отношений
5.Ведение мониторинга по действиям соперников, влияющим на ключевых клиентов	Сфокусированность на конкретных целях
6.Доведение результатов взаимодействия до высшего руководства	Диагностирование проблем потребителей
7.Мониторинг и / или контроль за контрактами с ключевыми клиентами	Презентационные навыки и умения
8.Осуществление презентаций высокого уровня для ключевых клиентов	Обеспечение наглядности, завоевание репутации
9.Координация услуг, предоставляемых ключевым клиентам	Коммуникабельность Работа в команде
10. Координация коммуникаций между подразделениями компании, обслуживающими ключевых клиентов.	

6.5. Модель управления формированием отношений с ключевыми клиентами

Идентифицирование ключевого клиента и управление им можно понимать как процесс между покупателями и продавцами. Типичную динамику отношений между покупателем и торговым представителем, в основе которой лежит природа потребительских отношений (транзакционных или сотрудничества) и уровень вовлеченности в отношения с заказчиками (простые или слож-

Продажи ключевым клиентам и управление этими клиентами

ные), показывает модель управления ключевыми клиентами. Она показывает пять из шести этапов, выявленных Миллманом и Уилсоном (Mfflman and Wilson, 1995), и представлена на рис. 6.1. Шестой этап (прекращение отношений при управлении ключевыми клиентами) отражает разрыв отношений, который может произойти в любой точке процесса.



Рис. 6.1. Модель формирования взаимоотношений с ключевыми клиентами

До начала управления ключевыми клиентами

Этот этап связан с подготовкой к управлению ключевыми клиентами или «оцениванием перспектив». Здесь основной задачей является идентификация тех клиентов, у которых есть необходимый потенциал для выхода на уровень ключевых клиентов, и тех, на которых усилия тратить нецелесообразно. Стратегия продаж на этом этапе предусматривает обеспечение доступности товаров и услуг для потребителей с одновременным сбором той информации об этих потребителях, на основании которой можно оценить их потенциал как ключевых клиентов. В тех случаях, когда потребитель вроде бы обладает необходимым потенциалом, но это до конца еще не ясно, следует проявить терпение и настойчивость и в конце концов с ним определиться. Иногда значимую информа-

цию, помогающую установить истинное положение с анализируемым потребителем, могут дать какие-то действия поставщика, выполненные неправильно, например отказ предоставить котировочные цены на заказ с низкой рентабельностью, или его неспособность оперативно осуществить ремонтные работы.

Начальный этап управления ключевыми клиентами

Этот этап включает изучение возможностей для более тесного сотрудничества с отобранными потребителями, для чего осуществляется анализ их мотивов, намерений и проблем, которые их беспокоят. Компания-продавец должна убедить потребителя в тех выгодах, которые он получит, если станет «привилегированным потребителем». Для этого необходимо понять, как у потребителя действует структура, отвечающая за принятие решений, а также разобраться с проблемами и возможностями, которые связаны с процессами добавления ценности. Возможно, для того чтобы лучше соответствовать запросам потребителя, товары и услуги могут подвергнуться некоторой модернизации. Целью сотрудников, отвечающих за продажи, на этом этапе является установление доверия, формируемого на основе стабильно высоких показателей функционирования продукции поставщика и открытых коммуникаций.

Большая часть коммуникаций передается через торгового представителя (или менеджера по работе с ключевыми клиентами), который взаимодействует с выделенным для этого сотрудником из организации-покупателя. В результате этого отношения между двумя структурами являются достаточно хрупкими, что особенно проявляется в том случае, если продавец является лишь одним из поставщиков организации-покупателя. Для того чтобы оценить уровень компетентности поставщика и понять, с какими проблемами можно быстро встретиться, взаимодействуя с ним, заказчик ведет мониторинг за показателями деятельности этого поставщика. Менеджер по работе с ключевыми клиентами старается подготовить более привлекательные предложения, повысить доверие к своей компании и упрочить личные отношения с сотрудниками заказчика.

Средний этап управления ключевыми клиентами

К этому времени доверие установлено и поставщик является одним из немногих привилегированных структур, поставляющих

заказчику продукцию. Число и разнообразие контактов между двумя организациями возрастает. Причем эти контакты не ограничиваются рабочими встречами, а могут включать и социальные мероприятия, которые в значительной степени помогают упрочить отношения между сотрудниками обеих организаций.

Процесс анализа клиента, проводящийся поставщиком, перемещается на все более высокий уровень менеджмента; к нему постепенно подключаются менеджеры все более высокого ранга, что объясняется большой важностью этого клиента и большим количеством ресурсов, выделяемых ему. Но поскольку клиент пока не перешел в категорию эксклюзивных, необходимо постоянно вести мониторинг за деятельностью соперников, которые могут перехватить этого заказчика.

Этап партнерства при управлении ключевыми клиентами

Это этап, на котором организация-покупатель рассматривает поставщика в качестве своего важного стратегического ресурса. Уровень доверия настолько устраивает обе стороны, что они готовы делиться друг с другом конфиденциальной информацией. Сфокусированность в деятельности смещается на решение общих проблем, на совместную разработку новой продукции и на перекрестную подготовку персонала, при которой сотрудники одной компании проходят обучение в другой.

Организация-покупатель теперь привязывает практически все свои виды деятельности по соответствующей товарной группе (или даже группам) к одному поставщику. Отношения оформляются и на формальном уровне, для чего заключается соглашение о партнерстве со сроком действия не менее трех лет. Конечно, показатели деятельности другой стороны постоянно отслеживаются. Контакты между соответствующими подразделениями обеих сторон активно поддерживаются. Организация-покупатель ожидает гарантированной стабильности поставок, отличного обслуживания и продукции высокого качества. Основной задачей менеджера по работе с ключевыми клиентами на этом этапе является поддержание высокого уровня доверия, позволяющего исключить возникновение на горизонте потенциальных конкурентов.

Этап синергетики управления ключевыми клиентами

Этот этап в модели формирования отношений является последним. Покупатель и продавец рассматривают друг друга не как две разные организации, а как части одной большой общей структуры. Вовлеченность высшего руководства сторон проявляется в совместных заседаниях советов директоров, совместном планировании бизнеса, проведении исследований и разработок, избавлении от ненужных расходов, а также улучшении процессов, действия по которым осуществляются согласованно. Например, компания, занимающаяся логистикой, совместно с одним из своих ключевых клиентов, действующим в области розничной торговли, имеет шесть команд, в состав которых входят сотрудники обеих партнеров. Эти команды занимаются совершенствованием рабочих процессов (McDonald and Rogers, 1998).

Прекращение отношений при управлении ключевыми клиентами

Этот этап наступает в том случае, когда транзакции и взаимодействия прекращаются. Чтобы избежать этого, необходимо хорошо разобраться, в чем и почему запросы сторон могут расходиться. Разрывы часто происходят из-за смены ключевых сотрудников и проблем личностного характера и реже из-за разногласия по ценам. Опасность разрыва особенно велика на начальном этапе управления ключевыми клиентами, когда в контактах еще доминируют отдельные аспекты. Например, ситуация может ухудшиться, когда менеджера по работе с ключевыми клиентами заменяют другим сотрудником, который, по мнению другой стороны, является менее квалифицированным, или когда между представителями двух сторон возникает неприязнь личностного характера. Этого вполне достаточно, чтобы отношения прекратились.

Второй причиной разрыва может быть утрата доверия. Например, нарушение обещания поставить продукцию к предельному сроку, провести модернизацию или починить оборудование могут в значительной степени ослабить деловые отношения, а то и вовсе привести к их прекращению. Главным в случае возникновения подобных проблем является снижение силы фактора нежиз-

данности. Это означает, что поставщик должен немедленно информировать заказчика о возникшей проблеме. Он также должен проявлять смирение, обсуждая проблему с заказчиком.

Разрыв между сторонами может возникнуть также в случае пренебрежения одной из них своими обязанностями. Длительные отношения могут привести к возникновению чувства самодовольства, например, заказчики могут воспринимать себя как данность для поставщика. Встречаются разногласия и на почве культуры бизнеса, например, когда заказчик во главу угла ставит цену, а поставщик — издержки в течение всей жизни продукта. Трудности могут возникнуть и из-за разных стилей ведения бизнеса, в том числе и работы канцелярий.

К напряженным отношениям могут привести и проблемы, связанные с качеством поставляемых товаров и услуг. Любая проблема этого рода или возникновение мнения, что конкуренты в настоящее время *предлагают* продукцию более *высокого* качества, также может привести к разрыву в отношениях между сторонами. Для этого поставщики должны возводить соответствующие барьеры, мешающие выходу на их рынок новых участников, одновременно гарантируя, что качество их товаров и услуг постоянно повышается и что любые встречающиеся проблемы будут решены оперативно и профессионально.

Однако компания-покупатель далеко не всегда изучает все причины, ведущие к рассогласованию ее интересов с поставщиком. Из-за потери рыночной доли или возникновения каких-то финансовых проблем, в результате которых привлекательность ключевого клиента стала менее высокой, он может быть понижен в статусе или вообще исключен из списка обслуживаемых организаций.

6.6. Продажи ключевым клиентам

Навыки и умения, а также приемы, которые обсуждались в гл. 5, обеспечивают прочную основу для понимания сущности продаж. Однако существуют и специальные характеристики ключевых клиентов, из чего следует, что необходимо дополнительное осмысление того, как следует добиваться успеха при продажах таким крупным заказчиком. Давайте сопоставим основные характеристики продаж с низкой стоимостью и продаж ключевым клиентам, как это показано в обобщенном виде в табл. 6.3.

Таблица 6.3. Характеристики продаж с низкой стоимостью и продаж ключевым клиентам

<i>Продажи с низкой стоимостью</i>	<i>Продажи ключевым клиентам</i>
Продажи часто осуществляются в ходе разового общения	Для совершения продажи требуется несколько общений
Решение обычно принимается в присутствии продавца на заседании комитета)	Решение обычно принимается в отсутствие продавца (например,
Решение принимает один человек или несколько сотрудников	В принятии решения участвуют много сотрудников
Сделка может быть одноразовой жающихся отношений	Обычно является частью продол
Небольшие затраты	Большие расходы
Низкий уровень риска	Высокий уровень риска

Различия между продажей с низкой стоимостью (например, покупка компанией одного телефонного автоответчика) и большой стоимостью (например, покупка новой компьютерной системы для целой компании), показанные в табл. 6.3, приводят к разным последствиям для процесса продаж. Во-первых, поскольку продажи ключевым клиентам требуют множества взаимодействий, а решение (в принятии которого участвует большое число сотрудников) часто принимается в тот момент, когда торговый представитель не присутствует, то использование приемов по завершению сделок в значительной степени ограничено. И действительно, их использование может вызвать настороженность заказчика и даже антагонизм, поскольку время и ситуация, когда такие приемы применяются, в этом случае почти наверняка окажутся неподходящими.

Во-вторых, поскольку продажи ключевым клиентам обычно происходят как часть продолжающихся отношений (например, послепродажная поддержка в случае приобретения новой компьютерной системы будет очень важной), сотрудники, осуществляющие продажу, могут в глазах заказчика быть неразрывно связанными с самим продуктом. И наконец, поскольку продажи ключевым клиентам связаны с большими деньгами и являются очень заметными, это повышает в значительной степени риск для всех людей, принимающих участие в выработке решения. Поэтому важной задачей при продажах является убеждение заказчика в том, что ценность от покупки перевешивает расходы и сопровождаемые покупку риски.

Эффективная продажа ключевым клиентам является объектом исследования, проведенного группой Huthwaite Research Group, результатом чего стало появление книги, в которой описаны все полученные выводы и подходы, позволяющие добиваться продаж ключевым клиентам (Rackham, 1987). Приведенное ниже обсуждение описывает подход к продажам, предложенный этой исследовательской командой. Сам процесс продаж в схематичном виде представлен на рис. 6.2. В него входит модель из четырех этапов:

- 1)предварительный этап, целью которого является начало общения;
- 2)этап проведения исследования, в ходе которого устанавливаются факты и потребности заказчика;
- 3)этап демонстрации технических возможностей, в ходе которого торговый представитель показывает, как он может помочь заказчику;
- 4)заключительный этап, целью которого является получение подтверждения от заказчика продолжать сотрудничество. Это требует многочисленных общений, а целью на этом этапе не является непосредственная продажа, т.е. завершение сделки, а достижение определенного уровня вовлеченности потребителя (например, его присутствие на демонстрации продукции).

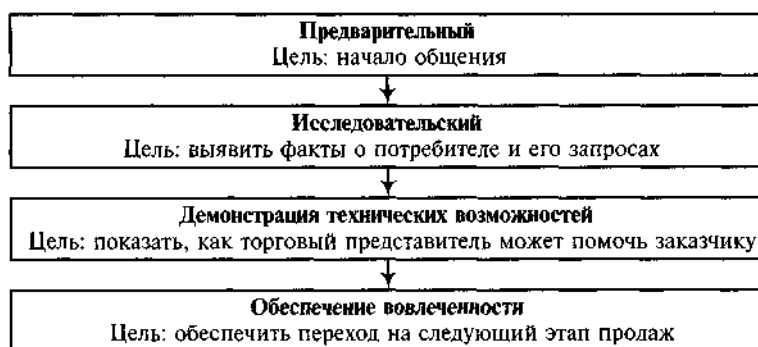


Рис. 6.2. Этапы процесса взаимодействия торгового представителя с ключевыми клиентами

Теперь давайте рассмотрим каждый из этих этапов.

Предварительный этап

Предварительному этапу группа Huthwaite Research Group уделила гораздо меньше внимания, чем остальным, только потому,

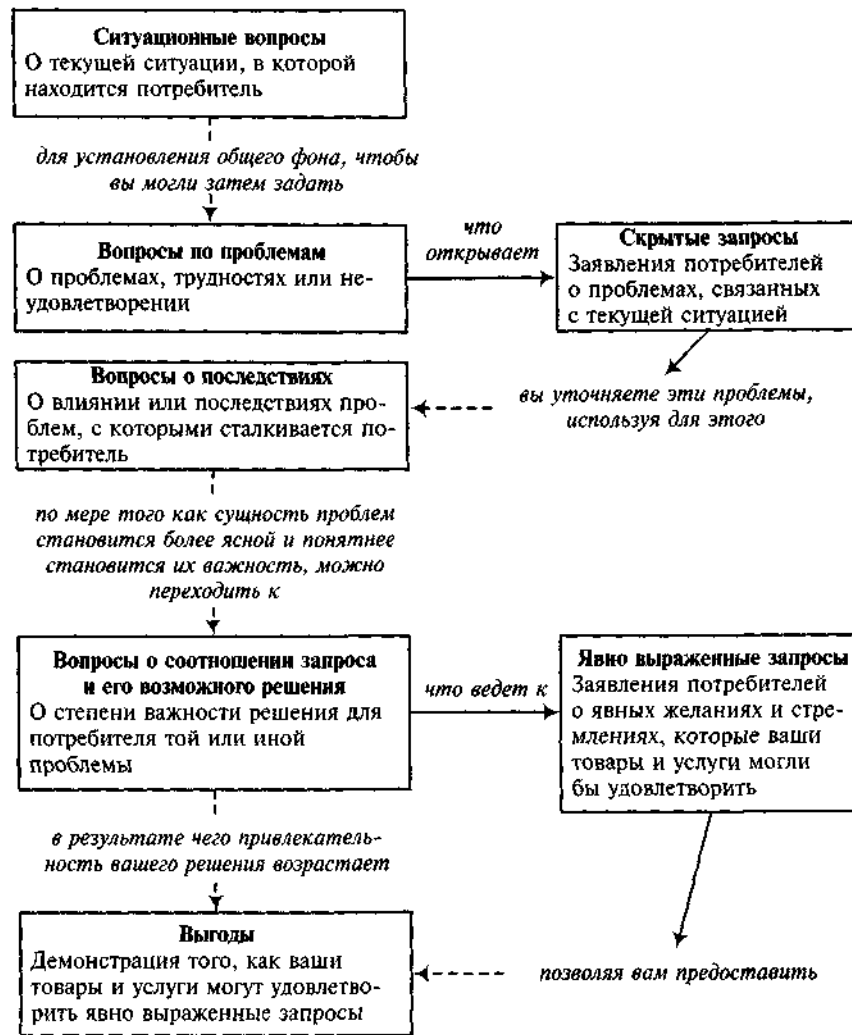


Рис. 6.3. Модель SPIN®

довольно скучные, и если таких вопросов задается много, то он может выражать нетерпение. Успешно действующие торговые представители при подготовке к посещению стараются спланировать его таким образом, чтобы число задаваемых вопросов было сведено к минимуму.

Продажи ключевым клиентам и управление этими клиентами

Вопросы по проблемам

Вместо того чтобы излишне долго останавливаться на пустых вопросах по ситуации, успешно действующие торговые представители уделяют больше времени вопросам, связанным с проблемами. Типичным примером этого рода являются следующие вопросы.

- «В полной ли мере вы довольны тем оборудованием, которым пользуетесь в настоящее время?»
- «Каковы недостатки того, что вы обрабатываете эти данные вручную?»
- «Является ли ваше оборудование в полной мере надежным?»
- «Трудно ли вам оперативно вызвать сотрудника по обслуживанию, для того чтобы он отремонтировал сломавшийся копир?»
- «Возникают ли у вас какие-то проблемы, связанные с качеством?»

Эти вопросы поставлены таким образом, чтобы выявить проблемы, трудности и разочарования в текущей ситуации, на основании чего можно идентифицировать скрытые запросы заказчика. Хотя это важно для продаж, группа Nuthwaite Research обнаружила, что в большей степени это имеет значение при небольших, чем при крупных покупках. При работе с заказчиками, которым требуются покупки на большую сумму, сразу же после выявления их скрытых запросов предлагать решения не нужно (что часто имеет место). Торговому представителю более целесообразно перейти к вопросам о последствиях, которые позволяют понять, насколько проблема воспринимается заказчиком серьезно, и только на основе такого знания предлагать то или иное решение.

Вопросы о последствиях

Между крупными и небольшими продажами существуют два важных отличия, связанных с уровнем затрат и степенью личного риска при каждом из таких типов покупки. Продажа ключевому клиенту часто требует получения санкции от руководства на большие расходы и согласие пойти на высокий уровень риска для себя, который проявится, если будет совершена ошибка. Все это также является расходами на совершение покупки. Поэтому заказчики должны быть убеждены, что выявление проблем с помощью вопросов позволяет в значительной степени снизить общие расходы на покупку. Некоторые заказчики сами могут хорошо

видеть все последствия своего решения, но во многих случаях по-настоящему серьезные проблемы могут быть восприняты только тогда, когда торговый представитель задает соответствующие вопросы.

Вопросы, связанные с последствиями, разрабатываются таким образом, чтобы побудить потребителей заявить о последствиях и появлении в связи с этим проблем. Работающие на местах лучше понимают скрытые запросы (проблемы, трудности или неудовлетворение), связанные с текущей ситуацией. Например, вопрос по проблеме может выявить, что какое-то оборудование является ненадежным; в качестве вопроса о последствиях можно спросить, к чему может привести такая ненадежность: к снижению выхода продукции, большому неудобству в работе с этим оборудованием, более высоким издержкам из-за оплаты простоя работников и т.п.

Типичными вопросами этого рода могут быть следующие.

- «Какой эффект оказывает ненадежность на выход вашей продукции?»
- «Может ли ненадежность привести к повышению расходов?»
- «Не приводит ли трудность в использовании компьютера к более высоким расходам на подготовку персонала?»
- «Как опоздание в доставках комплектующих влияет на деятельность ваших заказчиков?»
- «Каковы последствия того, что поставщик с опозданием оказывает услуги по ремонту?»

Вопросы, связанные с последствиями, являются центральными для обеспечения успеха при продажах ключевым клиентам, поскольку они формируют восприятие заказчика с точки зрения серьезности проблемы. Рекхэм (Rackham, 1987) назвал эти вопросы неприятными, поскольку они связаны с такими проблемами, как возросшие расходы, более низкий выход продукции и опоздание в поставках. Следующий этап — использование вопросов о соотношении запроса и возможного решения для формирования восприятия заказчика в отношении ценности или полезности предлагаемого ему решения.

Вопросы о соотношении запроса и возможного решения

Вопросы о соотношении запроса и возможного решения переключают фокус внимания с проблем трудностей и разочарований на более позитивное обсуждение возможных решений. Например, вопросы, связанные с проблемой, могут выявить, что какое-то оборудование является ненадежным; вопросы, связанные с послед-

Продажи ключевым клиентам и управление этими клиентами

ствиями, возможно, позволят установить, что результатом использования такого оборудования будут повышенные затраты и меньший объем выхода продукции; вопросы о соотношении запроса и возможного решения могут быть сфокусированы на ценности предлагаемого решения.

Продавец «...Итак, ваша основная проблема — ненадежность работы оборудования, что ведет к избыточным расходам и более низкому выходу продукции {*вопрос о соотношении запроса и возможного решения*}. Поэтому из того, что вы сказали, следует, что вы, наверное, заинтересованы в более надежном оборудовании?»

Заказчик «Да, нам необходимо избавиться от этой проблемы».

Продавец (*вопрос о соотношении запроса и возможного решения*) «Если ваше оборудование имело бы время простоя всего два часа для технического обслуживания каждые шесть месяцев, как это повлияло бы на издержки?»

Заказчик «Это очень резко позволило бы сократить накладные расходы; в год мы могли бы экономить до 50 000 ф. ст.»

Продавец (*вопрос о соотношении запроса и возможного решения*) «А как это повлияло бы на выход продукции?»

Заказчик «Выход продукции мог бы увеличиться на 5%, что в денежном исчислении составляет дополнительные 100 000 ф. ст.» Вопросы о соотношении запроса и возможного решения Рек-хэм назвал позитивными вопросами, потому что они фокусируются на полезности или ценности решения проблемы. Другими словами, они позволяют получить от заказчиков те ответы, которые они дают с удовольствием.

Типичными примерами вопросов этого типа могут быть следующие.

- «В какой степени вам поможет сокращение времени простоя оборудования?»
- «Почему сокращение времени на подготовку для вас является важным?»

- «Какие выгоды предоставит вам более быстрое оборудование?»
- «Почему вам хотелось бы добиться снижения товарно-материальных запасов?»
- «Сэкономит ли ваши деньги отсутствие необходимости проводить подготовку сотрудников?»

Такие вопросы фокусируются на ценности решения проблем, с которыми сталкивается заказчик, и они создают позитивную атмосферу, в которой осуществляется бизнес. Более того, такие вопросы побуждают заказчика сообщать торговому представителю о положительных аспектах, а не действовать в прямо противоположном направлении. В результате этого заказчики сами убеждают себя в ценности решения возникших проблем. Здесь критично, что процесс предоставляет возможность заказчику стать членом структуры, отвечающей за принятие решения. Важность подобного подхода поясняется в рассматриваемом кейсе.

Продажи и управление продажами в действии

~

Продажа ключевому клиенту

Однажды торгового представителя, успешно действовавшего в отрасли оборудования для контроля за производственными процессами, спросили о том, как он продал систему, которая стоит много миллионов фунтов стерлингов одной крупной нефтяной компании. На это торговый представитель ответил, что главное — это помнить, что во всем процессе продаж торговый представитель играет очень небольшую роль. Настоящая продажа происходит не тогда, когда торговый представитель находится на месте, а когда люди, с которыми он ведет переговоры, возвращаются к себе в офис и пытаются убедить там в необходимости покупки других сотрудников. Его успех обусловлен тем, что он действует так, что люди, с которыми он общается, после этого знают, как убеждать других в достоинствах его продукции. Он действует как режиссер. Его работа происходит во время репетиций, а не в ходе самого представления. Но слишком много торговых представителей хотят быть великими актерами, и даже если они действительно преуспевают в исполнении своей роли, они не должны находиться на сцене дольше, чем в течение какой-то незначительной части всего процесса продаж. Но успешный торговый представитель должен так подготовить свою «труппу», чтобы ее выступление не закончилось провалом.

Предоставление заказчикам шанса объяснить полезность решений торговому представителю позволяет этим людям получить

ценный опыт в том, как следует представлять убедительное объяснение и другим сотрудникам в компании. Это способствует так называемым внутренним продажам, которые часто необходимы при продажах ключевым клиентам.

Комбинация *вопросов о последствиях* и о соотношении запроса и возможного решения позволяет заказчику перейти от описания своих скрытых запросов (например, проблемы ненадежности оборудования или трудности в использовании компьютера) к формулированию явно выраженных запросов («Мне необходимо более надежное оборудование» или «Я хотел бы иметь компьютер, который проще в использовании»). Двойной эффект от уточнения степени серьезности проблемы (через вопросы о последствиях) и понимание ценности решения (через вопросы о соотношении запроса и возможного решения) должны убедить заказчика в необходимости добиться решения проблемы, для чего ему следует купить соответствующий товар или услугу.

Обычно за вопросами о проблемах и о последствиях, как это заложено в аббревиатуре SPIN®, следуют вопросы о соотношении запроса и возможного решения. И действительно, Рекхэм выяснил, что торговые представители высшего уровня, прежде чем задавать вопросы о соотношении запроса и возможного решения, выясняют проблемы. Конечно, в зависимости от конкретной ситуации в указанной последовательности вопросов могут быть перестановки.

Например, если заказчик демонстрирует явную потребность (например, «мы должны купить более надежное оборудование») уже на первом этапе посещения, то тогда, чтобы сформировать высокую воспринимаемую ценность нового оборудования, будет целесообразно перейти сразу же к вопросам о соотношении запроса и возможного решения. Существуют также ситуации, когда вопросы этого типа не должны вообще применяться. Если, например, заказчик высказывает явно выраженную потребность (например, «мне необходим копир, который может копировать цветные слайды»), задавать вопрос о соотношении запроса и возможного решения типа «Почему вам нужен копир для цветных слайдов?» имеет смысл только тогда, когда торговый представитель может предложить копир, который удовлетворяет эту потребность. Однако если торговый представитель не может удовлетворить этот запрос, то задавать вопросы о соотношении запроса и возможного решения будет нецелесообразно.

Демонстрация технических возможностей

Обоснованным шагом после выявления явных запросов является демонстрация торговым представителем технических возможностей, позволяющих удовлетворить эти запросы. Чтобы сделать это, следует воспользоваться выгодами продукции, которые непосредственно соответствуют выраженным запросам. Ситуация может быть следующей.

Покупатель (выражая свою потребность) «Я хочу систему, у которой показатель ошибок не превышает 1 на 200 000».

Продавец {демонстрация выгоды} «Я с удовольствием могу заявить, что наша система обеспечивает такую точность. У нее показатель ошибок не превышает 1 на 500 000». Здесь важно подождать, пока явно выраженные запросы не будут заявлены; после этого торговый представитель знает, какая выгода

(утверждение, которое показывает, как выраженная потребность может быть удовлетворена) является для потребителя важной. Типичной ошибкой при продажах ключевым клиентам является слишком раннее обнаружение потенциальных решений. Дело в том, что клиент часто еще не убежден в том, что у него есть потребность, и поэтому выдвигает различные возражения. Например, вот какой может быть ситуация при попытке продать компьютер.

Покупатель (скрытая потребность) «У нас действительно возникает проблема с использованием разных видов шрифтов, которые применяются в нашей нынешней системе».

Продавец (потенциальное решение) «Да, я знаком с отчетами по этой проблеме для той системы, которой вы пользуетесь.

Мы разработали программное обеспечение, которое позволяет избавиться от этой проблемы». *Покупатель* (возражение)

«Прекрасно, но вы ведь не думаете, что я заплачу 3 500 ф. ст. только за то, чтобы избавиться от некоторых трудностей с шрифтами?» Поскольку торговому представителю не удалось сформулировать проблему правильно и придать высокую ценность с точки зрения потребителя своему решению при помощи вопросов о последствиях и о соотношении запроса и возможного решения,

III

покупатель вполне обоснованно выдвигает возражение, связанное с высокими расходами.

Получение согласия на взаимодействие

Вместо того чтобы попытаться завершить сделку, большинство ключевых клиентов должны:

- получить согласие у заказчика присутствовать на демонстрации продукта;
- получить согласие от заказчика испытать новый материал;
- убедить заказчика предоставить торговому представителю возможность обратиться к лицу более высокого ранга, принимающему решение. Попытки завершить сделку, используя неподходящие по характеру или по времени приемы, могут вызвать у заказчика раздражение, что особенно характерно для опытных потребителей, которые понимают, что происходит. Такая практика ведет к ухудшению личных отношений, столь важных при продажах ключевым клиентам. Вместо этого Рекхэм (1987) предложил трехэтапный процесс, в ходе которого торговый представитель должен осуществить следующее.

1. Удостовериться, что общение ведется с ключевым клиентом

Сложность покупки ключевым клиентом означает, что у заказчика по мере того, как общение движется к завершению, могут сохраняться сомнения или озабоченность. Умелый торговый представитель спрашивает своих клиентов, есть ли у них какие-то сомнения, которые необходимо прояснить, например:

Торговый представитель «Хорошо, кажется, мы обговорили все основные вопросы. Есть ли какие-то другие аспекты, о которых вы хотели бы мне рассказать?»

2. Обобщить выгоды

Чтобы представить четкую картину основных вопросов, которые были рассмотрены в ходе обсуждения и избежать любого недопонимания, успешно действующие торговые представители, до того как сделать предложение, обобщают ключевые аспекты. Например

Торговый представитель «Чудесно, мы обсудили, каким образом эта новая система, благодаря своему более быст-

рому действию и более простому управлению ею, сократит расходы приблизительно 50 000 ф. ст. в год. Также мы рассмотрели, как эта система использует проверенные компоненты, что означает, что проблемы с надежностью, с которыми вы сталкиваетесь сейчас, останутся в прошлом.»

3. Предложить продолжить общение

Следующим естественным шагом является предложение продолжить общение (или заключить соглашение о совместных действиях). Это, с одной стороны, продвинет процесс продаж, а с другой, является естественным продолжением, конечно, при условии, что достигнут этап, когда следует принимать решение, и что потребитель демонстрирует достаточно высокий интерес к предложению. Например, предложение о сотрудничестве может выглядеть следующим образом.

Продавец «Я рад, что вам понравилось то, что мы обсуждали. Могу ли я предложить, чтобы следующим шагом для вас и для вашего менеджера, отвечающего за контроль за качеством продукции, будет посещение одной местной компании, где вы можете увидеть нашу систему в работе». В этом параграфе была проанализирована четырехэтапная модель продаж ключевым клиентам. Далее мы изучим основные аспекты управления ключевыми клиентами и начнем с формирования взаимоотношений с ключевыми клиентами.

6.7. Формирование взаимоотношений с ключевыми клиентами

Важность формирования взаимоотношений с заказчиками рассматривается в гл. 7 «Продажи на основе взаимоотношений». Однако существуют некоторые способы, при помощи которых поставщики могут сформировать отношения и с ключевыми клиентами. Сейчас мы рассмотрим пять способов, которые позволяют сформировать с заказчиками прочные взаимоотношения.

1. Личное доверие

Цель — сформировать доверие и уверенность.

Методы:

- гарантировать, что даваемые обещания будут выполнены;
- оперативно реагировать на запросы, проблемы и жалобы;
- установить высокую (но не слишком высокую) частоту контактов с ключевыми клиентами;
- организовать посещения ключевых клиентов на предприятия;
- участвовать в социальных видах деятельности совместно с ключевым клиентом;
- предоставлять ключевому клиенту рекомендации в случае возникновения возможных проблем.

2. Техническая поддержка

Цель — предоставить ноу-хау и повысить производительность ключевого клиента. *Методы:*

- сотрудничество в исследованиях и разработках;
- допродажные и послепродажные услуги;
- подготовка персонала;
- двойные продажи (поставщик помогает ключевому клиенту продавать его продукцию).

3. Ресурсная поддержка

Цель — сократить финансовое бремя ключевого клиента.

Методы:

- предоставить кредит;
- помочь получить займы;
- участвовать в совместных кампаниях продвижения, чтобы разделить с партнерами расходы;
- участвовать во встречной торговле (принимать платежи в виде товаров или услуг, а не деньгами).

4. Уровни обслуживания

Цель — улучшить качество предоставляемых услуг.

Методы:

- надежная доставка;
- оперативная доставка или доставка в режиме «точно в срок»;
- установление компьютеризированных систем повторного заказа;
- оперативная и точная выдача котировок;
- сокращение числа дефектов (все правильно с первого раза).

5. Сокращение риска

Цель — снизить неопределенность у заказчика в отношении поставщика и его товаров и услуг. **Методы:**

- бесплатные демонстрации;
- бесплатные или по пониженной цене опробования продукции в течение установленного периода;
- гарантия на продукты;
- гарантия на доставку;
- контракты на проведение предупредительного обслуживания;
- активные последующие действия;
- реферативные продажи.

Поставщикам следует регулярно обращаться к указанным выше контрольным спискам и оценивать соотношение между затратами и выгодами для каждого из методов, применяемого с целью установления прочных взаимоотношений с каждым из ключевых клиентов. Кроме того, необходимо оценить, какую ценность каждый из таких ключевых клиентов приписывает каждому из методов, и расходы (включая время руководителей и менеджеров) на предоставление продукции.

Управление взаимоотношениями требует внимательного отношения к повседневным встречам с заказчиками. В табл. 6.4 приводится список того, что надо делать и чего не надо делать применительно к управлению ключевыми клиентами.

Таблица 6.4. Управление взаимоотношениями с ключевыми клиентами

Что следует делать

Работать с клиентом по согласованию приемлемого для него плана взаимодействия:

- основные критерии выбора;
- ролевые функции лиц, входящих в структуру, отвечающую за принятие решения;
- порядок принятия решений.

Соглашаться только на то, что может быть реально выполнено.

Оперативно решать вопросы.

Подтверждать заключенные соглашения в письменном виде. Иметь внутренние коммуникации для идентификации нерешенных проблем (например, запаздывание с доставкой). Относиться к заказчикам как к экспертам, поощряя их предоставлять больше информации.

Рассматривать все вопросы с точки зрения заказчика (а также со своей собственной). Постоянно задавать вопросы: знание — сила.

Чего нельзя делать

Не позволяйте, чтобы небольшие проблемы портили ваши взаимоотношения.

Не ожидайте получить все, уступка может в значительной степени улучшить взаимоотношения.

Не распространяйте конфиденциальную информацию о других ключевых клиентах.

Не рассматривайте переговоры как такой сценарий, при котором победа одного участника — это поражение другого. Попробуйте создавать ситуации, в которых выигрывают обе стороны. Не бойтесь сказать «нет», когда обстоятельства этого требуют. Не обманывайте: если вы чего-то не знаете, так и скажите об этом.

6.8. Информация о ключевых клиентах и система планирования

Важность ключевых клиентов означает, что поставщикам необходимо рассматривать информацию, которую следует собирать и хранить по каждому клиенту, а также по целям, стратегиям и системам контроля, которые требуются для управления этими клиентами. Это может быть выполнено с помощью использования информации о ключевых клиентах и системы планирования. В результате этого поставщик получит следующие *выгоды*.

Постоянство действий

План помогает фокусировать принимаемые решения, которые в этом случае являются согласованными друг с другом и скоординированными между отвечающими за них менеджерами.

Мониторинг изменений

Процесс планирования побуждает менеджеров регулярно анализировать влияние происходящих изменений на клиента и рассматривать возможные действия, которые потребуются предпринять, чтобы отреагировать на изменившуюся ситуацию.

Распределение ресурсов

В ходе процесса планирования неизбежно возникают вопросы фундаментального характера о распределении ресурсов. Некоторые вопросы требуют обязательного решения: должен ли ключевой клиент получать больше ресурсов, столько же или меньше, чем остальные; как эти ресурсы должны быть размещены; как эти ресурсы следует распределить между ключевыми клиентами.

Конкурентное преимущество

Планирование стимулирует проведение исследований по определению лучших способов обслуживания клиента, чтобы держать конкурентов на расстоянии.

Строительным блоком для планирующей системы является аудит клиента, в основе которого лежит создание информационной системы, позволяющей собирать, хранить и распространять важные данные по клиенту. В табл. 6.5 показаны те данные, которые могут войти в такую систему. В «жестких данных» учитываются такие факты и показатели по клиенту, как проданные ему товары и услуги, обслуживаемые рынки и объем продаж (по числу проданных единиц), поступления и прибыль по каждому потребителю. Такие общие данные позволяют сформировать основную информацию по клиентам.

Таблица 6.5. Информационная система по ключевому клиенту

	Тип данных	
	Жесткие данные	Мягкие данные
Общие	Адреса, номера телефонов, факсов и электронной почты	Члены структуры, отвечающей за принятие решения
...		Критерии выбора

Продукты ключевым клиентам и управление этими клиентами

Конкретные	Продаваемая продукция заказчика и рынки, обслуживаемые им (размеры и темпы роста) Объемы продаж и поступления Прибыль Используемый капитал Операционные показатели (например, поступления на используемый капитал, маржа прибыли)	Восприятия и отношения Процессы совершения покупок Оценивание взаимоотношений Проблемы и угрозы Возможности Сильные и слабые стороны поставщиков Сильные и слабые стороны соперников Изменения во внешней среде, влияющие на клиентов сейчас и в будущем
	Продажи поставщика клиенту в разбивке по продуктам Уровни цен поставщика и его рентабельность в разбивке по продуктам Подробности по скидкам Продукция, ценовые уровни и продажи соперников Даты завершения действия контрактов	

Конкретные даты охватывают такие аспекты, которые фокусируются в ходе транзакций между торговым представителем и потребителем, например объем продаж торгового представителя и его прибыль в разбивке по продуктам; ценовые уровни поставщика и его соперников; продукты соперника, проданные вашему заказчику; их объем и поступления; подробности по скидкам и даты завершения действия контрактов. Здесь также могут учитываться абсолютные уровни, тренды и отклонения от целевых показателей.

«Мягкие» данные дополняют «жесткие», показывая качественные оценки по клиентам (иногда они являются также более субъективными). Ключевым требованием в этом отношении является наличие данных индивидуального характера: фамилии, должности, роли при принятии решений, критерии выбора (восприятие) отношение и участие в процессе покупки. Следует вести оценивание продолжающихся взаимоотношений, а также определение

любых проблем, угроз и возможностей. Сильные и слабые стороны поставщиков и соперников должны анализироваться как с точки зрения абсолютных, так и относительных параметров. И наконец, внешние изменения (такие, как снижающиеся рынки, технологические изменения, появление потенциально новых соперников) также должно отслеживаться, поскольку это может повлиять на будущий бизнес с клиентом.

Результаты такого аудита клиента можно обобщить в виде анализа SWOT (рис. 6.4), при котором изучаются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Первоначальные сильные и слабые стороны поставщика обобщаются таким образом, что их можно было соотнести с теми возможностями и угрозами, которые характерны для деятельности клиента. В целом, анализ SWOT обеспечивает удобную основу для принятия решений по повышению эффективности управления ключевыми клиентами и для той глубины понимания ситуации, которая необходима при разработке плана работы с таким клиентом. Например, могут быть предприняты действия для использования возможностей за счет имеющихся сильных сторон одновременно с минимизацией воздействия угроз.

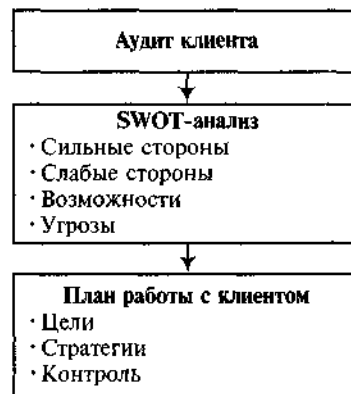


Рис. 6.4. Система планирования работы с ключевыми клиентами

В состав плана работы с клиентом входят процедуры по установлению целей, заданию стратегий и осуществлению контроля.

Цели

План по работе с клиентом должен установить четкие цели на весь период планирования. Как правило, эти цели устанавливаются по показателям продаж или прибыли по каждому продукту

для каждого клиента на этот период. Ценовые цели определяют целевые изменения цены за этот период. Когда клиента обслуживают больше одного поставщика, могут задаваться цели в виде доли в обслуживании. Например, анализ SWOT может идентифицировать возможность, которая является результатом проблем в обслуживании потребителя соперником. Это может поощрить разработку другой цели, которая позволит увеличить долю бизнеса, например, с 40 до 55%.

Продажи ключевым клиентам характеризуются длительным циклом. Поэтому часто является обоснованным не просто достичь отдельной продажи, а задаться целью вовлечь потребителя в процесс длительного взаимодействия, особенно, если период планирования работы с этим потребителем является относительно коротким. Такие цели должны устанавливаться исходя из реакции клиента, а не из действий торгового представителя. Например, подходящими целями этого рода могут быть показатели, свидетельствующие о том, что потребитель согласился посетить рабочее место торгового представителя, участвовать в демонстрации его продукции или взять новый продукт на длительное опробование.

Стратегии

Стратегии — это средство, при помощи которых достигаются заданные цели. Например, цель убедить потребителя посетить рабочее место продавца потребует: определить, на кого из членов структуры, отвечающей за принятие решений, следует обратить особое внимание; выявить людей в команде, занимающейся управлением этого клиента, которые отвечают за взаимодействие с этими членами; решить, какие действия необходимо предпринять, чтобы убедить потребителя совершить этот визит, а также указать конечные сроки. Разумеется, далеко не каждую деталь можно спланировать; надо оставить достаточно места для индивидуальных инициатив, однако без общей направляющей все виды деятельности такого рода могут стать нескоординированными или, что еще хуже, не учитывать поставленные задачи.

Контроль

Система контроля за планированием работы с клиентом позволяет проверить степень продвижения к достижению поставленных целей и по мере необходимости прибегать к корректирующим действиям. Так, оценить фактическое функционирование

по сравнению с целевым можно при помощи компьютеризированных продаж и анализа рентабельности. В некоторых случаях для сопоставления количественных и качественных параметров, которые достигнуты по сравнению с ожидаемыми, могут потребоваться повторные встречи. Конечно, при этом необходимо согласовать со всеми заинтересованными лицами частоту таких встреч, состав участников, круг обсуждаемых вопросов. После прибытия участников на такое совещание следует выработать повестку дня и проанализировать информацию по обсуждаемым вопросам.

Важным аспектом является рентабельность по каждому ключевому клиенту. В этом отношении проверке должны подвергаться как расходы по взаимодействию с таким клиентом, так и поступления от продаж ему. Расходы на взаимодействие можно разбить на несколько составляющих.

а) Расходы на торговых представителей

В эту категорию входят затраты, связанные с торговыми представителями, работающими с данным клиентом, например, менеджера по работе с клиентами, сотрудника, занимающегося данным клиентом, а также всех торговых представителей, работающих на местах и имеющих отношение к этому клиенту. Например, для клиента, имеющего множество точек розничной торговли, менеджер по работе с этим клиентом должен договориться с менеджером по управлению торговыми представителями на местах о необходимом уровне поддержки (возможно, два посещения каждой точки в неделю). Затраты на такие посещения необходимо включать при расчетах расходов этой категории.

б) Расходы на вспомогательный персонал

В технических сферах, таких, как телекоммуникации или информационные технологии, к вспомогательному персоналу относятся специалисты, например системные инженеры, которые могут участвовать в предварительном анализе и планировании, а также те сотрудники, которые выделяются для ведения эксплуатационной деятельности.

в) Другие расходы на продажи и маркетинг

В эту категорию могут входить затраты на конкретные продвижения продукции для клиента, специальную упаковку и специальные условия платежей, например дисконтные скидки. Специальные соглашения по дистрибуции (например, доставка до каждого магазина вместо централизованного склада) также попадают в эту категорию.

Приведенный пример показывает, каким образом компания может разложить затраты на взаимодействие с клиентом на отдельные составляющие, однако, конечно, любая организация имеет возможности разделить подобные расходы на самые разные категории — в зависимости от тех обстоятельств, в которых она действует, или предъявляемых требований. Выделяя те или иные расходы в соответствующую категорию, можно сопоставить их с бюджетными параметрами или выявить участки, на которых необходимо провести исследование.

6.9. Выводы

В этой главе была рассмотрена важная задача — продажа продукции ключевым клиентам и управление взаимодействием с такими клиентами. Наблюдается тенденция, что для работы в ситуациях, когда дело касается дорогих и дешевых продаж, требуются разные навыки и умения по продажам. В связи с этим в этой главе также рассмотрены дополнительные навыки, умения и приемы, необходимые для продаж ключевым клиентам.

Важнейшим ингредиентом в искусстве управления ключевыми клиентами является способность управлять взаимоотношениями с ними в течение длительного периода времени. Поэтому здесь мы обсудили способы, позволяющие формировать доверие, оказывать техническую и ресурсную поддержку, повышать уровень обслуживания и снижать риск у потребителя. Кроме того, в этой главе были рассмотрены способы принятия решения в отношении того, является ли система обслуживания ключевого клиента соответствующей, и если да, то как создать систему информации и планирования по взаимодействию с таким клиентом.

Практическое упражнение Cloverleaf pic

Cloverleaf pic являлся поставщиком (со штаб-квартирой в Великобритании) специального оборудования, используемого в производственных линиях по перемещению и заполнению бутылок. Два года назад компания открыла еще один офис по продажам,

обслуживающий Германию, Францию и страны Бенилюкса. Ожидалось, что в этих странах имеется свыше 1000 организаций, которые имеют технические возможности по бутилированию своей продукции, и что приток ключевых клиентов в Северной Европе тем самым будет гарантирован. Однако до сих пор объем продаж здесь остается разочаровывающе низким, поскольку было продано только три комплекта. Разумеется, ожидания были намного выше, учитывая преимущества продукции компании над предложениями конкурентов.

Технологические прорывы Cloverleaf означали, что их линии по бутилированию имели 10%-е преимущество по скорости перемещения над ближайшим соперником при равных показателях точности заполнения бутылок содержимым. Основной проблемой продукции соперников была ненадежность. Время простоев из-за поломок конвейера обходилось производителям бутилированной продукции очень дорого. Тестирования, проведенные инженерами Cloverleaf в ходе их исследований и разработок в Великобритании, показали, что их система является на рынке самой надежной.

Маркетинговая стратегия Cloverleaf строилась вокруг высокого качества и конкурентного позиционирования на основе высокой цены. Они полагали, что отличные показатели функционирования их продукции оправдывают ценовую надбавку в 10% по сравнению с ценой в 1 млн ф. ст. на стандартный производственный конвейер, которую установили их основные соперники. Торговых представителей проинструктировали, чтобы они подчеркивали более высокую скорость и повышенную надежность конвейера при общении с заказчиками. Структура подразделения продаж, отвечающего за Северную Европу, состояла из менеджера по продажам и трех торговых представителей, каждый из которых соответственно работал в Германии, Франции и странах Бенилюкса. При необходимости также имелась возможность привлекать технических специалистов. Когда требовалась помощь подобного рода, торговый представитель связывается с офисом по продажам и совместно с ним организует посещение техническим специалистом потенциального заказчика, как правило, совместно с торговым представителем.

Обычно приобретением оборудования для бутилирования продукции в покупающей организации занимались четыре специалиста, а именно: менеджер по производству, инженер по производству, сотрудник объема закупок и, когда речь шла о больших суммах

Продажи ключевым клиентам и управление этими клиентами

(0,5 млн ф. ст.), технический директор. Менеджеры по производству главным образом были заинтересованы в ритмичности производства и экономии на расходах. Инженеры по производству отвечали за составление спецификаций по новому оборудованию, а в крупных компаниях им также поручали составлять спецификации для перспективного оборудования. Сотрудников отдела закупок, которые часто обладали большими полномочиями в принятии решений, особенно интересовали финансовые аспекты любой покупки. Технические директора, которых интересовали технические аспекты, также оценивали престиж, связанный с обладанием современных технологий.

Джон Гудман был директором по продажам, отвечающим за Францию. Когда он находился в своем офисе в Париже, то получил звонок от д-ра Леблана, технического директора Commercial SA, крупной компании, занимающейся бутилированием продукции и располагающейся в Марселе (компания разливает по лицензии ряд основных брендов прохладительных напитков). У этой структуры бизнеса была высокая репутация компании, стремящейся к внедрению инноваций. Гудман договорился увидеться с д-ром Лебланом 7 марта. Он с нетерпением ожидал своего первого визита в эту компанию. Ниже приведены отрывки, которые взяты из его отчета по работе над этим заказом.

7 марта

Посетил д-ра Леблана, который сообщил мне, что Commercial SA в связи с расширением производства приняла решение закупить новую конвейерную линию по бутилированию и запросил детали того, что мы можем им предоставить. Я описал нашу систему и передал ему нашу литературу по продажам. Он сообщил мне, что трое из наших соперников уже обсуждали с ним свои предложения. Когда я уже уходил, д-р Леблан предложил, что я могу, если хочу, переговорить с г-ном Артуа, их инженером по производству, чтобы уточнить спецификацию.

8 марта

Посетил г-на Артуа, который показал мне спецификации, которые он подготовил. Я с удовлетворением увидел, что наши показатели с легкостью перекрывают эти спецификации, однако меня насторожило, что его параметры во многом соответствовали параметрам Hofstead Gm., одного из наших конкурентов: более того,

они были практически одинаковыми. Я показал г-ну Артуа некоторые из наших технических руководств. Однако на него они, кажется, особого впечатления не произвели.

11 марта

Посетил д-ра Леблана, который, как мне показалось, был очень доволен меня видеть. Он попросил меня указать три причины, по которым им целесообразно покупать оборудование у нас. Я рассказал ему, что наша система в технологическом плане более современна, чем у конкурентов, более надежна и имеет более высокую скорость обработки бутылок. Он спросил меня, уверен ли я, что наше оборудование самое передовое по технологии. Я ответил, что никаких сомнений в этом не может и быть. После этого д-р Леблан предложил, чтобы я встретился с г-ном Бернаром, менеджером по закупкам. Мы договорились увидеться с ним через день.

13 марта

Посетил г-на Бернара и обсудил с ним технические характеристики нашей системы. Он спросил меня о цене. Я сообщил ему, что свяжусь с ним по этому вопросу позже.

15 марта

Посетил д-ра Леблана, который сообщил, что решение будет принято в течение месяца. Я еще раз повторил наши операционные преимущества, и он спросил меня о цене. Я сказал ему, что сообщу цену как можно скорее.

20 марта

Видел г-на Бернара и сообщил ему, что наша цена составляет 1,1 млн ф. ст. На что он мне ответил, что наш конкурент предложил цену менее 1 млн ф. ст. Я сказал, что наша более высокая цена объясняется большей надежностью и более высокой скоростью обработки бутылок. Однако это не произвело на него большого впечатления.

21 марта

Состоялась встреча с Майклом Булом, нашим менеджером по продажам, для обсуждения тактики. Я сообщил ему, что возникли некоторые проблемы. Он предположил, что все менеджеры по закупкам считают, что они экономят деньги компании. Кроме

Продажи ключевым клиентам и управление этими клиентами

того, он посоветовал мне снизить цену на 50 000 ф. ст., чтобы удовлетворить самолюбие г-на Бернара.

25 марта

Сообщил д-ру Леблану о нашей новой цене. На это он ответил, что по-прежнему не понимает, почему наша цена отличается от цены конкурентов. Я еще раз подчеркиваю наши технические преимущества над конкурентами и снова обратил его внимание, что наше 10%-е преимущество в скорости и более высокая надежность доказаны нашими инженерами, занимающимися исследованиями и разработками.

30 марта

Посетил д-ра Леблана, который сообщил мне, что совещание, на котором будет принято окончательное решение, состоится 13 апреля, однако наша цена в 1,05 млн ф. ст., по мнению г-на Бернара, является слишком высокой.

4 апреля

Оперативно организовал встречу с Майклом Балом для обсуждения создавшейся ситуации. Передал ему слова д-ра Леблана о том, что г-н Бернар считает нашу цену слишком высокой. Майкл ответил, что нашим предельным вариантом является предложение в 1 млн ф. ст.

5 апреля

Сообщил наше окончательное предложение г-ну Бернару. Он ответил, что проинформирует меня сразу же, как будет принято решение и подчеркнул, что это решение будет принимать не он один, а еще несколько специалистов.

16 апреля

Получил письмо от г-на Бернара, в котором говорится, что заказ размещен в Hofstead Gm. Он поблагодарил меня за ту работу, которую Cloverleaf pic проделала по продвижению своей продукции.

Вопрос для обсуждения

W ЖШ»

Проанализируйте причины, из-за которых Cloverleaf pic не удалось получить заказ, и обсудите те уроки, которые следует ус-

воить, чтобы более успешно заниматься управлением ключевыми клиентами.

Экзаменационные вопросы п.шишишпг

- 1.Обсудите разницу между основными характеристиками дорогих и дешевых продаж.
- 2.Какие основные навыки и умения требуются для менеджера по работе с ключевым клиентом?
- 3.Покажите разницу между явными и скрытыми запросами. Обсудите важность продаж ключевым клиентам.

ПРОДАЖИ НА ОСНОВЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Цели

Изучив эту главу, вы должны уметь следующее:

1. Связывать между собой идеи, предложенные первыми практиками, отдающими приоритет качеству продукции.
2. Понимать, что сейчас качество охватывает всю организацию, а не ограничивается только производством.
3. Разбираться, каким образом более свободная мировая торговля подталкивает компании к принятию в качестве основного направления деятельности качество, выражаемое через ее взаимоотношения со своими поставщиками и заказчиками.
4. Понимать, какую роль играет производство типа «точно в срок» в стимулировании указанных изменений.
5. Разбираться в сущности понятия «обратный маркетинг» и изменениях, которые он вызывает в тех традиционных ролях, исполняемых торговыми представителями на местах.
6. Понимать сущность взаимоотношений сторон в процессе продаж с точки зрения тактики маркетинга, а выделение ключевых клиентов — как принятие на вооружение идеи обратного маркетинга.

Ключевые термины

- забота о потребителе
 - интеграция цепи поставок (SCI)
 - комплексное управление качеством (TQM)
 - продукт-лидер или проект-лидер
 - маркетинг взаимоотношениями
 - нештатный маркетолог
 - одновременный инжиниринг
- открытый счет продажи на основе взаимоотношений
реинжиниринг бизнес-процесса точно в срок (ЛТТ)
эталонирование по лучшим видам практики (ВРВ)

7.1. От комплексного управления качеством до заботы о потребителе

«Существует только одно объяснение бизнеса, заслуживающее внимание: создавайте потребителей. Именно потребитель определяет сущность бизнеса. Соответственно, у любого бизнеса имеются две основные функции:

- маркетинг (ориентация на потребителей);
- инновации».

Эта мудрая цитата из работы Питера Друкера (Peter Drucker, 1973) впервые была произнесена им в 1954 г.

Другим специалистом по вопросам менеджмента, который, правда, больше известен инженерной деятельностью, был Эдвард Деминг (Edwards Deming), его считают именно тем человеком, который добился от американской компании Ford Motor Company сфокусированности на качестве, причем не только при производстве, но и во всех других сферах деятельности, включая продажи. В 1970-х годах на основе собственных наблюдений о японском производстве он сформулировал всестороннюю теорию качества. Его теория вращается вокруг 14 пунктов его философии, и он широко признан как современный гуру качества. Его подход во многом изменил способ, при помощи которого производственные компании осуществляют свою деятельность, что стало очевидно в конце 1970-х и в начале 1980-х годов, когда появились «кружки качества» или рабочие комитеты с собственной мотивацией, основной деятельностью которых стало повышение качества. Однако сейчас такое мышление тактического характера заменено более зрелым и стратегическим подходом — **комплексным управлением качеством** (total quality management, TQM), доминирующим в настоящее время не только в производстве, но и во всех видах деятельности компании.

Тегер (Taeger, 1992) утверждает, что первые идеи о качестве по-прежнему вызывают размышления, которые все еще больше привязаны к производству, чем к продажам. Это объясняется частично тем, что используемые здесь фразеология и концепция по-прежнему во многом отражают философию качества производственного процесса, из которого Деминг черпал свое вдохновение. На этом Тегер не останавливается и заявляет, что трудность в измерении успеха процесса обеспечения качества в ходе продаж заключается в том, что даже после того, как первая фаза пройдена, редко можно установить какие-то параметры, по улучшению которых можно было бы судить о результативности внедрения TQM как разновидности философии продаж.

Несмотря на некоторое отрицательное мнение, которое все еще существует в отношении системы качества, в действительности с 1980-х годов многие крупные компании согласились с тем, что ключом к успеху в их деятельности является эволюция от того, чтобы делать ставку на производство и сокращение издер-

жек, к обслуживанию широкого круга потребителей через персональные контакты с ними. Основным фактором в этом переходе является процесс формирования взаимоотношений. В качестве стратегической перспективы для компаний является отказ от узко производственного мышления и переход к глобальному осмыслению ситуации, поэтому модель продаж также меняется от сфокусированности на «конкретных операциях» к сфокусированности на «взаимоотношениях».

Схилл и Мак-Артур (Schill and McArthur, 1992) утверждают, что эта эволюция происходит и сейчас, когда маркетинг принимает все большую стратегическую окраску, а управление производством, финансами и человеческими ресурсами интегрируется в единую стратегию обеспечения конкурентоспособности, одной из целей которой является оказание помощи маркетингу по таким направлениям, как лидерство по затратам или дифференциация продукции.

По мере того как общий политический и законодательный климат становится все более либеральным и все более поощряет свободу торговли, все труднее и труднее поддерживать рыночное лидерство на основе краткосрочных продаж, в основе которых лежат отдельные операции. В связи с этим торговые представители должны все активнее заниматься формированием и поддержанием долгосрочных взаимоотношений со своими потребителями. Шток и его коллеги (Stalk et al., 1992) приводят пример того, как Honda добилась первоначально успеха в управлении дилерами в результате отхода от традиционных отношений между производителями мотоциклов и дилерами. Honda предоставила им операционные процедуры и приемы по таким аспектам, как мерчендайзинг, продажи, планирование рабочих площадей и управление обслуживанием. Она осуществила подготовку всех своих дилеров и их персонала, научив их новым системам менеджмента и оказав им поддержку при помощи компьютеризированной операционной системы управления взаимоотношениями с дилерами.

В настоящее время, поскольку происходит переход от ориентации на операции к деятельности, сутью которой являются потребители, на первое место выходит качество, сфокусированное на потребителях. По мере того как переход к глобальной экономике все более ускоряется, потребители все активнее требуют высокое качество, в том числе и своих взаимоотношений с торговыми представителями, уделяя при этом все большее внимание надежности, прочности, простоте использования и послепродажным услугам. Такая тенденция привела к появлению современно-

го понятия **заботы о потребителе**. Забота о потребителе — это философия, которая гарантирует, что товары и услуги, в том числе и послепродажные, ассоциируемые с запросами обслуживаемых потребителей, по крайней мере удовлетворяют ожидания последних, а в большинстве случаев их превосходят.

В поддержку этой точки зрения можно утверждать, что на потребительскую лояльность больше полагаться не нужно, так как сейчас выбор товаров и услуг стал намного больше. По утверждению Сасаки (Sasaki, 1991), маркетинг должен реагировать на это положительно, интегрируя новых потребителей в компанию в попытке установить новые взаимоотношения между ними и компанией. В свою очередь эти новые потребители ожидают, что товары или услуги, предлагаемые им, будут гармонировать с их стилями жизни и ценностями, и поэтому Сасаки утверждает, что выигрышная концепция продукта появляется в том случае, когда проектировщики и предприниматели взаимодействуют друг с другом, то есть, если выразить это другими словами, потребители чувствуют себя более «вовлеченными». Это в понятии «забота о потребителе» является центральным. Далее автор предполагает, что подобная атмосфера может быть создана как результат технологических прорывов в зрелых культурах, где стиль, вкусы и спрос могут быть лучше прогнозируемы и где могут разрабатываться продукты, более соответствующие ожиданиям.

Подобная точка зрения подтверждается подходом, к которому компания Nissan, японский производитель автомобилей, прибегнула, когда увидела, что ее рыночная доля сокращается. Была изменена эволюционная структура и философия компании, которая теперь стала отражать в качестве главного приоритета концепцию удовлетворения потребителя. Сроки разработок новой продукции были сокращены, в результате чего время реализации заказов также снизилось. Появилась большая осведомленность о том, что действительно хотят потребители. Это позволило компании изменить негативную динамику, которая какое-то время у нее проявлялась, и занять на рынке более стабильную позицию. Более того, позднее появились доказательства, что повышенное внимание к потребительским запросам может привести к успеху. Так, Microsoft Corporation поняла, что обычный человек, как правило, имеет небольшую подготовку и небольшие знания в области компьютерного программного обеспечения и программирования. В связи с этим они заменили технический жаргон легко воспринимаемыми значками (иконками) и графическим представлением выполняемых

задач. Сейчас Microsoft является самой крупной компанией в мире по разработкам программного обеспечения, а ее основатель Билл Гейтс — одним из самых богатых людей на земном шаре.

Идея комплексного качества продукции была исследована Бруксом и Рэггом (Brooks and Wragg, 1992), утверждающими, что это имеет отношение к производственным компаниям, в основе рыночного подхода которых лежит идея комплексного управления качеством. Это означает, что уровень качества, задаваемый рынком, может гарантировать, что потребители воспринимают это качество встроенным как в товар, так и в услугу любого предложения, что показано на рис. 7.1.

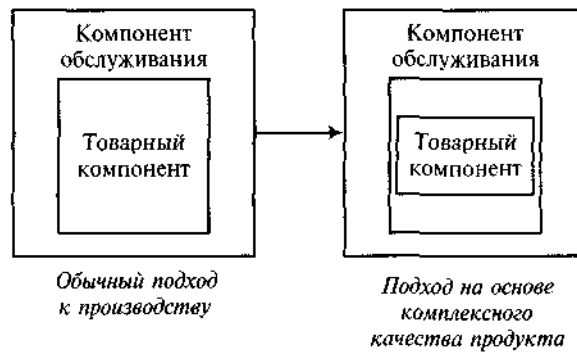


Рис. 7.1. От внутренней к внешней сфокусированности в общем качестве

Теми концепциями, на которые компании должны сфокусировать свое внимание, являются комплексное управление качеством, задаваемое рынком, и разработка комплексного качества продукции для производственных компаний. По мере того как предложения разных компаний постепенно выравниваются, компании могут получить конкурентное преимущество за счет увеличения компонента обслуживания в своих рыночных предложениях. Это вовсе не ограничивается послепродажными услугами, а является целой программой обеспечения общей заботы о потребителе.

7.2. От подхода «точно в срок» к маркетингу взаимоотношениями

Кристофер и его коллеги (Christopher et al., 1991) использовали идеи комплексного управления качеством, объединив совместно

качество, маркетинг и потребительские услуги, и назвали полученную комбинацию **маркетингом взаимоотношениями**. Маркетинг взаимоотношениями означает, что организации должны создаваться такими, чтобы они могли учитывать изменения на рынке в постоянном режиме. Именно к этому должна привязываться цепь качества.

Это является сущностью того, что сейчас называется реинжинирингом бизнес-процесса; например, Toyota положила в основу своей новаторской системы управления «точно в срок» (ЛТ) запросы своих потребителей. Все работы были преобразованы так, чтобы учесть разнообразие потребительских предпочтений с точки зрения внедрения наиболее оперативных из всех возможных сроков реагирования. Этот вариант описывается как система, которая доставляет исходные материалы и компоненты к рабочему месту с той скоростью и тогда, когда в них появляется потребность. Тем самым это позволило сократить товарно-материальные запасы в компании и стало механизмом регулирования потока продуктов между соседними звеньями в канале дистрибуции.

Понятие «точно в срок» уже рассматривалось с точки зрения покупательского поведения в гл. 2. В этом контексте считается, что в хорошо синхронизированной производственной системе, действующей на основе ЛТ, можно удовлетворить потребительские запросы и получить при этом прежние или даже более высокие прибыли благодаря сокращению товарно-материальных запасов, которые ничего не добавляют в ценности, пока ожидают своего использования в производственном процессе. Более того, на самом деле они требуют затрат, поскольку на этом этапе являются непроизводительным ресурсом, который нуждается в финансировании. В такой системе важны взаимоотношения между поставщиком и производителем, в результате которых могут возникнуть тесные ассоциации. Как правило, это означает сокращение числа поставщиков и более длительные взаимоотношения. Розенберг и Кэмпбелл (Rosenberg and Campbell, 1985) заявили, что в этом случае торговые представители тратят меньше времени на продажи и больше времени на общение с покупателем, инженером и собственными менеджерами по производству. Это ведет к понятию продаж на основе взаимоотношений, которое мы обсудим ниже.

Маркетинг взаимоотношениями означает, что маркетинговые усилия организации должны планироваться на основе контактов с потребителями, осуществляемых в течение какого-то времени, а не на основе разовых продаж. Из этого следует, что еще больше специалистов, не имеющих отношения к отделу маркетинга, вклю-

чаются в этот процесс, и это ведет к появлению понятия, которое Гуммессон (Gummesson, 1991) назвал **нештатный маркетолог**, поскольку в контакты с потребителями на операционном уровне все больше и больше вовлекаются все указанные специалисты. Этот автор утверждает, что интегрирующим механизмом между ориентацией на производство и ориентацией на маркетинг является комплексное управление качеством и что слияние этих двух подходов в стремлении добиться одной и той же цели направлено на обеспечение того уровня качества, которое позитивно воспринимается потребителем, и тем самым приводит к его удовлетворению.

В еще большей степени этот подход поддержали Кларк и Фуджимото (Clark and Fujimoto, 1990), которые утверждают, что традиционные маркетинговые подходы слишком полагаются на допущения и слишком медленно реагирует на новые запросы потребителей. Традиционно действующие компания и маркетинговые структуры являются слишком иерархическими и жесткими по своей структуре и поэтому не могут быстро реагировать на новые сегменты или ниши, появляющиеся на рынке. Кларк и Фуджимото также утверждают, что в некоторых отраслях, начиная от производства автомобилей и компьютеров до реактивных двигателей и систем промышленного контроля, фокусными точками конкуренции являются новые продукты. Поэтому разработка продуктов с высоким качеством должна стать основным приоритетом для всех старших менеджеров.

В настоящее время многие компании стараются внедрить маркетинг в разработку новой продукции на более ранних этапах процессов принятия решения. Для работы над проектами создаются временные команды, члены которых делегируются из различных подразделений; такую команду возглавляет назначенный руководитель или менеджер проекта, который и управляет запуском нового продукта на рынок. Такие специалисты называются **продукт-лидерами** или **проект-лидерами**. В транспортной отрасли этот процесс, как правило, начинается на этапе проектирования нового транспортного средства, когда концепция продукта проходит через этап первоначального мозгового штурма, и продолжается вплоть до запуска нового продукта на рынке. В результате этого обеспечивается постоянство заинтересованности и динамичности, так как при таком подходе на пути движения нового продукта к рынку передачи его от одного звена к другому не происходит.

В 1993 г. Министерство торговли и промышленности Великобритании внедрило в практику подход, который они назвали **эталонирование на основе лучших образцов практики (BPB)**. Орга-

низация формирует команду по разработке проекта, в которую входят специалисты самых разных функциональных направлений, таких, как маркетинг, производство, обеспечение качества и закупки. Задача команды — получить информацию о продуктах или компаниях в своей отрасли, которые имеют более высокие показатели функционирования, и идентифицировать участки, на которых их организация требует совершенствования. Необходимо, чтобы команда получила необходимые условия для проведения исследований по продукции и ее качеству. Утверждается, что выгоды от общего знания в таких мультифункциональных командах приводят к тому, что компании, внедряющие у себя ВРВ, обнаруживают, что это побуждает членов команды выходить на новые, более высокие стандарты, а порой их превышать.

7.3. Понятие обратного маркетинга

Здесь мы еще раз вводим понятие обратного маркетинга. Значимость его для функции продаж будет показана ниже. Обратный маркетинг уже обсуждался в гл. 2 (рис. 2.7).

Хотя покупатели обладают достаточной покупательной способностью для совершения коммерческих сделок, традиционно в случае закупок организациями торговый представитель посещает такие организации-покупателей, и этот подход действительно является основой для данной *книги*. Иногда он называется транзакционным маркетингом, в котором акцент ставится на разовой продаже, а временной горизонт, как правило, является ограниченным. В этом случае качество обычно воспринимается как атрибут производства, хотя существуют и другие тенденции, в которых основное внимание уделяется характеристикам продукта и его цене.

Как было уже сказано, необходимость введения понятия обратного маркетинга возникла тогда, когда покупатели начали все больше и больше сами проявлять инициативу и искать для себя поставщиков (продавцов). Такой сценарий особенно подходит для розничной торговли и для ситуаций, когда производство организуется в режиме «точно в срок». Производство ЛТ настолько доказало свою экономичность и эффективность, что такой подход становится все более востребованным, особенно в тех случаях, когда необходим выпуск относительно стандартизированного продукта в постоянном режиме. В этой ситуации покупатели стараются отыскать таких поставщиков, с которыми они могут взаимо-

Продажи на основе взаимоотношений

действовать в течение длительного периода. Основные критерии, по которым ищутся такие поставщики, — это качество их продукции и надежность поставок именно в тот срок, когда они необходимы. В ситуациях ЛТ при бракованных компонентах или запоздалых поставках затраты могут быть очень большими. Этот вывод поддерживается изысканиями Динза и Раджагопала (Deans and Rajagopal, 1991), которые утверждают, что самый дешевый из всех закупаемых компонентов не обязательно является таковым в долгосрочном плане. Если учесть все затраты, связанные с дешевыми компонентами: простой производственных конвейеров, переделки, брак, гарантийные работы, штрафы по искам и т.п., то на самом деле самые дешевые компоненты могут оказаться самыми дорогими.

Линдерз и Бленхорн (Leenders and Blenhorn, 1998) утверждают, что многим компаниям в той ситуации, которая только что описана, требуется не менее двух лет, чтобы достичь приемлемых стандартов качества поставляемой заказчиком продукции. Поэтому обсуждать контракты сроком на шесть месяцев или даже на один год в этих условиях смысла не имеет. Необходимо компенсировать хотя бы затраты отдела по закупкам, и поэтому все должно делаться с учетом более длительных периодов времени. Поэтому поставщики и покупатели формируют долгосрочное соглашение, в результате которого обе стороны получают взаимные выгоды.

Кирней (Kearney, 1994) провел всестороннее исследование, по результатам которого он сделал вывод, что следующая волна улучшений в бизнесе не сможет быть обеспечена, если бизнес рассматривается изолированно. Необходимо анализировать всю цепь поставок, что позволяет отыскивать новые возможности для повышения общей эффективности. В этом случае более легко выявляются дублирующие друг друга участки и зоны нерациональных расходов, что позволяет предлагать действия по сокращению издержек. Услуга конечному потребителю можно предоставлять с еще более высокими стандартами, фокусируя внимание на всей цепи поставок. Такой более широкий подход получил название **интеграции цепи поставок (SCI)**.

Далее в отчете делаются выводы, что более тесные взаимоотношения между поставщиками и заказчиками в условиях высокой конкуренции становятся необходимостью. Однако делается предупреждение, что наивная вера в не до конца сформулированную концепцию партнерства как универсальную панацею является контрпродуктивной. Реальность требует, чтобы при интеграции цепи поставок были учтены практические трудности, уровень подготовки каждого участника, суть конкурентного преимущества и значи-

мость каждого звена этой цепи. У каждой компании имеется разный набор (или портфель) отношений со звеньями своей цепочки поставок, каждый из которых применяется на разных уровнях, и поэтому необходимо уметь выбирать каждый раз из них тот, который лучше всего соответствует конкретной ситуации.

Все более четкой является тенденция использования обратного маркетинга, и эта тенденция проявляется все сильнее и сильнее. Покупатели как группа становятся все более профессиональными, особенно такой профессионализм необходим в ситуациях, когда закупки осуществляются в варианте «точно в срок». Поэтому возникает вопрос, как продавец справляется с запросами покупателя, когда он является поставщиком и когда предполагаются длительные отношения? Это снова нас возвращает к понятию маркетинга взаимоотношениями. Гронроос (Gronroos, 1990) утверждает, что реализация традиционных подходов к маркетингу сейчас является недостаточной. Он напоминает об ограничениях четырех P (product, price, promotion и planning) и считает, что к этим традиционным составляющим маркетинг-микса необходимо добавить такие составляющие, как «люди» и «планирование» (предлагаемые добавления people и planning также начинаются на эту же букву. — *Прим. перев.*). Он также утверждает, что появляется концепция компании, в основе которой лежат виды деятельности, связанные с потребительскими запросами и желаниями на целевых рынках, но подчеркивает, что это все еще отражает ориентацию на производство, поскольку эти идеи исходят не с рынка, а из самой компании. Его иное формулирование маркетинга, возможно, обобщает концепцию обратного маркетинга и является результатом признания важности маркетинга взаимоотношениями, когда он утверждает, что «маркетинг предназначен для того, чтобы установить, поддерживать и наращивать долгосрочные взаимоотношения с потребителями таким образом, чтобы это обеспечивало прибыль и чтобы цели участвующих в этом сторон были удовлетворены. Это делается за счет взаимного обмена обещаниями».

7.4. От маркетинга взаимоотношениями до продаж на основе взаимоотношений

Кокс и его коллеги (Cox et al., 1995) выдвинули очень интересную — с точки зрения материально-технического снабжения —

Продажи на основе взаимоотношений

идею, утверждая, что значительная добавленная ценность может быть получена за счет большей сфокусированности на цепи поставок. В отношении покупки это включает интегрированный подход в получении ценности от поставщика, добавке ценности от производства и доставки ценности потребителям.

Поддержкой этой идеи является тот факт, что наиболее важной характеристикой деловых взаимоотношений между покупателем и торговым представителем, как правило, является цена; и действительно, переговоры об этом — ключевой аспект каждой презентации при продажах. Однако появилась и другая точка зрения, в основе которой лежит понятие **открытый счет**. Это разновидность соглашения возможно только при таких долгосрочных взаимоотношениях между покупателями и торговыми представителями, которые устанавливаются, если производство работает на основе варианта «точно в срок». В данном случае переговоры о цене не являются характерной особенностью транзакций между покупателем и торговым представителем, поскольку каждая сторона понимает, какой является наценка другой стороны. Покупатели имеют доступ к счетам продавца, т.е. им предоставляется информация о всех затратах поставщика на компоненты или материалы, которые им поставляются. Эти отчеты показывают количество материала, труда и расходов, а также накладных расходов, из которых формируются затраты на такую продукцию. Как следует из самого понятия «открытый счет», при таком варианте может быть достигнута степень полной открытости. В той же степени и поставщики имеют доступ к счетам производителя и могут сделать аналогичный анализ. После этого между покупателем и поставщиком может быть согласована взаимоприемлемая маржа прибыли, то есть ценовой элемент в маркетинг-миксе фактически исчезает, что, возможно, является дополнительным подтверждением верности определения маркетинга, предложенного Гронроосом.

Все сказанное выше позволяет сделать предположение, что для реализации маркетинга взаимоотношениями требуется определенная тактика. Этот тип маркетинга связан со стратегическим мышлением, которое учитывает новую роль маркетинга как результат обратного маркетинга. В настоящее время считается, что продажи на основе взаимоотношений являются тактическим приемом, применяемым для установления и наращивания отношений, характерных для маркетинга взаимоотношениями.

Барнет и его коллеги (Barnet et al., 1995) отмечают заметную разницу между западным и японским подходами в определении

доли технологических усилий. В Европе в среднем 54% из приблизительно 6800 ч инженерного труда, требовавшихся для производства новой модели, передавалось субподрядчикам. В США только 14% из 4200 ч инженерного труда передавалось субподрядчикам. В Японии время, необходимое для производства новой модели, составляет 3900 ч, однако на долю субподрядчиков приходится около 72% этого времени. Возможность субподрядчиков принимать участие в проектировании продукта обеспечивает японскому заказчику преимущество в отношении нагрузки и сокращения времени выхода на рынок. Иногда такой подход называется **одновременным инжинирингом**. При таких взаимоотношениях обычной практикой является то, что партнеры обеспечивают друг другу доступ к своим технологиям.

Таким образом, роль маркетинга меняется. Продажи теперь часто рассматриваются как тактический аспект маркетинговой функции, роль которой также претерпевает изменения.

Помимо тех изменений, которые были показаны до сих пор, общая ситуация с маркетингом меняется и в других отношениях. Проникновение на мировой рынок спутникового и кабельного телевидения означает, что кампании продвижения блобастерного типа становятся все более трудными для проведения из-за фрагментарного подхода зрителей к просмотру телевизионных программ. Из-за этого поддерживать лояльность к бренду также становится все тяжелее. Поскольку эффективность указанных медийных приемов в целом снижается, то и привлекательность таких продвижений для рекламодателей также уменьшается. Поэтому будет наблюдаться переход к более дешевым вариантам, реализуемым через точно нацеленные подходы прямого маркетинга. Это приведет к появлению более эффективных способов формирования потенциальных потребителей. Более популярными станут приемы «толкай», чем «тяни», и, конечно, приемы продвижения типа «толкай» в большей степени относятся к сфере продаж. Это будет также означать общую активизацию программ заботы о потребителе, что можно рассматривать как очень эффективный способ удержания потребителей. Крупные компании, которые в прошлом, возможно, рассматривали уникальное торговое предложение в качестве своей козырной карты при взаимодействии с потребителями, будут вынуждены принять в той или иной мере философию малого бизнеса, чтобы сохранить тесный контакт со своими заказчиками, хорошо понимая их запросы и общаясь с ними после продажи. Гронроос (1994) утверждает, что

то, что мы в настоящее время испытываем, является результатом растущей осведомленности о подходе к маркетингу взаимоотношениями, возвратом к естественному способу управления отношениями с потребителями, который существовал до того, как маркетинг стал изолированной функцией.

Ланкастер и Рейнольдс (Lancaster and Reynolds, 1998), описывая все более значимую роль современных торговых представителей, предположили, что некоторые из видов деятельности все больше и больше переходят под ответственность отдела продаж. Взгляды на эту более активную роль компании на стадии продаж можно рассматривать как современное представление о тактике продаж на основе взаимоотношений.

7.5. Тактические приемы продаж на основе взаимоотношений

Главной целью продаж на основе взаимоотношений является удержание потребителей, которую в ситуациях, связанных с организационными продажами, можно достичь, если в полной мере учитывать потребительские запросы и работать на формирование долгосрочных и доверительных взаимоотношений с покупателями. Тогда продолжительность времени, в течение которого отдельные торговые представители остаются на своих конкретных местах, может существенно увеличиться, поскольку покупатели, как правило, остаются на своих местах примерно в два раза дольше, чем торговые представители.

Значит, в ситуациях, связанных с продажами на основе взаимоотношений, время, которое отдельные торговые представители будут находиться на конкретных должностях, будет возрастать, чтобы в большей мере соответствовать продолжительности пребывания на своих должностях их партнеров по сделкам. Почему это будет происходить таким образом? Можно предположить, что покупатели из-за той роли, которую они играют, обладают тем, что можно назвать более «спокойным» стилем жизни, чем достаточно нервный стиль жизни, характерный для торговых представителей. В результате этого покупатели, как правило, дольше остаются на своих должностях. Но по мере того как покупатели становятся все более активными на рынке в условиях действия системы обратного маркетинга, их стиль жизни становится все

более похожим на стиль жизни торговых представителей. Но хотя на них и оказывается давление, связанное с покупками, это все же не то давление, которое испытывают в работе торговые представители. В то же самое время торговые представители на местах в результате действия обратного маркетинга также испытывают дополнительное напряжение. Это вызвано усилиями прежде всего удержать потребителей, а не достичь высоких показателей по продажам. Действительно, порой даже утверждается, что в таких обстоятельствах традиционная система комиссионных при продажах может вообще исчезнуть и будет заменена более высокой базовой заработной платой плюс бонусами, которые будут делиться между членами более крупной команды, значение которой в результате использования концепции внештатного маркетолога может возрасти. Это может коснуться и специалистов, занимающихся вопросами производства, качества и финансов.

В ситуациях, связанных с продажами на основе взаимоотношений, от торговых представителей на местах потребуются другие качества, чем те, которые приводятся на рис. 12.1. Важность таких характеристик, как настрой, собственная мотивация, способность быстро восстанавливать физические и душевные силы, упорство в работе, которые, хотя и останутся необходимыми при установлении долгосрочных взаимоотношений, могут уйти на второй план, а на авансцену выйдут такие характеристики, как приспособляемость, внимание к деталям и общая способность «ладить» с людьми в долгосрочном плане. В определенной степени принцип «разделяй и властвуй», который традиционно ассоциируется с работой торговых представителей на местах, будет вытесняться более спокойными рабочими отношениями в команде, включающей в качестве членов как торговых представителей собственной компании, так и сотрудников компании покупателя. Однако при интерпретировании продаж на *основе* взаимоотношений следует быть осторожным. Исследования, выполненные Кинниардом (Kinniard, 1993), показали, что предназначением отдела продаж является привлечение людей, обладающих эмпатией, хотя некоторые из них не всегда добиваются успеха, поскольку ошибочно полагают, что дружелюбие является мощным средством для установления взаимоотношений и наивно предполагают, что бизнес в результате этого будет автоматически процветать.

Посещения торговыми представителями отдельных потребителей, скорее всего, по времени станут более продолжительными,

в результате чего каждый торговый представитель будет наносить меньше таких визитов. В некоторых ситуациях может случиться, что представитель поставщика будет постоянно находиться в компании заказчика. Это уже практикуется некоторыми высокотехнологичными структурами бизнеса, например теми, которые предоставляют компьютерное программное обеспечение и «железо» крупным структурам розничной торговли.

На обыденном уровне более важными станут следующие два вида активности, которые в настоящее время в отношении задачи продаж считаются второстепенными.

1. **Сбор информации** с точки зрения анализа рыночной информации и разведки рынка становятся все более важной составной частью задачи продаж. Такой сбор информации, как это показано на рис. 7.2, входит в систему маркетинга информации компании. Система маркетинговой информации компании (MkIS) имеет три входа, которыми являются рыночные исследования, разведка рынка и система внутренней отчетности в компании. Они осуществляют поставку в MkIS первоначальной информации, которая вводит ее в базу данных. Рыночными исследованиями занимается отдел маркетинга в ходе собственных первичных и вторичных исследований, а также заказываемых обзоров. Система внутренней отчетности в компании связана с анализом продаж по покупкам потребителями в течение определенных периодов времени по потребительским группам, по географическим зонам, по размеру заказа и по некоторым другим комбинациям, которые могут потребоваться. Разведка рынка дает информацию о конкурентах и их товарах и услугах, информацию о том, как конкуренты взаимодействуют со своими потребителями, а также предусматривает анализ собственных потребителей. Очень хорошими сборщиками информации о рынке являются торговые представители на местах. Поэтому их ответственность за сбор подобной информации будет возрастать, а навыки и умения в области информационных технологий по мере того, как отдельные торговые представители будут активнее взаимодействовать друг с другом с точки зрения их вклада в MkIS, что становится частью их повседневных обязанностей, станут все более значимыми. Существует, конечно, и выход от MkIS, который в свою очередь является исходным материалом для системы стратегического планирования маркетинга. Размышляя о бизнесе в целом, видно, что он становится все более стратегическим и долгосрочным и что основным поставщиком информации для разра-

ботчиков планов стратегического маркетинга становится MkIS. Значение отдельных торговых представителей приобретает все большую стратегическую ценность, по мере того как регулярные отчеты торговых представителей все больше становятся исходным материалом для деятельности MkIS, «продукция» которой в свою очередь является исходным материалом для составления долгосрочных маркетинговых планов организации.



Рис. 7.2. Система маркетинговой информации

2. Обслуживание — это вторая область, в которой роль специалистов по продажам станет более значимой. Это направление включает определенный объем обслуживания первой очереди, однако в данном случае подразумевается обслуживание в более широком смысле — на индивидуализированной основе. То, что торговый персонал, работающий на местах, будет в течение более длительного времени занимать свои позиции, предоставит им больше возможностей приобрести такие навыки и умения. Вполне возможно и то, что такой персонал будет в будущем иметь более высокую техническую подготовку, например, в сфере инженерных наук или химии. Обслуживание также будет включать предоставление технической помощи по таким аспектам, как уровни качества, организация послепродажного обслуживания, реализация улучшенных программ по заботе о потребителе, и даже оказание консалтинговых услуг. В этом аспекте поднимаются и вопросы более практического характера, такие, как согласование графиков поставок заказанной продукции, отправка индивидуальных заказов и соответственно, время от времени, вопросы текущих платежей за поставленные заказы. При производственных ситуациях

7.6. Выводы

В этой главе исследованы текущие тенденции, наблюдаемые на рынке, в контексте наиболее вероятных будущих изменений в характере функции продаж.

Было показано, каким образом шло развитие функции продаж на основе взаимоотношений от самого первого упоминания о качестве к использованию системы комплексного управления качеством (TQM). На более зрелых рынках потребители предпочитают продукцию лучшего качества. Было рассмотрено, как эта тенденция влияет на функцию продаж.

Все более и более популярным производственным подходом становится производство в режиме «точно в срок», в результате чего долгосрочные отношения партнеров являются теперь нормой. В связи с этим традиционный маркетинг начинает все больше заменяться обратным маркетингом, когда покупатели проявляют все большую активность в коммерческих сделках, включая и формирование долгосрочных стратегических взаимоотношений.

Продажи на основе взаимоотношений включают множество отдельных тактических приемов, при помощи которых стратегия маркетинга взаимоотношениями доводится до заказчика.

Практическое упражнение

Midlands Switchgear Limited

Midlands Switchgear Limited — крупный производственный концерн, находящийся в Уолверхэмптоне. Он был основан в 1904 г., и его первоначальный рост объяснялся активным расширением трамвайных услуг в первой половине XX века.

Сегодня компания главным образом полагается на продажи своей продукции региональным компаниям, занимающимся поставками электричества, а также National Power and PowerGen, национальному производителю электроэнергии. Ее продукция широко используется в сетях распределения электроэнергии, в частности на электрических подстанциях. Она выпускает коммутационное оборудование, однако многие из компонентов для себя закупает. К закупаемым компонентам относятся трансформаторы тока, реле, переключатели и пакетники, из которых производится сборка. Компания придерживается политики поставок от двух

привилегированных поставщиков из пяти имеющихся по каждому закупаемому компоненту. Это делается для того, чтобы гарантировать непрерывность поставок, поскольку в отрасли, где действует компания, необходима мгновенная реакция на запросы рынка. Здесь проявляется тенденция, которая стала особенно наглядной после приватизации электрической отрасли в начале 1990-х годов.

Отдел закупок отвечает за регулярные заказы материально-технических средств, но помимо этого на его работу влияют следующие люди:

- Фил Стоунхаус, бакалавр наук (специализация — инженер-электрик), являющийся коммерческим директором. Он отвечает за продажи и маркетинг, контракты и транспортировку;
- Мартин Джильберт, бакалавр наук (специализация — инженер-электрик), член Института инженеров-электриков, директор, отвечающий за инженерное направление и проектирование продукции;
- Рой Янг, бакалавр наук (специализация — инженер-электрик) и доктор (электроника), также являющийся членом Института инженеров-электриков. В компании он является техническим директором, отвечает за разработку продукции и выступает в качестве «пожарника», если надо снять технические претензии заказчиков;
- Харольд Чарльзуорт, дипломированный член Института главных бухгалтеров-аналитиков. Он отвечает за финансовое направление в целом, но в данном случае его вклад связан с вопросами составления бюджета и определения себестоимости продукции. Национальный рынок Великобритании для продукции компании не считается особенно чувствительным к цене. Британские производители традиционно отгораживаются от европейских и других конкурентов несколькими нетарифными барьерами. Основным из них является способность производителей коммутационного оборудования обеспечивать сервисную поддержку в очень оперативном режиме. Физически сущность дистрибуции электроэнергии в Великобритании отличается от систем, применяемых во многих других странах, включая и государства Европейского союза, поэтому, хотя это является неофициальным нетарифным барьером, прежде чем небританские соперники смогут конкурировать, им необходимо разбираться в технических особенностях и развить соответствующую инфраструктуру, что может быть для них очень накладно.

При закупках компонентов для коммутационного оборудования особенно важно учесть следующее:

- спецификации заказчиков для производителей инструментов;
- качество продукции, что обычно означает, что закупки делаются у надежных поставщиков;
- наличие запасных частей и предоставление обслуживания;
- оперативная доставка заказов;
- цена.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы недостатки структуры, отвечающей за принятие решений в Midlands Switchgear Limited, с точки зрения:
 - (а) самой Midlands Switchgear Limited;
 - (б) компании, которая хотела бы стать ее надежным поставщиком?
2. Что, по вашему мнению, является основными угрозами, с которыми сталкивается Midlands Switchgear Limited? Как вы считаете, что должна предпринять компания, идентифицировав эти угрозы, чтобы предотвратить их?
3. С точки зрения компании-поставщика, которая хочет продавать реле компании Midlands Switchgear Limited, подготовьте стратегию продаж, при помощи которой вы начнете с ней взаимодействовать?

Экзаменационные вопросы

1. Выскажите свою точку зрения о последствиях перехода к маркетингу взаимоотношениями при организационных покупках и продажах в контексте того, как это может повлиять на роль продаж.
2. Комплексное управление качеством (TQM) — это философия менеджмента, которая должна пронизывать каждый аспект деятельности организации, а не ограничиваться сферой производства. Что означает это заявление с точки зрения того, что TQM может повлиять на функцию продаж?
3. Выскажите свою точку зрения на основные составляющие программы заботы о потребителе, которая была бы пригодна в той отрасли производства или обслуживания, с которой вы лучше всего знакомы.
4. Каковы последствия для торговых представителей в результате интеграции цепей поставок более крупными производителями?

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДЛЯ ПРОДАЖ ПРИЕМОВ ПРЯМОГО МАРКЕТИНГА И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Цели

Изучив эту главу, вы должны уметь следующее:

1. Понимать сущность прямого маркетинга.
2. Разбираться в приемах прямого маркетинга и способах их применения.
3. Знать, как следует пользоваться для продаж и маркетинга Интернетом.
4. Понимать, какие новые события происходят в информационных технологиях и как они связаны с продажами и управлением продажами.
5. Знать, как можно воспользоваться конкретной информацией в розничной торговле и маркетинге.

Ключевые термины

- интернетовский маркетинг
- информационные технологии
- маркетинг каталогов
- офисные пакеты
- подготовка на основе компьютеров
- прямая почтовая рассылка
- прямой маркетинг
- реклама с непосредственной реакцией
- > телемаркетинг
- i управление категориями
- электронная коммерция
- электронный обмен данными (ЕЦ)
- электронный пункт продаж

Двумя основными изменениями, которые во многом преобразовали сущность продаж, являются активизация видов деятельности, связанных с прямым маркетингом, и использование информационных технологий в качестве средства поддержки процесса продаж и управления продажами. В этой главе рассматриваются основные перемены, которые происходят в этой сфере, и их влияние на то, как компании продают свою продукцию и используют информационные технологии для выполнения функции продаж. Глава начинается с объяснения сущности прямого маркетинга и методов, применяемых для непосредственного взаимодействия с потребителями. Здесь также разбирается, как информационные технологии влияют на такие виды деятельности, как управление базами данных, телемаркетинг и Интернет. Во второй части гла-

вы разбираются другие применения информационных технологий к продажам и управлению продажами.

8.1. Прямой маркетинг

Прямой маркетинг пытается заполучить и удержать потребителей, входя с ними в контакт без использования каких-либо посредников. Целью этого является достижение непосредственной реакции, которая может принять одну из следующих форм:

- покупка по телефону или по почте;
- просьба выслать каталог или другую литературу по продажам;
- согласие посетить какое-то предприятие или мероприятие (например, выставку);
- участие в той или иной форме в каком-либо действии (например, вступление в политическую партию);
- просьба продемонстрировать продукт;
- просьба о визите торгового представителя.

Таким образом, прямой маркетинг — это распространение продукции, информации и выгод от продвижения до целевых потребителей через интерактивные коммуникации таким способом, который позволяет измерить реакцию. Он охватывает широкий диапазон методов, включая:

- 1)прямую почтовую рассылку;
- 2)телемаркетинг (как входящий, так и исходящий);
- 3)прямую рекламу с ответами (ответы в виде купонов или кампании «позвони сейчас»);
- 4)электронные медийные средства (Интернет, интерактивное кабельное телевидение);
- 5)маркетинг по каталогам;
- 6)вкладыши (листочки в журналах);
- 7)раздача листовок по принципу «от двери к двери».

Виды деятельности, относящиеся к прямому маркетингу, включают прямую почтовую рассылку, телемаркетинг и телефонные банковские услуги, что регулируется директивой Европейской комиссии, которая вступила в силу в конце 1994 г. Ее основными положениями является то, что поставщики не могут настаивать на предварительной оплате; что потребителям следует сообщать о том, кто является поставщиком, какова цена и качество продукта,

каковы транспортные расходы, каковы условия платежа и доставки и каков период, в течение которого размещенный заказ остается в силе; заказы должны удовлетворяться в течение 30 дней, если не указаны иные сроки; период обдумывания (в течение которого можно отказаться от совершенной сделки. — *Прим. перев.*) в 30 дней является обязательным; «холодные», т.е. совершаемые наудачу, звонки по телефону или рассылка сообщений по факсу или электронной почте запрещены до тех пор, пока получатель этих сообщений не выразит явного желания их получать.

Как и стимулирование продаж, прямой маркетинг за последние годы резко вырос. Смит (Smith, 1993) указывает пять факторов, которые способствуют активизации видов деятельности, связанных с прямым маркетингом.

1. *Фрагментация рынка*: тенденция в сторону рыночной сегментации ограничивает приемы массового маркетинга. По мере того как сегменты рынка развиваются, возможность использования приемов прямого маркетинга для целевого воздействия на разные потребительские группы становится более важной.

2. *Компьютерные технологии*: все большие возможности компьютерных технологий и все возрастающая мощь программного обеспечения позволяют генерировать персонализированные письма и сообщения и с легкостью решать задачи прямого маркетинга.

3. *Взрывообразное предложение списков*: возросшее предложение списков и их разнообразие (например, 25 000 владельцев автомобилей Rolls Royce, 20 000 женщин-руководителей и 100 000 лиц, занимающихся модернизацией своих домов) оказываются теми исходными данными, которые могут быть использованы в видах деятельности по прямому маркетингу.

4. *Современные аналитические приемы*: за счет использования геодемографического анализа; владельцы домов могут квалифицироваться по типу соседства, например, «современные частные дома для молодых семей», «частные квартиры для одиноких людей» и т.д. Эти категории могут в свою очередь перекрестно связываться друг с другом на основе использования конкретных продуктов, медийных средств или выделения отдельных стилей жизни.

5. *Скоординированные маркетинговые системы*: высокие затраты на личные продажи привели к тому, что все больше компаний пользуются преимуществами приемов прямого маркетинга, такими, как реклама с прямыми ответами и телемаркетинг, которые позволяют повысить соотношение эффективности работы торго-

вых представителей и затрат на их работу. Например, реклама с купонами или прямая почтовая рассылка могут создавать потенциальных потребителей, которых можно отслеживать при помощи исходящего или входящего телемаркетинга. Это может стать механизмом для получения запросов, стимулированных другими видами деятельности, относящимися к прямому маркетингу.

Как и со всеми другими маркетинговыми коммуникациями, кампании прямого маркетинга должны интегрироваться как друг с другом, так и с другими коммуникационными инструментами, такими, как реклама, паблисити и персональные продажи. Нескоординированные коммуникации ведут к ухудшению имиджа бренда, низкой результативности и введению потребителей в заблуждение.

Способность прямого маркетинга трансформировать рынки обсуждается в приведенном ниже кейсе. Продажи

и управление продажами **Как прямой маркетинг может изменить рынки**

Тремя классическими случаями, демонстрирующими то, как прямой маркетинг может изменить рынки, являются компьютеры Dell Computers, банковские услуги First Direct и предложение Direct Lines страховых услуг.

Dell Computers была основана в США в 1984 г. Майклом Деллом. В основу своей концепции он положил вызов действующим участникам на компьютерном рынке, организовав прямые маркетинговые операции, позволяющие заказчикам напрямую звонить в Dell, чтобы разместить заказ на компьютер. Компьютер, в основе которого лежала спецификация, заданная заказчиком, отправлялся тому непосредственно, в результате чего потребность в дистрибьюторе исчезала. Производство в режиме «точно в срок» означает, что каждый компьютер может быть выпущен в течение четырех часов. В 1996 г. Dell начала заниматься маркетингом через Интернет и достигла в 1999 г. показателей поступлений, полученных через Сеть, в 14 млн ф. ст. в день.

First Direct занялась банковскими услугами, предоставляемыми по телефону, в 1999 г. Основой ее успеха стало недовольство потребителей работой традиционных отделений банков, которые открыты в течение относительно небольшого времени, где надо стоять в очереди и платить за банковские услуги. Осуществив централизацию банковских операций и предложив клиентам прямой доступ через телефон, First Direct смогла выйти

на высокий уровень потребительского обслуживания при низких издержках. Новая услуга предлагается двадцать четыре часа в сутки с бесплатным обслуживанием. Оказалось, такой подход очень нравится большому числу потребителей, а степень их удовлетворения в этом случае превышает самые высокие аналогичные показатели для любого другого банка.

Direct Lines увидела для себя возможности в страховании транспортных средств. Традиционные страховые компании используют страховых брокеров, находящихся в городах и взаимодействующих с клиентами. Чтобы убедить потенциальных клиентов звонить в отдел телемаркетинговых услуг и получить более дешевые расценки, Direct Lines разместила рекламу на телевидении и в печатных СМИ. Все транзакции в этом случае осуществляются по телефону, при этом форма отправляется клиенту только для подписи. За счет устранения брокеров структура расходов Direct Lines позволила ей сократить издержки и перенести часть своей экономии на клиентов. Успех такого страхования побудил компанию также заняться подобной деятельностью в таких направлениях, как страхование домов и имущества.

Маркетинг на основе баз данных

Многие виды деятельности в прямом маркетинге требуют наличия точной информации о потребителях, чтобы на них можно было выйти, например, через прямые почтовые рассылки или кампании телемаркетинга. Подобная информация хранится в маркетинговых базах данных, представляющих из себя электронный набор файлов, в которых хранятся списки фамилий, адресов и поведения людей, демонстрируемого ими при совершении транзакций. В таких базах данных также может храниться и другая информация. Например, типы покупок, частота покупок, стоимость покупок и реакция на предложения в ходе кампании по продвижению. Все это позволяет делать будущие кампании в большей степени нацеленными именно на тех людей, которые скорее всего на них отреагируют. Скажем, специальное предложение садовых инструментов от компании, занимающейся заказами по телефону, может быть нацелена на тех людей, кто уже в прошлом покупал подобные товары. В качестве другого примера можно

назвать автомобильного дилера,' который, имея базу данных о фамилиях и адресах потребителей и дат их покупок автомобилей, может воспользоваться прямой почтовой рассылкой, чтобы сообщить о новых предложениях по обслуживанию или о запуске на рынок новых моделей автомобилей.

За счет включения в адреса потребителей почтовых кодов и пользования услугами агентства, осуществляющего геодемографический анализ (например, ACORN), можно сформировать профиль каждого потребителя. После этого для людей, обладающих похожим геодемографическим профилем, можно организовать прямую почтовую рассылку.

Маркетинг на основе баз данных определяется как интерактивный подход к маркетингу, в котором используются индивидуально адресуемые маркетинговые медийные средства и каналы (такие, как почта, телефон, торговые представители) для того, чтобы:

- а) предоставлять информацию целевой аудитории;
- б) стимулировать спрос;
- в) оставаться в тесной связи с потребителями при помощи учета и хранения в электронной базе данных сведений о потребителях, фактических и потенциальных, а также информации по коммуникациям и транзакциям.

Как правило, информация, хранящаяся в базе данных, включает следующее.

1.*Информация о фактических и потенциальных потребителях.* Это такие базовые данные, как фамилии, адреса и номера телефонов, что позволяет вступить в контакт с этими потребителями. Подобная информация может быть дополнена психографическими и поведенческими данными. На рынках типа «бизнес — бизнес» может храниться информация об основных лицах, принимающих решение, а также о тех критериях, на основе которых они делают выбор.

2.*Информация о транзакциях.* Информация содержит сведения о частоте покупок: когда потребитель в последний раз покупал, как много он покупает по каждой категории продукции. Перекрестный анализ подобной информации в рамках потребительского типа может показать потребительский профиль тех людей, которые, скорее всего, могут приобрести конкретный продукт, в результате чего коммуникации могут быть направлены более точно.

3.*Информация о кампаниях продвижения.* В маркетинговой базе данных могут храниться сведения о том, когда такие кампании

проводились, какой была реакция на них потребителей, результаты по числу контактов, продаж и потребительских профилей.

4.Информация о продукции. В этой части может храниться информация о том, как осуществлялось продвижение тех или иных продуктов, когда, где и какова была на это реакция потребителей.

5.Геодемографическая информация. Эта информация о географии проживания имеющихся и потенциальных потребителей, а также о социальных, деловых и стилевых категориях, по которым их можно учитывать. Включение почтовых кодов в адреса потребителей и обращение за услугами к агентствам, которые занимаются геодемографическим анализом (например, ACORN), позволяет получить потребительский профиль. После этого можно воспользоваться прямой почтовой рассылкой и направить соответствующую информацию людям с отобранным геодемографическим профилем.

Рассмотрим более подробно три самых популярных приема прямого маркетинга: прямую почтовую рассылку, телемаркетинг и маркетинг через Интернет.

Прямая почтовая рассылка

Под прямой почтовой рассылкой понимается материал, отправляемый по почте по домашним или деловым адресам с целью продвижения продукта и/или поддержания уже имеющихся отношений.

Важным фактором эффективности кампании прямой почтовой рассылки является качество списка рассылки. Организации, занимающиеся ими, предлагают их приобрести или взять в аренду. Поскольку такие списки очень быстро устаревают, целесообразно брать их в аренду. **Списки потребителей** могут составляться на основе подписок на журналы, каталоги, членства в организациях и т.д. В качестве альтернативного варианта могут использоваться **списки потребительских стилей жизни**, которые составляются на основе специальных вопросников. Для этих целей также могут быть полезными списки избирателей, особенно если их скombинировать с геодемографическим анализом. Например, если компания хочет сделать ставку на молодые семьи, которые живут в современных частных домах, фамилии и адреса людей, живущих в таких районах, могут обеспечить электоральные списки. **Списки**

категории «бизнес — бизнес» можно купить от таких производителей директорий, как *Kompass* или *Key British Enterprises*, через подписку на профессиональные журналы (например, *Chemical Monthly* или *Purchasing Manager's Gazette*) или через списки участников выставок (например, *Which Computer Show*). Возможно, наиболее продуктивным списком рассылки является список собственных потребителей компании, который в этом случае называется **домашним списком**. Это объясняется тем, что в нем указаны существующие взаимоотношения компании со своими потребителями. Также полезны будут фамилии прошлых покупателей, которые перестали проявлять активность, фамилии лиц, приславших какие-то запросы, а также тех, кого упоминают или рекомендуют нынешние потребители компании. Нет ничего необычного, что домашний список является более продуктивным, чем список, составленный какой-то внешней организацией. В собственной базе данных могут отслеживаться такие составляющие потребительского поведения, как купленные продукты, самые последние покупки, частота покупок и расходы на покупки.

Управление прямыми почтовыми рассылками включает получение ответов на пять вопросов.

- Кто** Кто представляет целевой рынок? На кого мы пытаемся повлиять?
- Какой** Какой ответ требуется? Продажа, запрос?
- Почему** Почему они купят или сделают запрос? Из-за того, что наш продукт более быстрый, более дешевый и т.д.?
- Где** Где на них можно выйти? Можем ли мы получить их домашние или рабочие адреса?
- Когда** Когда лучшее время выхода на них? Часто таким временем для потребителей является конец недели или вторник, среда и четверг (понедельник, как правило, перегружен совещаниями по планированию, а пятницу многие оставляют, чтобы закончить все дела и с чистой совестью отправиться на выходные).

Другие аспекты менеджмента включают выбор организации, которая займется адресами и надписями на конвертах. Подобные услуги предоставляют так называемые **дома рассылки**, и для крупных рассылок следует заранее уведомить почтовые службы, чтобы они могли это учесть в графиках своей работы.

Прямая почтовая рассылка позволяет *целенаправленно адресоваться к конкретным людям*. Например, приобретя списки под-

писчиков на каталоги товаров для сада, производитель подобной продукции может целенаправленно выйти на конкретную группу людей, которые, скорее всего, в большей степени будут заинтересованы в его предложениях, чем обычная публика. В этом случае возможно адресное воздействие, а его результаты можно измерить. Поскольку цель прямой почтовой рассылки является очевидной (обычно это продажа или запрос), успех кампании также может быть измерен легко. Некоторые организации, такие, как *Reader's Digest*, тратят деньги на исследования альтернативных творческих подходов, прежде чем выберут какой-то вариант, связанный с масштабной рассылкой. Такие факторы, как тип предложения, заголовки, визуальные средства и число копий, могут рассматриваться систематически, а за счет использования специальных номеров на купонах возврата показатели реагирования можно соотнести с соответствующей творческой стратегией.

Эффективность прямой почтовой рассылки в значительной степени зависит, как было уже сказано, от качества списков рассылки. Плохие списки повышают расходы и могут вызвать волну критики в связи с получаемой «мусорной почтой», как ее называют, поскольку незаинтересованные получатели в целом негативно относятся к подобным сообщениям. Первоначальные затраты в пересчете на тысячу «обработанных» человек могут быть намного выше, чем при рекламе, хотя реакция при этом может быть низкой (часто сообщается, что средний показатель реакции в этом случае составляет 2%). Добавьте к этим расходам затраты на поддержание базы данных. При таких условиях прямая почтовая рассылка может рассматриваться как инструмент средне- или долгосрочного пользования для генерирования повторного бизнеса с тщательно отобранной целевой потребительской группой. Важной концепцией в этом отношении является пожизненная ценность потребителя, под которой понимается та прибыль, которую структура бизнеса получит в результате продаж конкретному потребителю за все время взаимодействия с ним.

Телемаркетинг

Телемаркетинг — это маркетинговая коммуникационная система, в которой подготовленные специалисты используют телекоммуникации и информационные технологии для осуществления маркетинговых и торговых видов деятельности.

В Северной Америке потенциальные потребители таких относительно дорогих продуктов, как автомобили, холодильники, уже давно выявляются при помощи телефонных опросов. Телефонисты работали на основе заранее подготовленных сценариев, позволяющих использовать различные подходы при продаже в зависимости от тех обстоятельств, в которых оказывался потенциальный потребитель, причем эти обстоятельства выяснялись до начала общения с этим потребителем. Идея заключалась в том, чтобы в ходе телефонного разговора «проложить путь» для визита торгового представителя. Возможно, показатели успешности этого приема выглядят низкими, однако это очень хороший метод по соотношению эффективности и затрат, к тому же позволяющий исключить множество бесполезных визитов торгового представителя. Однако продажи по телефону могут оказаться очень трудной задачей для сотрудника, работающего на телефоне, что отражается в жаргонном термине, обозначающем место, из которого ведутся такие телефонные разговоры, — «бойлерная».

Входящий телемаркетинг происходит в том случае, когда потенциальный потребитель сам обращается в компанию по телефону, а выходящим телемаркетингом считается вариант, при котором телефонный разговор с потенциальным потребителем инициирует компания. Разработки в области информационных технологий повлияли на оба этих варианта. Например, Quick Address — это пакет, который позволяет специалистам по телемаркетингу, получившим входящий звонок, оперативно определить адрес звонящего и другие данные по нему, используя для этого минимум времени на ввод информации в компьютер, а также удостовериться, что все это сделано точно. Затем у позвонившего спрашивают его фамилию и почтовый код (это может касаться также и компании). После этого на экране компьютера оператора появляется правильный адрес. Если звонящий хочет совершить покупку (например, через кредитную карточку) по телефону, монотонная работа по диктовке (порой по буквам) его адреса устраняется. Это позволило получить проникновение в такие области, как продажа билетов в театр и на футбольные матчи. Более современные разработки в телекоммуникационных технологиях позволяют идентифицировать звонящего еще до того, как оператор ответит на звонок. Номер телефона звонящего передается в потребительскую базу данных, и на экране оператора появляются необходимые данные о звонящем еще до того, как он поднимет телефонную трубку. Такая услуга (называе-

Использование для продаж приемов прямого маркетинга и ИТ

мая *интегрированной телефонией*) получает все большее распространение в обслуживании потребителей.

Компьютеризация может также резко повысить производительность и в исходящем телемаркетинге. Крупные базы данных могут хранить информацию, к которой операторы, занимающиеся телефонным маркетингом, имеют удобный и быстрый доступ. Кроме того, операторам можно выдавать в автоматическом режиме списки обзвона. Могут разрабатываться специальные сценарии, которые будут храниться в компьютере и при необходимости выводиться оператором на экран. Поступающие заказы могут автоматически обрабатываться, храниться и включаться в последующие действия (например, контрольный звонок потребителю через один месяц или отправка какой-то литературы). Кроме того, производительность может быть повышена за счет использования автоответчиков.

Автоматизация телемаркетинга также позволяет при помощи нажатия на клавишу вызвать важную информацию, например, историю взаимодействия с потребителем, информацию о продукте или графике поставок. Если фактический или потенциальный потребитель занят, автоматические системы могут перенести контакт на другое время и позволяют нажатием всего на одну клавишу напомнить оператору о контакте в более поздний срок.

Телемаркетинг часто ведется из *центров контактов*, в которых подготовленные операторы принимают и отправляют тысячи звонков в день. Этот процесс описывается в приведенном ниже кейсе.

Продажи I ~ "

и управление **телемаркетинг: развитие центров контактов**

продажами Развитие телемаркетинговой деятельности привело к быстрому нарастанию числа центров контактов. Это огромные офисы, где порой сотни людей работают на телефонах, принимая и отправляя звонки. Чтобы облегчить их задачу, используется автоматизация, например, автоматический набор номера, компьютеризированные сценарии, автоматическая обработка заказов или продажа билетов, а также автоматический набор адреса.

Персонал должным образом подготовлен к эффективному общению по телефону. Так, сотрудники First Direct, работающие на телефоне, прежде чем приступить к самостоятельной работе, проходят семинедельную подготовку. Такие компании, как Virgin Direct, занимающиеся предоставлением финансовых услуг, вступают в контакт только с теми клиентами, которые позвонили им первыми и согласны на дальнейшее общение. Это позволяет наращивать доверие и ставит потребителя под контроль.

Центры контактов также используются для проверки уровня обслуживания. Например, Kwik Fit использует большую по численности телемаркетинговую команду, которая связывается с потребителями в течение 72 часов после их посещения точки розничной торговли, чтобы удостовериться, что их там хорошо обслужили. Кроме того, персонал этого центра также обзванивает 5500 потенциальных покупателей, имеющих страховки на транспортные средства, за ночь, при этом подробности об этих людях поступают из базы данных, включающей сведения на 5 млн чел., которые в свое время воспользовались услугами центров по ремонту автомобилей. Они утверждают, что показатель успешных звонков у них составляет один на четыре.

Использование телемаркетинга

Мак-Хаттон (McHatton, 1988) обратил внимание, что когда телемаркетинг используется профессионально, он может стать очень эффективным и гибким средством. Телефон позволяет вести двухсторонний диалог, который ведется в реальном режиме времени, является личным и гибким, хотя и не напрямую.

Как уже говорилось, телемаркетинг часто связан с видами деятельности торговых представителей на местах. Связь между телемаркетингом и пятью видами работ на местах была проанализирована Монкрифом (Moncrief, 1986). Типы работ были описаны им в терминах продолжительности непосредственности личных контактов и сложности торгового процесса. Личный контакт (горизонтальное измерение) на рис. 8.1 особенно полезен для иллюстрации возможных ролей телемаркетинга в стратегии продаж.

Продавец-миссионер (осуществляющий первичные контакты с потребителем) и приемщики заказов как первые представители отдела продаж, общающиеся с потенциальными потребителями, также имеют потенциальные возможности воспользоваться телемаркетингом. Конечно, роль телемаркетинга для должностных категорий: институциональный продавец, сотрудник по профессиональному обслуживанию и коммерческий продавец должна дополняться усилиями торговых представителей на местах. Чем более отработан процесс продаж (вертикальная координата на рис. 8.1), тем более вероятно, что телемаркетинг может стать важным дополнением к личным продажам.



Рис. 8.1. Сложность процесса продаж и степень личных контактов применительно к разным типам работ, связанных с продажами

Оценка необходимости личного контакта свидетельствует о том, является ли телемаркетинг подходящим в качестве вспомогательного и/или основного средства в стратегии продаж, выбранной организацией. В некоторых ситуациях по продажам могут оказаться подходящими как основные, так и второстепенные стратегии телемаркетинга.

Телемаркетинг в качестве вспомогательного средства

В некоторых случаях личный контакт покупателя и продавца может быть осуществлен при помощи телемаркетинга. Это возможно, например, при получении заказов и обработке повторных заказов. Успешная реализация телемаркетинговой поддержки требует тесной координации между специалистами, работающими на местах и в сфере телемаркетинга. Монкриф и его коллеги (Moncrief *et al*, 1989) указывают, что по результатам исследования можно предположить, что вспомогательная роль является для отработки трудной, поскольку в этом случае вероятно сопровтив-

ление персонала на местах. Для того чтобы добиться указанной согласованности действий между сотрудниками, занимающимися телемаркетингом, и торговыми представителями на местах, необходим тщательно продуманный план. Таким образом, если личное взаимодействие необходимо, телемаркетинг в стратегии продаж играет второстепенную роль.

Основная роль

Телемаркетинг может обеспечить полную поддержку продажам в тех ситуациях, в которых личные контакты не требуются. Условия, при которых считается, что телемаркетинг будет играть основную роль, включают рутинные процессы продаж, низкую стоимость покупок, большую и широко разбросанную базу потребителей, а также нетехнический характер продуктов. На принятие решения о том, что личное общение не требуется, влияет и отсутствие расходов на торговых представителей на местах.

Комбинированная роль

Некоторые компании адаптировали стратегии продаж таким образом, что телемаркетинг играет как основную, так и вспомогательную роли. Выгоду от такой стратегии получают организации, имеющие большую и широко разбросанную базу потребителей, чьи покупки варьируются от очень крупных до очень небольших. В категорию потребителей, контакты с которыми будут осуществляться посредством телемаркетинга, включаются те, кто не может по экономическим причинам обслуживаться лично. Телемаркетологи часто несут основную ответственность за более мелких потребителей и оказывают услуги тем потребителям, для которых личное общение с торговыми представителями невозможно.

Отсутствие роли

Следует отметить, что существуют некоторые ситуации по продажам, в которых телемаркетинг вообще не используется. Условия, которые могут потребовать личных контактов с потребителями со стороны торговых представителей, в значительной степени снижают или вообще устраняют роль телемаркетинга, например, там, где процесс продаж является сложным, где необходимы личные встречи, где важность покупки требует личного внимания.

ициртттициртттиитт

Рекомендации по использованию телемаркетинга

Компанией Bell Telephone System of America были разработаны рекомендации по ведению продаж по телефону, состоящие из восьми пунктов.

1. Сообщите, кто вы и какую компанию представляете.
2. Установите взаимопонимание: поскольку вы уже вышли на потенциального клиента и на его бизнес, это вполне естественно.
3. Дайте заинтересованные комментарии (например, по поводу экономии на затратах или специального предложения).
4. Сообщите ваше предложение о продажах: в первую очередь укажите выгоды, которые должны доминировать над просто сообщаемыми характеристиками (например, ваши специалисты по производству любят использовать этот прием, поскольку он помогает сокращать время простоя из-за ожидания поступления необходимых материалов).
5. Ответьте на возражение: владейте соответствующими приемами и навыками, которые позволят вам сделать это убедительно.
6. Завершение продажи: когда настанет подходящий момент, не бойтесь попросить другую сторону разместить заказ (например, «Вам не хотелось бы размещать заказ прямо сейчас?») или добиться другой цели (например, «Могу ли я вам выслать экземпляр нашей продукции?»).
7. Соглашение о действиях: договоритесь о следующей встрече или о времени следующего телефонного звонка.
8. Поблагодарите другую сторону за общение.

Маркетинг по Интернету

Интернет — это глобальная сеть, позволяющая добиваться мгновенной коммуникации в масштабах всего земного шара. Пользователи со всего мира могут отправлять сообщения по электронной почте, заказывать товары, получать доступ к новостям, отдыхать и пользоваться деловой информацией. Сервер — это компьютер, который имеет адресную книгу, в которую занесен адрес любого другого сервера, подключенного к Интернету. Чтобы выйти на Интернет, пользователям необходимо подсоединиться к одному из этих серверов. Как правило, этими серверами владеют коммуникационные компании (которых называют интернетовскими провайдерами услуг — ISP), к примеру CompuServe или America

On-Line. Пользователям необходимо установить контакт с одним из JSP и выплачивать ему ежемесячную арендную плату. Однако в Великобритании можно получить бесплатный доступ через Freeserve, который запущен компанией Dixons, розничным торговцем электрическими товарами. Глоссарий основных терминов, используемых в Интернете, приведен в табл. 8.1.

Табл. 8.1. Глоссарий интернетовских терминов

Браузер: компьютерное программное обеспечение, такое, как Netscape или Internet Explorer, предложенный Microsoft, которое направляет пользователей по Интернету.

Чат-рум: виртуальное место, позволяющее пользователям Интернета общаться друг с другом по какой-то теме. Примером может быть Motley Fool, где инвесторы обмениваются информацией об акциях.

Брандмауэр: компьютерное программное обеспечение, которое защищает операции, совершаемые в Интернете. Брандмауэры встраиваются, например, в онлайн-банковские системы, что затрудняет хакерам получить к ним доступ.

Домашняя страница: приветственная страница веб-сайта. На ней приводятся подробности по содержанию и директориям, помогающие пользователям ориентироваться в сайте.

Провайдер интернетовских услуг (ISP): компании (например, Freeserve компании Dixon, AOL или Virgin Net), которые позволяют пользователям получить доступ к Интернету. Программное обеспечение ISP может быть получено либо через Интернет, либо через диски, предоставляемые ISP.

Портал: веб-сайт, который обслуживает «точку входа» в остальную часть сети, часто предоставляя огромное количество информации и способы для отыскания других сайтов. Они обычно имеют поисковые устройства, которые помогают пользователям осуществлять поиск в Интернете по ключевым словам. Примерами таких порталов являются Yahoo! и Alta Vista.

Всемирная паутина: набор миллионов компьютерных файлов, к которым можно получить доступ через Интернет. Веб-сайт — это файл www, в котором может содержаться текст, рисунок или звук.

Всемирная паутина изменила сущность Интернета, позволила добавить в текстовый материал графику, а также цвет и звук. Это привело к взрывообразному использованию этих возможностей на

потребительском рынке и в сфере «бизнес—бизнес» (см. рис. 8.2, где показан рост числа глобальных пользователей). Первоначально основными группами, использующими Интернет, были студенты и ученые. Однако сейчас сфера его применения в значительной степени расширилась, особенно среди потребителей дорогих товаров и услуг, имеющих достаточно средств, и хорошо образованных специалистов, что делает этот рынок еще более привлекательным. Такие автомобильные компании, как Ford и Vauxhall (GM), применяют Интернет как составляющую своей стратегии продвижения. Например, запуск модели Vectra сопровождался мультимедийной кампанией с участием традиционных медийных средств, в которых сообщались веб-адреса, веб-сайт, реклама в сети, CD-ROM, сопровождавший журнал *CD-ROM*, выпускаемый издательством *Dennis Publishing*, и предложение содержания того же CD-ROM на веб-сайте *Top Gear's* (журнала по автомобилям, издающегося в Великобритании).

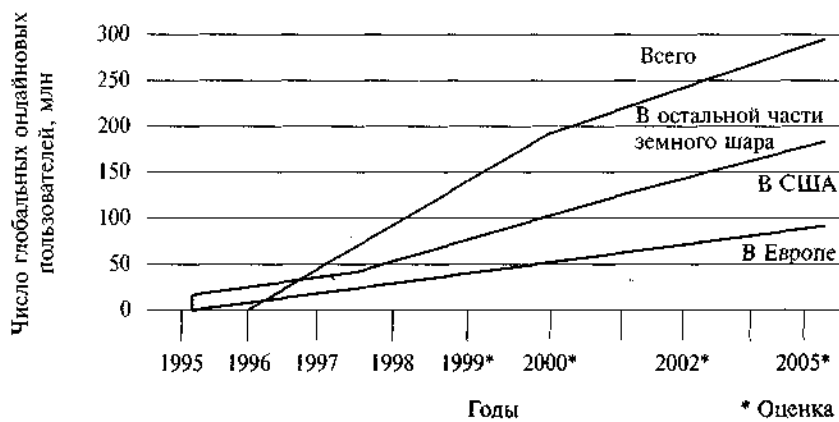


Рис. 8.2. Рост числа глобальных онлайн-пользователей

Доступ к информации в Интернете облегчается за счет использования таких порталов, как *Yahoo!* и *Alta Vista*, в которых применяются поисковые устройства на основе ключевых слов. Это обширные онлайн-базы данных и библиотеки, которые могут использоваться для отыскания того сайта, в котором содержится требуемая информация. Чтобы выйти на *Yahoo!*, следует набрать адрес www.yahoo.com, после чего вы получите доступ к самой крупнейшей библиотеке в веб-сайтах Интернета. Для выхода на *Alta Vista*, который столь же оперативен и насыщен ин-

Ж.—

формацией, следует набрать адрес www.altavista.com. Оба портала охватывают обширные области повседневной информации. Как правило, порталы предоставляют свои услуги бесплатно, а доход получают за счет размещения рекламы. Все в большей степени порталные компании, которые направляют миллионы интернетовских пользователей через лабиринт всемирной сети, пытаются на какое-то время задержать этих людей на своих собственных страницах. Для этого компании создают собственные домашние страницы, чтобы та информация, которую ищут пользователи, регулярно появлялась на их экране. Например, с этой целью *Yahoo!* создала систему *My Yahoo!* Новые услуги с целью привлечь и удержать пользователей позволяют получать информацию по финансам, погоде, ценам акций.

Двумя основными возможностями Интернета являются его способность передавать сообщения через электронную почту и осуществлять электронную коммерцию. Так, сообщения, файлы и документы могут быть отправлены электронной почтой любому другому пользователю Интернета в любой точке земного шара. Информация поступает мгновенно и будет храниться на его персональном компьютере до тех пор, пока он не захочет ее открыть. Для торговых представителей выгоды от коммуникаций с потребителями и с головным офисом становятся огромными. Котировки, запросы, информация фактического характера может передаваться быстрее и дешевле, чем по почте, и при этом нет необходимости непосредственно общаться с получателем. Сообщение будет храниться до тех пор, пока пользователь не выйдет на него.

Электронная коммерция — это любые виды деятельности в сфере торговли, которые осуществляются по таким электронным сетям, как Интернет. Однако Интернет не является в этом отношении уникальным средством. Например, банки осуществляют свои бизнес-операции в электронном виде уже в течение нескольких десятилетий. Устройство для электронного обмена данными (EDI) позволяет клиентам размещать заказы, а поставщикам отправлять счета-фактуры в электронном виде уже давно. Однако расширение использования Интернета сопровождается и расширением электронной коммерции через это медийное средство. В кейсе, который озаглавлен «Электронная коммерция в действии» обсуждается, каким образом эта деятельность позволила таким структурам бизнеса, как Amazon, Dell Computers, Wal-Mart и Cisco, добиться большого успеха. Однако все сказанное не должно при-

водить к неверным выводам о том, что успех при использовании Интернета является гарантированным. На каждый успех в области электронной коммерции приходится сотни дорогостоящих неудач. Трудности в отыскании веб-сайтов, плохой дизайн этих сайтов, проявляемое сопротивление тому, чтобы заключать сделки через новое медийное средство, а также проблемы, связанные с безопасностью, становятся барьерами, мешающими быстрому распространению электронной коммерции среди потребителей.

Однако в сфере «бизнес — бизнес» рынок электронной коммерции уже сформировался. Например, большая часть интернетовских продаж Dell Computers на общую сумму 14 млн ф. ст. в день приходится на заказчиков из этой сферы. Это означает, что команды торговых представителей Dell Computers могут заняться клиентами, которым требуются личные встречи; как правило, это представители крупных корпораций. Кроме того, обеспечивая более удобное совершение покупки, ведение бизнеса через Интернет способствует снижению некоторых расходов, например, за счет сокращения числа дорогостоящих торговых представителей и предоставления информации о продуктах без необходимости издания каталогов.

Электронная коммерция может осуществляться на четырех уровнях (O'Connor and Galvin, 1998).

1. *Публикация.* Первый уровень электронной коммерции означает предоставление информации потребителям в электронном виде. Это односторонняя коммуникация, которая может включать годовые отчеты, пресс-релизы, информацию о товарах и услугах, сообщение о найме персонала и рекламу.

2. *Взаимодействие.* Второй уровень относится к интерактивному взаимодействию с пользователем Интернета. Например, веб-сайт Dell Computers обеспечивает онлайн-техническую поддержку и услуги, включающие e-мейловские контакты с соответствующими специалистами.

3. *Транзакции.* Третий уровень электронной коммерции позволяет осуществлять покупки и продажи товаров и услуг через Интернет. Чтобы выйти на этот уровень, требуются крупные первоначальные затраты, хотя операционные расходы, как правило, будут ниже, чем при большинстве традиционных способов ведения бизнеса. Обычно для того, чтобы выйти на приемлемый уровень экономии, необходимо постараться снизить издержки по другим направлениям.

4. *Интеграция.* Высшим уровнем электронной коммерции является вариант интеграции компьютерных систем и процессов, что позволяет добиться формирования сильно формализованных взаимоотношений. Это может включать организацию экстранета в сфере «бизнес — бизнес», то есть электронной связи компаний со своими партнерами по бизнесу. Экстранеты позволяют партнерам обмениваться информацией, например, связанной с размещением заказов, поставками продукции и рассылкой счет-фактур в стабильной среде бизнесе. Например, экстранет Mobil позволяет этой нефтяной компании получать заказы от 300 дистрибьюторов, расположенных по всему земному шару.

Продажи
и управление
продажами
в действии

Электронная коммерция в действии

Осуществление продаж через Интернет является волнующей перспективой, где пионерами, прокладывающими новые пути, становятся современные компьютеры. Интернет позволяет автоматически выйти на глобальный рынок. Amazon, американская компания, специализирующаяся на продажах книжной продукции, четверть книг продает покупателям из других стран. Интернет в значительной степени облегчает процессы покупок и продаж. Нажав на иконку «Покупайте в Dell» в веб-сайте компании Dell, пользователи могут сами задать характеристики требуемого компьютера в пределах определенного ценового диапазона. Затем, нажав на иконку «покупка», заказ передается на предприятие и выбирается метод оплаты (например, через кредитную карточку). Подтверждение о принятии заказа высылается в течение пяти минут.

Другие компании, например Wal-Mart и Cisco, также получают выгоды от тех преимуществ, которые предоставляет Интернет. Wal-Mart, лидирующая компания в США в сфере розничной торговли, постоянно стремится расширить свою базу потребителей. Для этого она, вступив в партнерские отношения с другими структурами розничной торговли, разработала вариант взаимодействия, называемый «все покупки за одну остановку», позволивший ей предложить своим посетителям более широкий ассортимент товаров и услуг. Имея ассортимент, превышающий 140 000 наименований по 27 продуктовым категориям, предлагаемым в онлайн-новом режиме, компания смогла привлечь потребителей, живущих вдалеке от ее магазинов, а также тех людей, которые ценят возможность совершать покупки, не выходя из дома.

Использование для продаж приемов прямого маркетинга и ИТ

Cisco, производитель сетевых продуктов, также пользуется Интернетом для управления продажами. Свыше 500 000 заказчиков посещают веб-сайт Cisco, чтобы загрузить себе его программное обеспечение и сделать технические запросы. Свыше 40% оборота Cisco обрабатывается через Интернет, и профиль каждого заказчика регистрируется для дальнейших маркетинговых действий. Интернет не только позволяет Cisco вести бизнес более легко и делает его удобным для пользователей, но также помогает ей сократить свои операционные расходы приблизительно на 170 млн ф. ст. в год.

Выгоды Интернета и электронной коммерции

Среди преимуществ Интернета и электронной коммерции для потребителей можно отметить следующие.

1. *Удобства.* Потребители могут размещать заказы на товары и услуги 24 часа в сутки. Неудобства обычных покупок, например поездка в магазин, ожидание в транспортных пробках, парковка, поиск нужного товара в море множества продуктов на полках магазина, в этом случае исчезают. Через Интернет товары могут заказываться непосредственно из дома, причем это отличается от варианта покупок при рекламе с непосредственной реакцией на нее, когда требуется звонить по телефону. Это предоставляет новые возможности сетям супермаркетов, таким, как Tesco, которая в 1999 г. объявила о запуске на рынке услуги покупки-продажи через Интернет в национальном масштабе. Проведя длительные опробования, Tesco пришла к выводу, что заказы через Интернет — это единственный способ, позволяющий надежно осуществлять оплату за продукцию, доставляемую на дом. Потребители могут выбрать время, когда в течение двух часов будут доставлены заказанные продукты. Эта услуга предоставляется в период между 10 утра и 10 часами вечера.

2. *Информация.* Пользователи Интернета могут получить доступ к подробной информации о продуктах, не выходя из дома или офиса. Они могут узнать информацию о ценах, параметрах функционирования, качестве и наличии любого продукта. Такие услуги, как онлайн-поиск цен при помощи Sabre с целью отыскания самых дешевых билетов на самолет, позволяют покупателям сравнивать расценки различных компаний, например, в области страхования жизни, транспортных средств и здоровья.

8.

По Интернету также можно опробовать некоторые материалы, например, прослушать часть музыкального произведения на CD-плеере, прежде чем сделать заказ на него.

3. *Меньше беспокойства.* Электронные медийные средства позволяют избежать необходимости ведения переговоров и общения с торговыми представителями в ходе совершения покупок.

4. *Мультимедийность.* Интернет обладает способностью обрабатывать и передавать рисунки, графические материалы, звук и видео. Хотя изображение рисунков и графические материалы замедляют скорость загрузки веб-страницы, такая информация позволяет обеспечить более глубокое понимание информации и повышает ее привлекательность. Использование трехмерного изображения позволяет потребителям изучить предмет в деталях, например, внутреннее оформление автомобиля. Потребители также могут использовать трехмерное пространство для проверки сочетаемости отдельных частей, например, чтобы посмотреть, как блузка сочетается с юбкой или как зеленые простыни будут смотреться на постели со спинками вишневого цвета.

5. *Создание новых товаров и услуг.* Развитие Интернета привело к появлению новых услуг, таких, как онлайн-финансовые услуги или онлайн-покупка из дома бакалейных товаров. Появилась возможность загружать аудио- и видеоматериалы, а также программное обеспечение, что позволяет потребителям все активнее отказываться от прежних подходов к покупкам.

Среди выгод для компаний отметим следующие.

1. *Более низкие затраты.* Для структур розничной торговли, действующих на оживленной улице, устраняются расходы на филиалы, а онлайн-каталоги могут производиться более дешево, чем при печати и распространении бумажных каталогов. Создание экстранетов, которые позволяют эффективно размещать заказы и получать счета-фактуры, может в значительной степени снизить затраты на обработку заказов.

2. *Дистрибуция.* Для многих продуктов, которые могут быть переведены в цифровой вариант, например текстов, рисунков, музыки и видеоизображений, расстояние теперь не оказывает никакого влияния на затраты, связанные с дистрибуцией таких продуктов. Кроме того, эти продукты можно теперь демонстрировать в течение всех суток, а не тогда, когда магазины открыты. Физическое размещение теперь становится безразличным, поскольку товары и услуги можно увидеть на экране компьютера из любой точки земного шара.

3. *Продажа в режиме «лицом к лицу».* Интернет предоставляет продавцу возможность вступить с покупателем в непосредственный контакт, не прибегая к услугам торговых представителей или дистрибьюторов. Интернет способствует углублению тенденции сокращения числа торговых представителей и дистрибьюторов (например, агентов по страхованию). Майкл Делл однажды сказал, что практически любому торговому представителю трудно соревноваться в объеме знаний с веб-сайтом.

4. *Формирование взаимоотношений.* Маркетологи могут установить диалог с заказчиками и потенциальными клиентами через Интернет. Им может передаваться интересующая их информация, и наоборот, их можно поощрять самим отправлять информацию (включая жалобы) в компанию.

5. *Продвижение.* Интернет предлагает большие преимущества для рекламы по сравнению с традиционными медийными средствами. Например, эфирные медийные средства могут обеспечить выход на широкую аудиторию, но не позволяют получать обратную информацию, чтобы совершить сделки или предложить какой-то вариант выполнения заказа. Посещая веб-сайт компании Dell, потребители могут сами проектировать свой компьютер, причем информация по этому поводу обновляется практически ежедневно. Мультимедийные возможности веб-сайта позволяют маркетологам для продвижения своей продукции творчески использовать графические материалы, привлекающие внимание изображения и звук.

6. *Измерение размера аудитории.* Через онлайн-регистрацию можно определить число людей, которые посетили конкретный файл или конкретные страницы. The Electronic Telegraph, которая утверждает, что она является наиболее популярным веб-сайтом в Европе, имеет 90 000 зарегистрированных пользователей и 100 000 страниц, запрашиваемых ежедневно, и при этом она собирает информацию о возрасте, поле и роде занятий своих пользователей.

7. *Быстрое внесение изменений в каталоги.* Продукты, спецификация и цены могут быть быстро изменены, и при этом нет необходимости перепечатывать каталоги и заново их распространять среди заказчиков и потенциальных клиентов.

8. *Возможности по выходу на новые рынки.* Относительно низкие затраты на создание веб-сайта и глобальная сущность Интернета означают, что появляются прекрасные возможности выхода на новые глобальные рынки. В частности, небольшие и средние

компании теперь могут выходить на заказчиков, общаться с которыми при помощи традиционных методов они не могли.

9. *Рыночные исследования.* Информация, доступная через Интернет потенциальным заказчикам, также доступна и соперникам, которые могут регулярно отслеживать спецификацию по продуктам, ценам, а также анализировать другую информацию, сообщаемую компанией. Это особенно полезно для торговых представителей, которые могут проводить рыночные исследования в отношении новых потенциальных клиентов, поскольку теперь вооружены важной дополнительной информацией. Можно также выходить на пользовательские группы (часто называемые новыми группами); например, может быть оценена их реакция на идею нового продукта. При составлении портрета пользователя следует иметь в виду, что он будет смещен в сторону более образованных, более динамичных и более молодых людей. Однако при наличии соответствующих адресов потенциал исследований с помощью электронной почты как дешевого способа анкетирования больших выборок сохраняется. В США некоторые маркетинговые исследовательские агентства в настоящее время активно экспериментируют с использованием онлайн-фокус-групп.

8.2. Дополнительное использование информации при продажах и управлении продажами

Помимо того влияния, которое информационная технология оказывает на прямой маркетинг, маркетинг на основе баз данных, телемаркетинг, маркетинг на основе Интернета, она также в значительной степени меняет производительность торговых представителей и менеджеров. Среди наиболее значимых приложений этого рода можно отметить следующие.

- *Дистанционный доступ* через портативные компьютеры к компьютерным системам, установленным в офисах филиалов или в штаб-квартире, что позволяет получать самую последнюю информацию о заказах, ценах, наличии продукции и данных о конкурентах. В результате можно практически немедленно ответить на запросы потребителя. Такой доступ обычно осуществляется через различные портативные компьютеры.

- *Электронная почта* ускоряет коммуникации, облегчает выход на людей, которых другими способами отыскать трудно, и хранит полученные телефонные сообщения от потребителей.
- *Программное обеспечение по обработке текстового материала и электронные таблицы*, используемые для подготовки индивидуализированных сообщений и автоматизации отчетов по общению с клиентами, подготовке котировок и предложений, а также разработке прогнозов по продажам.
- *Программное обеспечение по управлению временем* позволяет планировать виды деятельности и автоматически обновлять отчеты по общению с клиентами.
- *Файлы баз данных* хранят информацию о потенциальных клиентах и потребителях, которые можно использовать с целью подготовки к общению с клиентами, планированию видов деятельности и формированию профилей потребителей.
- *Мобильные телефоны* могут позволить более продуктивно использовать время, которое часто тратится бесполезно во время поездок.
- *Возможности локальной издательской деятельности*, позволяющие вести обработку текстов и графических материалов, предназначенных для максимально широкого пользования. В таком режиме могут подготавливаться такие документы, как торговые предложения, информационные бюллетени и брошюры.
- *Программное обеспечение по презентации графических материалов*, такое, как Powerpoint, позволяет осуществлять презентации текстов и графические материалы. Презентационные материалы можно хранить на диске и выводить на экран, используя специальный проектор с экраном.
- *Пакет программ организатора*, позволяющий учитывать и планировать рабочие встречи, готовить списки дел, которые необходимо выполнить, и хранить телефонные номера и адреса.
- *Программное обеспечение по управлению клиентами* позволяет хранить информацию о клиентах, например фамилии их представителей, номера телефонов и факсов, типы операций, цель последней встречи, статус и подробности предыдущих заказов.
- *Программное обеспечение по управлению продажами* позволяет осуществлять управление продажами на территориях и планирование поездок, найм и отбор торговых представителей, осуществление их подготовки, прогноз продаж, оценку полученных результатов и ведение контроля.

Степень влияния информационной технологии на работу торговых представителей может быть измерена на любом уровне, например менеджером по работе с клиентами на национальном уровне.

**Продажи
и
управление
продажами
в действии**

Революция в области информационных технологий

За последние пять лет информационные технологии вошли в жизнь каждого человека. Пользуясь банковским автоматом, видеосистемой или карманным калькулятором, каждый из нас получил от новой технологии выгоды. То же самое можно сказать и о наших рабочих местах, которые в результате технологической революции испытали большие изменения.

Мои рабочий функции в сфере продаж меняются по мере того, как технологии меняют среду, в которой мы действуем, что приводит к сокращению числа сотрудников, необходимых для решения наших задач. Что я понимаю под всем этим?

Много лет тому назад торговый представитель посещал потенциального клиента и обсуждал с ним возможности совершения операций. В конце встречи он возвращался в свой офис и писал потребителю письмо-подтверждение, в котором перечислял подробности, которые были обсуждены в ходе встречи, и добавлял любую требуемую в этом случае информацию. Подготовленный документ отдавался секретарю для перепечатки на машинке, на что могло потребоваться от одного до двух дней. Отправленное по почте письмо потребитель получал спустя еще пару дней. Однако у него, возможно, уже возникли дополнительные вопросы, которые он хотел бы задать торговому представителю, и поэтому он писал ответное письмо, что требовало еще двух дней для перепечатки и двух дней для пересылки. Если учесть время, которое требуется для обдумывания ситуации, весь процесс растягивался на две недели. Когда появились факс-аппараты, продолжительность в две недели сократилась до нескольких дней благодаря устранению из процесса почтовой пересылки. Теперь это время сократилось еще больше благодаря появлению электронной почты, позволяющей отправлять сообщение в течение секунд. Это также намного сократило время для размышления и обдумывания, поскольку люди теперь требуют оперативных ответов.

Появление мобильных телефонов имело аналогичный эффект. Теперь с торговым представителем можно связаться в любой мо-

мент, чтобы оперативно принять решение. Я отнюдь не хочу сказать, что все это носит негативный характер, однако эти перемены необходимо учитывать, поскольку подобные изменения в значительной степени повлияли на характер работы торговых представителей и на среду, в условиях которой они работают.

В аналогичной степени компьютеры повлияли и на наших заказчиков. Большая часть процесса покупки в результате появления систем EPOS (электронных точек продаж) теперь является компьютеризированной. Это позволяет командам по покупкам устанавливать другие параметры по размерам запасов, составу ассортимента и сезонности, и составлять компьютеру задачу повторного размещения заказов каждый раз, когда какой-то товар куплен. Теперь этот процесс перешел на более глубокий уровень — прямой ввод данных (DDE), позволяющий компьютерам в офисах заказчика и поставщика взаимодействовать непосредственно, в результате чего необходимость в больших командах, занимающихся покупками или продажами, исчезла. И наконец, имея компьютеризированный склад, в котором компьютер контролирует наличие пространства и даже может самостоятельно «выбирать» продукцию (пока только целые упаковки), количество сотрудников, необходимых для управления цепью поставок, возможно, сократится до четверти от того, какое было всего несколько лет назад.

Однако вернемся к продажам. Традиционно одной из задач торговых представителей на местах было регулярное посещение многих заказчиков. Приходилось тратить часы на разработку плана поездок, который, если выразить идею максимально просто, обеспечивал бы посещение каждой точки розничной торговли приблизительно через одинаковые промежутки времени в течение многих недель взаимодействия с ними. Это требовало много времени и не всегда позволяло учитывать динамичные изменения в отношении приоритетности, например, кампания продвижения на Пасху требует взаимодействия только с некоторыми потребителями. Сегодня с этой задачей, и не только с этой, легко может справиться компьютер. Базы данных, содержащие всю необходимую информацию о потребителях, их покупательских привычках и истории взаимодействия с ними, могут обрабатываться так, чтобы гарантировать максимальную загруженность торговых представителей. Такие системы могут выявлять потребителей, регулярно покупающих вашу продук-

цию и не требующих дополнительного к ним внимания, а также потенциальных потребителей, которые до сих пор пока не покупали у вас ничего. Они также могут определить, какого торгового представителя целесообразнее отправить к потенциальному заказчику: того, кто находится к нему ближе всего; того, кто наиболее эффективно взаимодействует с таким типом клиента; или того, у кого имеется наиболее подходящий для этого визита опыт. Эта информация всегда доступна, однако в реальной жизни ни у кого не хватало достаточно времени, чтобы работать с ней. Реальной выгодой компьютеров является и то, что они могут предоставлять нужную информацию очень быстро.

Возможно, именно экономия времени является самой значимой характеристикой компьютеров. Предоставление данных и общей информации в настоящее время контролируется, как правило, всего одним человеком и компьютером, а не командой, роющейся в груде документов. Это определяет количество требуемых сотрудников. Чем лучше человек овладел приемами работы с компьютером, тем больше времени он может высвободить на другие дела.

Следующей категорией сотрудников, на работу которых влияют компьютеры, являются секретари. Число секретарей также сокращается по мере того, как остальные категории служащих, научившись использовать компьютер в своей деятельности, сами могут заниматься презентацией или отправлять вместо обычной корреспонденции электронные письма. Кроме того, появление мобильных телефонов, электронной почты, факсов, оборудования для автоматических ответов делает возможным передачу сообщения напрямую, а не как раньше — через секретаря, что порой приводило к сбоям или ошибкам.

Появление компьютеров должно способствовать более полному восприятию потребителями характера деятельности торгового представителя, поскольку делает ее более профессиональной и более производительной. Однако в основе этого утверждения лежит большое допущение, что торговый представитель: (а) подготовлен для того, чтобы пользоваться этой технологией; (б) может пользоваться ей, т.е. она имеется в наличии; (в) хочет пользоваться ей. Если эти три фактора отсутствуют, то оборудование становится очень дорогостоящим «белым слоном».

Обобщив сказанное, можно сделать вывод, что компьютеры повлияли на все аспекты работы. Они взяли на себя функции

[

Использование для продаж приемов прямого маркетинга и ИТ «Лядя

некоторых категорий сотрудников и помогают другим специалистам решать их задачи. Самое трудное здесь оценить то, какими будут следующие изменения.

Применение информационной технологии в продажах и управлении продажами

Применение информационной технологии в работе торговых представителей может вызвать некоторые проблемы, поскольку одни из них (а также отдельные менеджеры) не имеют требуемых компьютерных навыков и страдают от «технофобии», другие могут не хотеть тратить свое время на развитие таких навыков, поскольку считают, что их «время — это деньги». О'Коннор и Галвин (O'Connor and Galvin, 1997) предположили, что существует ряд факторов, которые могут повысить вероятность успеха при реализации программы автоматизации деятельности торговых представителей.

1. *Привлечение торговых представителей к разработкам:* следует уже на первых этапах разработки системы привлекать к этому торговых представителей, чтобы они понимали предназначение таких систем и поэтому не боялись их установки. Необходимо добиться того, чтобы торговый представитель хотел установки этой системы, т.е. чтобы она ему не навязывалась. А для этого торговые представители должны понимать, как подобные системы смогут улучшить и облегчить их работу.

2. *Обеспечение подготовки:* некоторые торговые представители не имеют соответствующей компьютерной подготовки и из-за этого продолжают считать, что бумажная технология, которой они пользуются долгие годы, остается для них вполне подходящей. Для таких людей необходимо организовать базовые курсы по развитию компьютерных навыков, благодаря которым они приобретут уверенность в работе с новым оборудованием, причем это необходимо сделать до установки программного обеспечения на рабочих местах.

3. *Выбор несложного для пользования программного обеспечения:* такой вариант снизит затраты торговых представителей при переходе к новым методам на основе информационных технологий.

4. *Избегание реализаций типа «большой скачок»:* программное обеспечение должно вводиться постепенно и опробоваться на небольшой «пилотной» группе, прежде чем будет предлагаться всей команде торговых представителей. В эту начальную группу долж-

ны входить люди, которые позитивно относятся к информационным технологиям и затем будут действовать в качестве инструкторов во время их широкого внедрения.

5. Обеспечение телефонной поддержки: для того чтобы справиться с проблемами, которые неизбежно возникнут, необходимо установить телефонную линию помощи для того, чтобы сотрудники могли получать ответы при возникновении проблем или необходимости получить совет. Если торговый представитель столкнется с тем, что ответ на его вопрос получить оперативно не удастся, у него появится желание снова вернуться к бумажной технологии.

6. Обеспечение технической поддержки: такая поддержка особенно необходима для портативных компьютеров. Это включает наличие соответствующего эксплуатационного и ремонтного оборудования, обновление программного обеспечения и осуществление специальных действий по обновлению базовой информации в компьютерах.

Теперь мы анализируем более подробно потенциал информационных технологий при продажах и управлении клиентами, а также при управлении продажами. Мы также оценим влияние информационных технологий на некоторые прикладные аспекты, например, в коммерческом маркетинге.

Применение информационных технологий в продажах и управлении клиентами

В настоящее время существуют очень большие возможности коммуникации посредством электронной почты и факса, в результате чего торговые представители могут гораздо оперативнее выходить на потребителей или сотрудников отделов продаж, чем раньше. Кроме того, появление портативных компьютеров означает, что вести и обновлять базу данных с информацией о клиентах теперь несложно.

Это позволяет торговому представителю избавиться при планировании работы с потребителями от множества бумажных документов и получить прямой доступ к нужной информации простым нажатием на кнопку компьютера, даже в ходе непосредственного общения с потребителем. Основной пакет программного обеспечения для управления клиентами позволяет хранить и пополнять следующую информацию:

- название компании и ее адрес;
- номера телефонов и факсов;

- адреса электронной почты;
- фамилии представителей, осуществляющих контакты, с указанием их должности;
- виды бизнес-операций;
- размер бизнес-операций;
- статус (потенциальный потребитель, потребитель, клиент);
- личные интересы;
- дата последнего общения.

Приведенный ниже кейс показывает, как работает система управления клиентом на рынке «бизнес — бизнес», подготовленная и предлагаемая лондонской компанией KMS. Продажи

и

управление
продажами

Управление клиентами при помощи информационных технологий

Market-base — это пакет программного обеспечения, целью которого помимо прочего является управление клиентами в сфере «бизнес — бизнес». Он позволяет поставщикам создавать системную базу данных по контактам, заказчикам, отраслям, местам расположения, потенциальным клиентам, использованию продукта и компьютерной деятельности. Имея поддержку в виде цветных графиков, пакет позволяет передавать информацию в компании вверх и вниз, от директора и менеджера в офисе до торговых представителей на местах и обратно.

Торговые представители могут получить легкий доступ к базе данных при подготовке к общению с заказчиками, планировании своей работы, проверке запросов, отслеживании потенциальных клиентов, планировании продаж, осуществлении мониторинга и прогнозировании продаж. По каждому клиенту и контакту с ним хранится вся информация: даты встреч, а также любые другие подробности, которые могут представлять интерес для торгового представителя. Специальные приложения позволяют легко составлять отчеты, включая в них графические материалы, необходимые для пользователя. При использовании этого программного обеспечения также возможна целенаправленная рассылка почтовых сообщений.

Такие компьютерные программы, как Market-base, меняют скорость и качество коммуникаций как внутри компании, так и между поставщиком и заказчиком. Используя компактные компьютеры, торговые представители могут получать информацию в любой момент, находясь непосредственно на рабочем месте.

Помимо базовой информации о клиентах современное программное обеспечение может предоставлять информацию о потребителях, пользователях и конкурентах через портативный компьютер. В табл. 8.2 представлен список информации внутреннего и внешнего характера, которая может быть очень полезной при работе с клиентом.

Таблица 8.2. Информационные приложения, получаемые через компьютер

<i>Внутренние</i>	<i>Внешние</i>
Рентабельность взаимодействия с основными потребителями по секторам, по брендам*	Информация о рынке (размер, структура, доля по брендам)
Рентабельность по продуктам	Информация по потребителям (включая информацию по брендам)
Бюджеты и отчеты	Информация для потребителей
Прогнозы по спросу	Разведывательные данные о соперниках
Информация по продукции	
Информация о поставках	
Отчеты о контактах с поставщиками	
Базы данных по точкам розничной торговли	

* Рентабельность по потребителям, при которой анализируется доход от различных комбинаций по продуктам и потребителям, особенно полезна для распределения ресурсов по потребителям, например при распределении бюджетов на кампании продвижения или деятельность торговых представителей.

Исходя из потребности менеджеров и торговых представителей в обобщении информации, им могут быть предоставлены *наборы рабочих инструментов*. Это база данных по интегрированной информации, которой они могут воспользоваться через свой портативный компьютер. Большая часть такой информации внутренней и внешней направленности, перечисленной выше, при использовании соответствующего программного обеспечения интегрируется и может быть использована для принятия соответствующих решений.

В тот же самый набор инструментов может входить такое программное обеспечение, как LotusNotes, которое благодаря тому, что информация может быть общедоступной (например, о результатах прошедшей встречи), помогает более согласованной дея-

тельности команд. Это устраняет необходимость в копировании отчетов о контактах для всех членов команды; вместо этого основные положения о встрече могут быть получены через индивидуальные портативные компьютеры.

Портативные компьютеры (или набор рабочих инструментов менеджера по работе с клиентом) также является ценным коммуникационным инструментом для персонала, занимающегося торговыми функциями. Дистанционные коммуникации через программное обеспечение по электронной почте позволяют осуществлять онлайн-новые контакты с головным офисом, с другими сотрудниками, находящимися не в штаб-квартире компании, и с потребителями (электронные связи с потребителями становятся обычным делом).

Для одного и того же набора рабочих инструментов вполне нормально обеспечить доступ к разным офисным пакетам, таким, как текстовый редактор, графический редактор и электронные таблицы. Поэтому торговый представитель, готовясь к презентации или составляя коммюнике для потребителя, может действовать ни от кого не завися. Например, в состав интегрированного офисного пакета входят: Lotus SmartSuite, в котором есть AmriPro (процессор работ), Lotus 1—2—3 (электронные таблицы) и графический редактор Freelance Graphics. Аналогично, в набор рабочих инструментов может входить программное обеспечение компании Microsoft, например Word, Power Point и Excel.

Одной из самых последних инноваций в корпоративных информационных технологиях являются те, что связаны с Интернетом. Например, интранет, идея создания которой заключается в том, что создается локальная сеть, позволяющая получить доступ к информации в электронном виде. В этом случае у менеджеров по работе с клиентами появляется множество возможностей связаться с базами данных через такое дистанционное устройство, как портативный компьютер.

Производительность может быть повышена дополнительно за счет включения в портативный компьютер устройства автоматического приема заказов. Вместо передачи заказов по телефону торговый представитель может подсоединиться через модем к головному офису. Информация из головного офиса, например о наличии продукта, может быть загружена в портативный компьютер точно так же.

Приложения для управления продажами

Приложения информационных технологий для управления продажами могут также повысить производительность в таких

сферах, как управление территориями и планирование поездок, найм и отбор персонала, подготовка сотрудников, прогнозирование продаж, определение численности торговых представителей и оценка их деятельности. Рассмотрим, как информационные технологии влияют на деятельность менеджеров по продажам в каждой из этих областей.

Сократить время, которое тратится на поездки (одно недавнее исследование в Великобритании, проведенное Kinniar Group, показало, что в среднем 42% времени торговый представитель проводит на колесах), а значит, повысить производительность можно за счет более эффективного *управления территорией* или *планирования поездок*. Существует программное обеспечение, которое позволяет разбивать общую площадь на удобные участки или разрабатывать планы поездок, обеспечивающие минимальное время на дорогу, и поэтому больше времени можно теперь тратить на непосредственные контакты с заказчиками. Приведенный ниже кейс показывает, как этого можно добиться.

**Продажи
и
управление
продажами
в действии**

Применение информационных технологий для управления территориями

Sales Performance и Analysis Ltd of Leamington Spa market — это два пакета программного обеспечения, предназначенных для оптимизирования обслуживаемых территорий и планирования поездок. Первая из них (ТОТЕМ — оптимизация территорий и управление территорией) — это набор компьютерного программного обеспечения, позволяющего разбивать территории в зависимости от рабочей нагрузки и времени поездок по ним. Исходными данными является полная компьютеризированная дорожная сеть в Великобритании. Программа анализирует эту сеть с учетом разных скоростей на разных классах дорог в городах, учитывая при этом узкие участки. Страна разбивается на так называемые «кирпичи», в качестве которых выступают небольшие географические районы со своими почтовыми кодами. Программа вычисляет самое краткое время поездки от одного «кирпича» до другого и предоставляет базу данных, насчитывающую множество вариантов поездок (могут быть рассчитаны несколько миллионов вариантов). Она также работает и с другими географическими единицами, например с отдельными предприятиями.

Программа использует базу данных для формирования территорий вокруг места жительства торгового представителя. Каж-

дый «кирпич» выделяется тому сотруднику, который может обслужить его в самое короткое время. База данных о рабочей нагрузке также используется для вычисления рабочего потенциала каждой территории. В этом случае целью становится обеспечение того, чтобы территории имели примерно одинаковую рабочую нагрузку для сотрудников. В результате территориальное планирование, при котором каждый «кирпич» располагается как можно ближе к месту проживания торгового представителя, становится оптимальным, а рабочие нагрузки — сбалансированными.

Второй пакет программного обеспечения — JOURNEY PLAN представляет собой набор программ, в основе которых лежит та же самая база данных о времени поездок, позволяющая оптимизировать графики посещения заказчиков, минимизируя время поездок при любом заданном наборе размещения заказчиков. Программа разработана для специалистов по продажам и услугам, которым необходимо совершить одно или несколько посещений клиентов. Call Cycle Optimiser — система, установленная в головном офисе компании, автоматически генерирует наилучший план поездок для торгового представителя по определенной территории с заранее запланированным числом посещений заказчиков. Service Call Optimiser привязывает посещение клиента к наиболее оптимальному по местонахождению инженеру, имеющему необходимый уровень подготовки, игнорируя территориальные границы. Эта система может использоваться для выравнивания рабочих нагрузок или всегда выбирать наиболее подходящего инженера независимо от баланса рабочей нагрузки.

Drivetime Call Planner — это «ручной» вариант системы, которым торговый представитель на месте может пользоваться на своем портативном компьютере. Зная места расположения заказчиков и имея базу данных по срокам, торговый представитель может спланировать свою рабочую нагрузку на день, используя для этого простые приемы работы с компьютером. Время поездок от одного посещения до другого выводится на экран, и система определяет, какие посещения целесообразно сделать. И наконец, Drivetime Call Optimiser позволяет оптимизировать рабочие графики. Может быть выбрано число посещений, и программное обеспечение автоматически распределит их таким образом, чтобы минимизировать время поездок.

Решения, связанные с наймом и отбором персонала, также можно упростить, если воспользоваться приложениями информационных технологий. Были разработаны целевые пакеты программ, позволяющие оценить пригодность претендентов на должность торгового представителя. Например, компания Un-Mask Ltd разработала такой пакет, который оценивает кандидатов с точки зрения трех критически важных качеств: интеллекта, мотивации и способности продавать. Показателем интеллекта является уровень вербальных, цифровых и пространственных способностей. Мотивация измеряется параметрами направленности, амбиции, уровня энергетика и необходимости в признании. Способности в сфере продаж позволяют отслеживать показатели по 12 параметрам, которые могут быть отобраны в зависимости от сущности конкретной работы, и включать такие направления, как выявление потенциальных покупателей, их квалификация, презентационные умения, завершение сделки, работа по телефону и управление временем.

Пакеты компьютерных программ могут также использоваться применительно к деятельности уже имеющихся команд торговых представителей с целью диагностирования случаев, когда необходима дополнительная мотивация, а также выявления низких показателей работы. Например, менеджер по продажам может выявить некоторые слабости и сосредоточиться на их устранении (например, презентационное умение). Оценивая мотивацию, менеджер может определить, что является для человека более важным: статус или деньги, и соответствующим образом скорректировать свои действия.

Реализация программ подготовки также может осуществляться при помощи информационных технологий. Пакеты подготовительных курсов на основе компьютера (СВТ) могут использоваться для предоставления знаний или разработки навыков при управлении информацией. В частности, таким образом может предоставляться информация о новых продуктах. Программное обеспечение может использоваться для предоставления информации и оказания помощи торговому представителю в запоминании основных положений, а также для проверки уровня его знаний. Некоторые компании, например действующие в отрасли финансовых услуг, требуют, чтобы их торговые представители сначала вышли на минимальный уровень, измеряемый в баллах, прежде чем им позволят самостоятельно продавать. Основным преиму-

ществом программного обеспечения для подготовки специалистов является то, что оно может быть использовано в любое время и в любом месте и таким образом, чтобы в наилучшей степени соответствовать запросам компании и пользователя.

Все больший интерес проявляется к мультимедийным пакетам подготовительных материалов. По мере того как все больше и больше портативных компьютеров имеют CD-ROM, а организации по подготовке кадров устанавливают у себя мультимедийные лаборатории, применение этих средств возрастает. Некоторые организации, занимающиеся подготовкой кадров, используют Philips CD, позволяющие получать интерактивные ответы при работе группы или в классе.

Компьютеры используются торговыми представителями для прогнозирования продаж уже много лет. Так, пакет статистических программ SPSS может применяться для прогнозирования будущих продаж, используя такие современные приемы, как регрессионный анализ. Это требует учета ряда переменных, например расходов на рекламу, располагаемого дохода и относительных ценовых уровней, на основе которых и готовится прогноз по будущим продажам. Если бы не мощь компьютера, вычисления этого рода потребовали бы огромного времени, труда и могли бы сопровождаться ошибками.

Такие пакеты программного обеспечения, как Microsoft Office или Lotus Smart Suite, часто имеющие электронные таблицы, могут использоваться для определения численности торгового персонала и проведения количественной оценки работы этого персонала. Под электронными таблицами понимают пакеты компьютерных программ, которые используются для учета, представления и вычисления данных числового характера. Эти пакеты позволяют осуществлять относительно простые вычисления, например суммирование или определение среднего. Так, стоимость полученных торговым представителем заказов в разбивке по заказчикам затем может быть суммирована и сопоставлена с предыдущим периодом. Многие из количественных измерений в работе торговых представителей, которые обсуждаются в гл. 14, можно ввести в электронные таблицы, в результате чего их оценивание будет осуществляться более легко.

В гл. 14 описывается подход на основе рабочей нагрузки для определения численности торговых представителей. В него входит определение количества торговых представителей на основе

количества клиентов и числа рабочих дней в году. Пакет электронных таблиц может использоваться для проведения требуемых вычислений, а также для ответов при рассмотрении сценариев типа «что, если». Например, сколько дополнительных торговых представителей потребуется, если число клиентов, которых надо посещать, возрастет или увеличится частота их посещений?

Применение информационных технологий в розничной торговле и торговом маркетинге

В сфере розничной торговли произошли крупные изменения, одно из следствий которых — ведение бизнеса между поставщиками и розничными торговцами напрямую. Поэтому поставщикам необходимо учитывать технологии и стратегии своих заказчиков. Поставщики должны быть очень внимательными к тому влиянию, какое их действие может оказать на технологию заказчика, и должны пользоваться возможностями, предоставляемыми общей информацией и общими технологическими ресурсами.

В настоящее время влияние на рынке переходит от производителей к розничным торговцам, чему в значительной степени способствуют технологии и информация, применяемые розничными торговцами. Ниже приводится описание некоторых из основных разработок в области информационных технологий.

Электронная точка продаж (EPOS)

Основным преимуществом EPOS и розничных сканирующих систем является объем своевременной и точной информации, которую они позволяют получить. Развитие технологии в значительной степени облегчило и углубило анализ данных. Помимо первоначально получаемых данных при помощи сканера об объемах продаж, уровнях запасов, оборотах запасов, цене и марже, теперь розничные торговцы получают информацию о демографических и социальноэкономических характеристиках своих потребителей и их стилях жизни. Они также могут оценить влияние всего набора параметров, например цены, кампании продвижения, рекламы, расположения в магазине, положения товаров на полке, числа демонстраций и т.д. Такая информация помогает им в выборе ассортимента продукции, распределении полочного пространства и выборе тактических действий при продвижении продукции.

EPOS, несомненно, изменила взаимоотношения между покупателем и торговым представителем. До того, как появились данные на основе сканирования, торговые отношения зависели от информации, предоставляемой производителями на основе регулярно проводимых аудитов, которая даже в этом случае опаздывала, как минимум, на несколько недель. Более подробные точные и своевременные данные, выдаваемые системами сканирования, позволили розничным торговцам получить значительно большую силу при ведении переговоров с поставщиками. Поэтому не удивительно, что теперь сама информация является объектом обсуждения в ходе переговоров. Сейчас сами производители покупают данные EPOS у своих заказчиков, но они могут также получать их в обмен на свою информацию. Рыночное знание по-прежнему остается сильной стороной производителей, а общая картина национального рынка для розничной торговли очень важна. Кроме того, вооруженный данными EPOS, полученными от розничной торговли, производитель теперь может поставлять хорошо нацеленные маркетинговые программы, выгодные для обеих сторон. Если царит по-настоящему рыночный дух, то предпочтительным вариантом подхода становится кооперация.

EPOS зависит от нанесения штрих-кодов на все продукты, подлежащие сканированию. Это непосредственно влияет на производителя/поставщика, который должен гарантировать, что все упаковки имеют штрих-код и что штрих-код наносится на любой новый продукт или любую новую упаковку до того, как будет отгружен какой-то товар.

Системы управления площадями

В сфере торговли критичным моментом является максимизация продаж и повышение рентабельности площадей, на которых осуществляется торговля. Розничные торговцы и производители широко пользуются системами управления площадями, пытаясь систематизировать процессы принятия решений по вопросам мерчендайзинга в розничной торговле. Во многих случаях производители не только покупают такие пакеты, но и организуют отделы, специализирующиеся на управлении площадями. В этом случае появляются возможности для их активного использования производителями, особенно в ситуациях, когда розничный торговец испытывает дефицит в ресурсах. Что еще более важно, производители могут зарекомендовать себя в качестве специалистов по каким-то

категориям продукции. Так, в секторе прохладительных напитков Schweppes Beverages из Coca-Cola (CCSB) действует как специалист в этой категории. Основной функцией торгового маркетинга CCSB является предоставление рекомендаций розничной торговле о распределении пространства под различные категории прохладительных напитков. Примером пакета программного обеспечения, позволяющего это сделать, является Spaceman компании Nielsen.

Непосредственная рентабельность продукта

Системы определения непосредственной рентабельности продукта (DPP, direct product profitability) могут повлиять на решения розничных торговцев иметь в запасе те или иные продукты, на то, где они размещаются в магазине, какая на них устанавливается цена и даже на то, на каких условиях их заказывать. Поэтому важно, чтобы производитель понимал сущность DPP в той мере, в какой этим приемом пользуются отдельные розничные торговцы. В настоящее время DPP активно заменяет в качестве показателя валовую маржу, поскольку является более точным параметром вклада продукта в общие показатели компании по накладным расходам и прибыли. В нем учитывается тот факт, что каждый продукт отличается по количеству ресурсов, которые на него затрачиваются; например по величине транспортных расходов, складских и магазинных расходов, затрат на работу с ними персонала, пространства на полке и даже расходов в головном офисе компании. Поэтому производитель должен знать, как розничный торговец использует DPP, и обладать достаточным опытом, чтобы уметь обрабатывать результаты, полученные на основе анализа розничного торговца. Например, товар с низким показателем DPP тем не менее может быть важным для успешной деятельности торговца, если он обеспечивает привлечение в магазин покупателей и если отказ от него приведет к потере ряда потребителей.

Этот подход может использоваться и производителями, и розничными торговцами для анализа расходов на их участках цепи дистрибуции, а ими обоими — для оценки расходов и прибыли другой стороной, что полезно для последующих переговоров. В некоторых случаях производители берут инициативу внедрения DPP на себя и за счет этого получают потенциальные выгоды обе стороны. Компания Proctor and Gamble (США) утверждает, что она будет модифицировать свои упаковки, свои условия сделок и другие переменные по результатам анализа DPP. Активное при-

Использование для продаж приемов прямого маркетинга и ИТ

менение DPP производителями лучше всего проявляется в отношении фактических данных о затратах, получаемых от розничного торговца; без этого будут использоваться только стандартные данные из отрасли розничной торговли. Если продолжить начатую тему, можно сказать, что сотрудничество между производителем и розничным торговцем во взаимном обмене данными — это отличная стратегия, позволяющая максимизировать выгоды обеим сторонам.

Управление категориями

Технологии также позволяют осуществлять управление категориями. Сканирующая технология предоставляет информацию на уровне детализированное™, что позволяет разрабатывать для разных типов или категорий магазинов свои стратегии мерчендайзинга (специальный ассортимент продукции, распределение площадей, ценообразование, кампании продвижения). Более того, современные программы компьютерного моделирования позволяют заранее протестировать такие маркетинговые программы до начала их реализации.

Розничные торговцы будут более положительно реагировать на действия тех производителей, которые заявят о себе как об экспертах в данной категории продукции. Производители могут пойти дальше и сэкономить время розничного торговца, проанализировав и идентифицировав основные тренды по продуктам и по потребителям. Назначенный «ответственный за категорию» отвечает за нее и занимается подготовкой стратегических рекомендаций. Это, конечно, предполагает принятие производителем на вооружение соответствующих технологий и приложений, однако выгоды от этого будут для производителя очевидны. Производители могут получить обширную информацию по параметрам бренда, но также положительно воспримут любые другие данные о потребительском поведении и деятельности конкурентов, которыми розничные торговцы смогут поделиться с ними как с экспертами по данной категории. В результате такой производитель сможет оказаться в позиции, позволяющей целенаправленно заниматься мерчендайзингом и прикладывать усилия по продвижению продукции более прицельно.

Электронный обмен данными (EDI)

Прямая связь между компьютерными системами производителя и розничного торговца способствует более широкому сотрудничеству между этими структурами и позволяет получить выигрыш

по расходам и производительности. EDI используется во всем цикле: от размещения заказа и его доставки до оплаты счет-фактуры, в результате чего происходит сокращение транспортных расходов, ускоряется поставка и минимизируются запасы. Например, основываясь на моделях контроля за товарно-материальными запасами, EDI становится средством автоматического размещения заказов.

В ситуациях, где поставщик управляет товарно-материальными запасами своего заказчика, могут быть установлены электронные связи, чтобы передавать информацию о перемещениях в запасах заказчика непосредственно поставщику. Возможность управлять товарно-материальными запасами своего заказчика для производителя очень выгодна. За счет этого производитель способен повысить качество прогнозирования по спросу, минимизировать товарно-материальные запасы, как свои, так и заказчика, не допуская при этом появления у заказчика дефицита.

8.3. Выводы

В главе рассмотрены новые разработки в области продаж, такие, как рост прямого маркетинга, маркетинга на основе баз данных, телемаркетинга, маркетинга на основе Интернета и другие приложения информационных технологий для продаж и управления продажами. Показано, как информационные технологии помогают таким компаниям, как Direct Line, First Direct и Dell Computers непосредственно взаимодействовать с заказчиками без торговых представителей или дистрибьюторов. Использование прямой почтовой рассылки и телемаркетинга сокращает потребность в торговых представителях на местах, а рост маркетинга через Интернет революционизирует способ осуществления транзакций.

Такие разработки в области информационных технологий, как электронная почта, факсимильная связь и мобильные телефоны, постоянно улучшают коммуникационные связи между торговыми представителями, заказчиками и головным офисом. Однако они также оказывают повышенное давление на торговых представителей, от которых теперь ожидается, что они благодаря использованию новых коммуникационных технологий будут реагировать более оперативно на запросы потребителей.

Менеджеры по продажам также в значительной степени выиграли от таких разработок. Информационная технология стала платформой

Использование для продаж приемов прямого маркетинга и ИТ

для управления новыми территориями, планирования поездок торговых представителей, найма и отбора персонала, прогнозирования объема продаж, определения численности торговых представителей и разработки моделей оценивания, а также позволила улучшить коммуникационные связи с торговыми представителями на местах.

Практическое упражнение

Святочные геммы

«Это особенный снеговик, на которого не действует тепло, поскольку он не слеплен из снега, камней и морковки в качестве носа», — заявила Розмари Вокс, менеджер по маркетингу ювелирной компании Attwood & Sawyer, находящейся в Ирландии.

Снеговик был сделан из чудесных китайских кристаллов, высотой только в 3 см. Компания, которая каждый год выпускает броши с рождественской тематикой, на этот раз решила выбрать вариант снеговика. В небрежно надвинутой шляпе из черной финифти, с рубиновыми кристаллическими глазами, носом-пуговицей и бриллиантовым шарфом, развевающимся на ветру, снеговик Attwood установлен на золотой подставке, весом в 22 карата.

Этот чудо рукотворного ювелирного мастерства вскоре будет продемонстрировано специалистам в отрасли. Затем ожидается, что в конце октября он будет выставлен на продажу в Лондоне в магазинах Selfridges, Harrods и John Lewis, а также и в других ювелирных магазинах и универмагах по всей территории Великобритании и Ирландии, но не только там, снеговик появится и в других странах Европейского союза.

«Эта брошь потребовала много работы, — заявила Розмари Вокс, — в ее дизайне и разработке принимали участие многие наши сотрудники. Мы проектируем каждый наш продукт, и брошь в частности, для ручной работы, в том числе вставку всех кристаллов. Сегодня некоторые из наших брошей являются коллекционными предметами».

В прошлом году компания, производственный цех которой площадью в 2000 м² расположен в Корке, Ирландия, в качестве рождественской броши выпустила рождественское дерево, а в позапрошлом году — небольшого мишку, катающегося на коньках. Предполагается, что и новая брошь будет хорошо продаваться весь следующий год.

В течение четырех лет подряд компания называется среди наиболее успешных производителей ювелирных изделий для магазинов дьюти-фри в аэропортах по всему миру среди самых известных имен, таких, как Dior и Givenchy. Компания экспортирует более 80% своих товаров в 50 стран, она разработала и изготовила корону для Мисс мира. Ее ювелирные украшения демонстрируются в американских мыльных операх, например «Далласе» и «Династии», а также в «Из Африки» — фильме, который завоевал Оскара.

Хотя компания заняла очень успешную для себя нишу в конкурентной среде, у нее нет никаких оснований для самодовольства. Розмари Вокс чувствует, что хотя продажи идут хорошо, чтобы расширить потребительскую базу, следует открыть новые каналы дистрибуции. Она попросила вас, недавно назначенного заместителем менеджера по маркетингу, высказать свою точку зрения, изложенную в форме отчета по следующим вопросам.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы преимущества и недостатки конкретного ассортимента продукции для такой относительно небольшой компании, как Attwood & Sawyer, в использовании Интернета для продвижения всего ассортимента ее продукции?
2. Какие исследования необходимо выполнить, чтобы оценить потенциальную эффективность Интернета как медийного средства для маркетинга и продаж?
3. Компания в настоящее время рассматривается общественностью и другими компаниями как ирландская, но имеет основной рынок в Великобритании и в меньшей степени в остальной части Европы. В вашем отчете предложите способы, при помощи которых Интернет помог бы представить компанию в большей степени как международного участника.

Экзаменационные вопросы

1. Сопоставьте сильные и слабые стороны прямой почтовой рассылки и телемаркетинга.
2. Что такое маркетинг на основе базы данных? Поясните типы информации, которая хранится в базе данных.
3. Что такое маркетинг на основе Интернета и почему он растет?
Какие барьеры мешают его более быстрому распространению?

**СРЕДА,
В КОТОРОЙ
ОСУЩЕСТВЛЯ
ЮТСЯ
ПРОДАЖИ**

У УСЛОВИЯ, В КОТОРЫХ ОСУЩЕСТВЛЯЮТСЯ ПРОДАЖИ

Цели	Изучив эту главу, вы должны уметь следующее	
	1. Разбираться, почему каналы структурируются по-разному.	
	2. Оценить стратегии и тактические приемы продвижения типа «тяги» и «толкай».	
	3. Понимать, какие конкретные факторы участвуют в организационных продажах и какие проблемы при этом возникают.	
	4. Оценить полезность и пригодность выставок как среды для продвижения продукции.	
	5. Понимать сущность и роль паблик рилейшнз как инструмента продаж	
Ключевые термины	<ul style="list-style-type: none">• выставки• паблик рилейшнз• предложение с премией• приемы типа «толкай»• приемы типа «тяги»	<ul style="list-style-type: none">• рыночная сегментация• ситуационные и управленческие факторы• стимулирование продаж• «точно в срок» (ЛТ)

9.1. Ситуационные и управленческие факторы, влияющие на продажи

На продажи и на управление продажами влияют и будут влиять ряд основных факторов поведенческого, технологического и менеджерского характера (Anderson, 1996; Magrath, 1997). Основные из них показаны в табл. 9.1.

Таблица 9.1. Факторы, влияющие на продажи и управление продажами

Факторы поведенческого типа

Возрастающие ожидания потребителей

Стремление потребителей избежать участия в переговорах между покупателем и торговым представителем

Увеличивающаяся мощь основных покупателей

Глобализация рынка

Фрагментация рынков

Технологические факторы

- Автоматизация работы торговых представителей:
- портативные компьютеры и программное обеспечение
 - электронный обмен данными
 - видеоконференции через портативные компьютеры
- Виртуальные офисы торговых представителей
Каналы электронных продаж:
- Интернет
 - покупки дома по телевизору

Менеджерские факторы

- Прямой маркетинг:
- непосредственная почтовая рассылка
 - телемаркетинг
 - компьютерный торговый представитель
- Слияние продаж и маркетинга:
- интранеты
- Квалификация потребителей для торговых представителей и менеджеров по продажам

Поведенческие факторы

По мере того как потребители все больше адаптируются к изменяющейся среде, функция продаж также должна адаптироваться к следующим факторам: а) возрастающим ожиданиям потребителей; б) стремлению потребителей избежать участия в переговорах между покупателем и продавцом; в) увеличивающейся мощи основных покупателей; г) глобализации рынка; д) фрагментизации рынков.

/ . Возрастающие ожидания потребителей

По мере того как потребители знакомятся со все более высокими стандартами качества продукции и услуг, они ожидают в будущем еще более высоких уровней. Этот процесс может ускоряться благодаря новому опыту других стран и появлению новых участников в отраслях (возможно, иностранных), которые устанавливают новые стандарты совершенства. Являясь директором исследовательской фирмы, занимающейся изучением удовлетворения запросов потребителей, Пауэр (J. D. Power) поясняет: «Удовлетворить потребителя очень трудно, поскольку вы сами постоянно поднимаете планку и отодвигаете место финиша. Вы никогда не останавливаетесь. По мере того как с вашими потребителями обращаются все лучше и лучше, они требуют еще более каче-

ственного обращения». В результате торговые представители должны признать, что ожидания как потребителей, так и организаций-покупателей в отношении качества продукции, обслуживания и ценности будут продолжать возрастать, и поэтому они должны реагировать на этот вызов постоянным улучшением качества.

2. Стремление потребителей избежать участия в переговорах между покупателем и продавцом

Проведенные исследования показали, что в сфере розничной торговли самым беспокойным и наименее удовлетворяющим человека занятием является покупка автомобиля (*Business Week*, 1996). Поэтому некоторые торговые представители по продаже автомобилей прошли подготовку в искусстве ведения переговоров, а также изучили тактические приемы продаж с высоким давлением на потребителя. Покупатели вынуждены рассматривать покупки такого рода как событие, которое надо вытерпеть, а не отпраздновать. В ответ на это некоторые автомобильные компании перешли к варианту фиксированных цен, отказу от давления на покупателя и установлению справедливой балансовой стоимости старого автомобиля при принятии его в качестве части оплаты. Такой подход, например, оказался успешным при запуске на рынок корпорацией General Motors своей новой модели Saturn, и эта же философия определяет маркетинг автомобилей компании Daewoo в Великобритании.

3. Увеличивающаяся мощь основных покупателей

Растущее доминирование основных участников во многих секторах (прежде всего в розничной торговле) оказывает сильное влияние на продажи и управление продажами. Их огромная покупательская мощь означает, что они могут требовать и получают специальные услуги, включая статус специального потребителя (управление ключевым клиентом), контроль над товарно-материальными запасами в режиме «точно в срок», управление категориями и совместное финансирование кампании продвижения. Именно поэтому Hewlett Packard старается обеспечивать такие оперативные и эффективные услуги своим заказчикам, что для этого готова арендовать офисы в их штаб-квартирах и держать там своих менеджеров по работе с ключевыми клиентами (Wood, 1994). В будущем успех торговых представителей будет зависеть от их способности правильно и оперативно реагировать на все возрастающие запросы крупных потребителей.

4. Глобализация рынка

По мере того как национальные рынки становятся все более насыщенными, компании, для того чтобы обеспечить рост продаж и получение прибыли, расширяют свою деятельность в других странах. Такие крупные корпорации, как Coca-Cola, Colgate-Palmolive и Avon Products, получают теперь большую часть своих поступлений от иностранных рынков. Проблемы, с которыми они сталкиваются в этом случае, включают установление правильного соотношения между численностью персонала из экспатриантов и местного населения, адаптацию к разным культурам, стилям жизни и языкам; соперничество с брендами мирового уровня и формирование глобальных взаимоотношений с крупными заказчиками, располагающимися во многих странах. Например, ЗМ имеет множество заказчиков, начиная от глобальных стратегических клиентов в области промышленных высоких технологий (таких, как Motorola, Hewlett Packard, IBM, Texas Instruments) до производителей оборудования в электронике, бытовой технике, автомобильной, электрической, аэрокосмической отраслях, производителей мебели, потребительских продуктов, товаров и услуг для здравоохранения (Magrath, 1997). Основной трудностью для подобных транснациональных корпораций становится координирование деятельности торговых команд, осуществляющих продажи таким компаниям, как Nortels, Samsung, Siemens или P&G, то есть в ситуации, когда заказчик может располагаться более чем в 20 странах и требовать специальные условия по продажам, технической поддержке, ценообразованию и спецификации своей продукции. Сложность заключается в том, что менеджеры по работе со стратегическими клиентами должны уметь не только работать при поддержке команд, но и координировать усилия, чтобы клиент получил услуги наивысшего качества.

5. Фрагментация рынков

Под воздействием перемен, происходящих в уровне доходов, стиле жизни, психологии людей, опыте и вообще в условиях более высокой жизненной динамики, рынки фрагментируются и образуют рыночные сегменты. Например, Campbell Soup Company разделила США на основе самобытных культур и этнических вкусов на 22 различных рыночных сегмента (Anderson and Rosenbloom, 1992). Это означает, что рынки, скорее всего, становятся меньше с одновременным увеличением числа брендов, предлагаемых для

удовлетворения разнообразных требований (как функциональных, так и психологических) их потребителей. Менеджерам по маркетингу и продажам необходимо оперативно действовать при идентифицировании изменений во вкусах потребителей и разрабатывать стратегии, позволяющие как можно полнее удовлетворять запросы все более разнообразного и мультикультурного общества.

Технологические факторы

Важность технологических факторов для продаж и управления продажами отражается в том внимании, которое было уделено этой теме в гл. 8. Очевидно, что в настоящее время основными такими факторами являются три: а) автоматизация деятельности торговых представителей, б) создание виртуальных офисов для продаж и в) каналы электронных продаж.

Автоматизация деятельности торговых представителей включает использование портативных компьютеров типа laptop и palmtop, мобильных телефонов, факс-аппаратов, электронной почты и современного программного обеспечения, что помогает им решать такие задачи, как планирование поездок или посещения клиентов, а также заниматься наймом и отбором торгового персонала и оценкой его работы. Кроме того, электронный обмен данными (EDI) обеспечивает компьютерные связи между производителями и структурами, приобретающими товары для перепродажи (розничными и оптовыми торговцами и дистрибьюторами), позволяя этим структурам обмениваться между собой информацией. Например, размещение заказов о покупке, рассылка счет-фактур, котировки цен, сообщения дат поступлений продукции, отчеты и информация о продвижении могут быть при необходимости быстро изменены. Технологические инновации позволяют осуществлять видеоконференции при помощи персональных компьютеров, в результате чего совещания торговых представителей, подготовительные курсы и взаимодействие с потребителями могут осуществляться таким образом, чтобы их участникам не нужно было покидать своих офисов.

Усовершенствованные технологии также способствуют созданию виртуальных офисов, позволяющих торговому персоналу быть в контакте с головным офисом, заказчиками и коллегами по работе. Виртуальный офис может размещаться даже дома и в автомобиле. Это может привести к огромной экономии денег и времени и повысить

удовлетворение от работы у торгового представителя, который теперь избавлен от необходимости сидеть подолгу в транспортных пробках, что является пока неотъемлемой частью его работы.

Наиболее быстро растущий канал электронных продаж это, несомненно, Интернет, который подробно описан в гл. 8. Однако еще одним динамично активизирующимся каналом, о котором стоит напомнить особо, так как он позволяет в значительной степени сократить число торговых представителей, являются продажи дома по телевизору, которые особенно популярны в США. Зрители смотрят по кабельному телевидению демонстраторов, которые предлагают товары, начиная от ювелирных изделий до потребительской электроники, а затем заказывают их по телефону. Действительно демонстратор в данном случае фактически является торговым представителем.

Управленческие факторы

Менеджеры реагируют на изменения во внешней среде, разрабатывая новые стратегии, которые позволяют повысить эффективность. Это включает: (а) разработку приемов прямого маркетинга, (б) стирание грани между продажами и маркетингом и (в) поощрение торговых представителей получать профессиональную подготовку.

Все возрастающая роль прямого маркетинга, в который входят непосредственные почтовые рассылки и телемаркетинг, описана в гл. 8. Однако третьим нарастающим изменением здесь становится использование компьютерных станций в американских точках розничной торговли, которые заменяют традиционных торговых представителей. Хотя в Европе использование продаж с компьютерной поддержкой в информационных автомобильных залах началось со специальных киосков, используемых Daewoo, где потребители могут получить информацию о продукте и цене, в США этот процесс пошел еще дальше: несколько дилеров корпораций Ford установили компьютерные станции, полностью заменившие торговых представителей. Теперь потребители могут сравнивать характеристики различных моделей, вычислять эксплуатационные расходы, определять размеры месячных платежей и использовать телефон для составления заказа и общения с предприятием без всякого вмешательства торгового представителя.

Хотя разработка эффективных взаимоотношений между сотрудниками, занимающимися продажами и маркетингом, признается всеми, на практике слияние двух функций в единое целое осложняется помимо прочего и плохой коммуникацией. Установка интранетов, похожих по своей сути на Интернет, за тем исключением, что это собственные сети компании, связывающие между собой персональные компьютеры сотрудников, поставщиков и заказчиков, позволяет улучшить обмен информацией. Интранеты используются для таких разнообразных функций, как электронная почта, командное проектирование и собственные публикации. Конечно, использование интранета может повысить эффективность работы торговых представителей на местах, которым требуется оперативный доступ к быстро меняющейся информации, например спецификации по продукту, новостям о соперниках или последним котировкам цен, а также обеспечить обмен информацией между отделами продаж и маркетинга.

И наконец, возникновение новых проблем убедило в важности профессиональной подготовки. В Великобритании это привело к созданию нового органа — Института профессиональных продаж. На этот орган возлагается ответственность по таким направлениям, как уточнение профиля функции продаж, распространение лучших приемов, разработка программ обучения для повышения профессионализма торговых представителей и менеджеров по продажам через соответствующие навыки и умения.

Проанализировав основные факторы, влияющие на функцию продаж, теперь мы можем рассмотреть конкретные условия, в которых осуществляются продажи и некоторые виды деятельности, такие, как стимулирование продаж и выставки, оказывающие поддержку видам деятельности, непосредственно связанным с продажами.

9.2. Каналы продаж

До эпохи индустриализации дистрибуция была простым делом, так как производители продавали свою продукцию ближайшим соседям, которые часто забирали ее сами. Современное производство, более космополитичные потребители, более совершенные транспортные и коммуникационные средства, а также специализация бизнеса — все это означает, что решения по выбору канала дистрибуции теперь стали очень сложными. В наши дни расходы

на дистрибуцию поднялись и стали сопоставимыми с затратами на производство. Действительно, в результате автоматизации и компьютеризации доля затрат на производство в процентах от общей стоимости сейчас значительно ниже, чем была всего несколько лет назад. В связи с этим менеджеры по маркетингу должны непрерывно оценивать каналы дистрибуции, пытаясь добиться экономии средств. Выбор маркетинговых каналов и принятие решения о том, как следует организовать работу торговых представителей, задаются общей политикой компании.

Под каналом продаж понимается тот путь, который товары проходят в ходе процесса продаж от поставщика до потребителя. Иногда этот канал является непосредственным и продаваемые товары входят в производственный процесс, результатом чего становятся различные готовые продукты, которые в свою очередь продаются через другой канал. Например, таким продуктом являются карбюраторы, продаваемые производителю автомобилей. Произведенные автомобили затем продаются автомобильным дистрибьюторам, которые в свою очередь продают машины конечным пользователям. Если рассмотреть прохождение продукта от этапа исходных материалов до готового состояния, можно увидеть, что на разных этапах производственного процесса привлекаются различные каналы продаж. Канал продаж также может быть и непрямым, когда производитель продает оптовому торговцу или агенту, который в свою очередь продает эту продукцию меньшими партиями другим потребителям. Этот процесс часто называют «разбивкой опта».

•

Выбор каналов продаж и их периодическое оценивание

При выборе или повторном оценивании каналов компания должна принять во внимание ряд существенных факторов, а именно:

- рынок;
- затраты на канал;
- продукт;
- потенциал прибыли;
- структура канала;
- цикл жизни продукта;
- немаркетинговые факторы

Рынок

Рынок должен анализироваться с точки зрения того, насколько он гарантирует, что много потенциальных потребителей будут иметь возможность приобрести товар или услугу. Важно иметь совместимость канала с аналогичными продуктами. Потребители являются достаточно консервативными в своих привычках, и поэтому любые радикальные перемены или отход от принятых норм воспринимаются ими с подозрением. До тех пор, пока не будет обоснованных причин, никакого смысла отказываться от прежнего канала нет. Например, производитель консервированных продуктов питания не станет в обычных условиях рассматривать продажу своей продукции по заказам через почту, если только компания не станет предлагать уж какой-то особенный продукт или эти консервы не окажутся в составе продуктовой корзины. В обычном же случае компания будет прибегать к традиционным точкам дистрибуции, например гастрономам или магазинам типа «плати и уноси».

Затраты на канал

Общепризнанно, что чем канал короче, тем он дешевле. Поэтому продажа компанией своей продукции в прямом режиме может обеспечить большой охват рынка, но помимо значительных инвестиций в торговых представителей компании придется понести серьезные затраты также на транспорт и склады. Однако это в значительной степени компенсируется более высокой маржей прибыли, которая получается за счет устранения посредников в процессе дистрибуции, и тем, что маржа с ними не делится. Помимо этих финансовых критериев короткие каналы обладают преимуществом более оперативного выхода на конечных пользователей, что означает для компании более сильную позицию с точки зрения прогнозирования потребностей этой категории потребителей и их удовлетворения.

В последние годы наблюдается тенденция, показывающая, что производители стараются сократить свои каналы, чтобы более эффективно контролировать дистрибуцию своей продукции, в частности там, где для предварительного знакомства потребителей с продуктом используется дорогостоящая реклама.

Продукт

Как правило, более дешевые товары с более низким уровнем используемых технологий более приспособлены к длинным кана-

Условия, в которых осуществляются продажи лам. Более сложные товары, часто требующие больших послепродажных услуг, проявляют тенденцию продаваться через более короткие каналы. Вот почему большинство промышленных продуктов реализуются их производителями непосредственно пользователям. Важное место в этом занимает и ширина ассортимента. Так, при широком ассортименте для производителя может быть целесообразно выходить на рынок самому, поскольку его торговый представитель в этом случае имеет более крупный портфель продукции, которым он может заинтересовать потребителя, в результате чего потенциал получения больших поступлений и прибыли также возрастает.

Узкий ассортимент в большей степени подходит для более длинного канала, потому что на протяжении цепи дистрибуции к нему может быть добавлена дополнительная продукция других производителей, и на выходе канал будет предлагать более широкий ассортимент, что для потребителя более интересно. В этом частном случае конечной функцией продаж занимаются посредники в канале дистрибуции, а не производители. Хорошим примером этого подхода является производитель запорной аппаратуры для ванной комнаты, который обычно продает свою продукцию торговым фирмам, обслуживающим строительные организации. Эти торговцы затем продают эту аппаратуру строительным организациям вместе с другими товарами, которые тем требуются.

Потенциал прибыли

Существует точка, в которой затраты при попытке получить больше продаж через какой-то канал перевешивают поступления и прибыль, полученную от этих возрастающих продаж. Например, производитель эксклюзивных и дорогих духов не может распространять их через супермаркеты или рекламировать их по телевидению в прайм-тайм. Если компания это сделает, то продажи без всякого сомнения повысятся, однако затраты на достижение нового уровня продаж станут такими, что прибыль не только не вырастет, а может даже упасть. Фактически это бухгалтерская проблема, и поэтому необходимо отыскать правильный баланс между расходами на канал, прибылью и валовой маржой.

Производитель, использующий короткие каналы, с большей вероятностью будет иметь более высокую валовую маржу, однако и более высокие расходы на канал. Производитель, имеющий более длинные каналы с относительно меньшей валовой маржой, будет иметь более низкие затраты на канал.

Структура канала

В значительной степени выбор производителем посредников в цепи дистрибуции определяется членами канала. Если эти члены являются сильными (например, по их численности), то производителю обойти уже имеющийся канал будет трудно.

В некоторых случаях может быть трудно получить доступ в канал до тех пор, пока продукт не будет дифференцирован за счет своей уникальности или более низкой цены по сравнению с теми продуктами, которые уже перемещаются в канале. В данном случае хорошим примером будет потенциальная трудность, с которой встретится производитель нового чистящего средства, пытаясь продать свою продукцию через крупные супермаркеты. Этому производителю потребуется убедить членов канала, что его чистящие средства чем-то лучше аналогичных товаров, которые уже продаются на рынке, или предложить им привлекательные цены и условия. Кроме того, чистящие средства главным образом предлагаются на рынке, используя маркетинговую стратегию «тяни», полагаясь на рекламу для потребителей, позволяющую сформировать лояльность к бренду и познакомить потребителей с этим продуктом. Поэтому производителю придется затратить много средств на массовую рекламу, без которой такой лояльности к бренду ему не получить, или попытаться «протолкнуть» продукт через канал, используя для этого различные инициативные мероприятия, в том числе предлагая более низкую конечную цену, чем конкуренты, или большую, чем они, маржу прибыли для розничных торговцев. Как из всего этого видно, задача производителя чистящих средств выйти на рынок может оказаться очень сложной, и если в его распоряжении нет значительных финансовых ресурсов, почти невозможной.

Цикл жизни продукта

Следует внимательно проанализировать, на каком этапе своего цикла жизни находится продукт. Новая концепция или продукт, только начинающие цикл жизни, чтобы появиться на рынке, могут потребовать на старте интенсивных усилий по дистрибуции. По мере того как продукт становится все более известным, на первое место по важности могут выйти критерии, связанные с послепродажными услугами, в результате чего потребуется перейти к селективной дистрибуции, то есть к взаимодействию только с теми

дилерами, которые могут предложить необходимые стандарты послепродажного обслуживания.

Например, в случае с телевизорами описанная ситуация проделала полный круг: от интенсивной дистрибуции к селективной (по тем причинам, которые только что были упомянуты) и снова вернулась к интенсивной дистрибуции. Это произошло потому, что в настоящее время обслуживание телевизоров считается относительно простой задачей, так как телевизоры выпускаются аналогичными, т.е. в ходе ремонта блоки просто заменяются на стандартные. В результате этого теперь телевизионный мастер не должен быть специалистом по какому-то конкретному бренду. Производители телевизоров понимают, что в результате сравнительного паритета между моделями потребители вряд ли сейчас будут испытывать значительное пристрастие к какому-то бренду из-за его предполагаемого технического превосходства или стандарта послепродажного обслуживания. Наиболее критичным фактором в наши дни стала гарантия, что потребитель может разглядеть бренд и сравнить его с брендами соперников. Поэтому целью производителя становится максимальная демонстрация своего продукта в точке продаж.

Немаркетинговые факторы

Эти факторы обычно связаны с количеством доступных финансов. Такое может случиться, например, с новым продуктом, который компания из-за финансовых ограничений не может использовать таким образом, чтобы в полной мере получить от него преимущества. Так как компания не может позволить себе нанять торговых представителей на местах, она будет вынуждена прибегнуть к дистрибуции через посредника. И наоборот, компания может воспользоваться не самым удобным для себя каналом, например рассылкой заказов *через* почту, что требует минимальных инвестиций в торговых представителей, хотя физические характеристики продукта могут мало соответствовать такому варианту.

Немаркетинговые факторы часто становятся значимыми при международных продажах, так как многие компании, к сожалению, рассматривают экспортные заказы как вспомогательные по отношению к заказам внутри страны и готовы предложить агентские функции любому, кто может получать заказы, независимо от его коммерческого состояния. Более подробно обсуждение международных аспектов рассматривается в гл. 10, однако здесь уме-

стно отметить, что существуют примеры компаний, которые заключили соглашения по экспорту со своими агентами в начале своей деятельности, когда экспорт являлся относительно второстепенным для них направлением. Однако по мере того, как эти компании становились более крупными структурами, многие из них начинали рассматривать экспорт в качестве важного направления, но сталкивались с трудностями и большими расходами, чтобы избавиться от прежних непродуманно заключенных агентских соглашений. Во многих случаях компаниям приходилось продолжать действовать в рамках прежних соглашений, хотя это противоречило их долгосрочным интересам.

Характеристики каналов продаж

Следует понять, что маркетинговые каналы — это одни из самых стабильных элементов в маркетинг-миксе. Чтобы изменить канал, требуются большие деньги и большие усилия, и этим он в значительной степени отличается, скажем, от цены, которой манипулировать гораздо легче. Например, решение о переходе от селективной дистрибуции к интенсивной принимается на самом верху компании, поскольку решения этого рода непосредственно влияют на численность торговых представителей и даже на используемые методы продаж.

Основная проблема, с которой компаниям приходится в этом случае сталкиваться, — выбор наиболее подходящего канала, а с точки зрения менеджеров по продажам это включает тип точек торговли, которые должны обслуживаться. Другими словами, производитель может выбрать один из четырех типов дистрибуции по своему усмотрению.

1. *Прямой.* В данном случае производитель не прибегает к услугам посредников и продает и доставляет свою продукцию непосредственно потребителю.

2. *Селективный.* Здесь производитель продает через ограниченное число посредников, владеющих специальными навыками, которые позволяют им предлагать продукцию на рынке более эффективно.

3. *Интенсивный.* Здесь задачей ставится достижение максимальной экспозиции продукции в точке продаж, и поэтому производитель старается продавать через возможно большее число торговых точек. При таком варианте аспекты обслуживания и послепродажных услуг скорее всего не являются важными. К продуктам, реа-

Условия, в которых осуществляются продажи

дизуемым по такому варианту, можно отнести сигареты, хлопья для завтрака и чистящие средства.

4. *Эксклюзивный*. Производитель продает свою продукцию очень ограниченному числу дилеров. Наглядным примером такого подхода является автомобильная отрасль, где посредники в цепи дистрибуции должны обеспечивать заданный уровень запасов машин, послепродажные услуги и т.д., которые соответствуют требованиям производителей; их репутация зависит во многом от сервисной поддержки, оказываемой дистрибьюторами. Рассмотрим и другие аспекты продаж.

9.3. Промышленные/коммерческие продажи и продажи органам власти

Эти категории сгруппированы вместе, потому что подход к продажам в каждой из них аналогичен, как и типы поведения, демонстрируемые здесь, и соответствующее организационное поведение (что обсуждалось в гл. 2).

У этих типов рынка существует ряд характеристик, которые отличают их от потребительских рынков.

Меньшее число потребителей

Институциональные и деловые структуры закупают товары либо для пользования собственными организациями, либо для производства других товаров. В результате этого число потенциальных покупателей здесь существенно меньше, но каждый из них делает покупки на значительные суммы.

Концентрированные рынки

Промышленные рынки часто являются очень концентрированными. Примером является текстильная промышленность в Великобритании, которая сосредоточена в Ланкашире и Йоркшире. Промышленные торговые представители, которые торгуют в одной отрасли, могут взаимодействовать только с ограниченным числом заказчиков, располагающихся на ограниченной географической территории.

Сложные решения о покупках

Принятие решения о покупках часто требует привлечения большого числа сотрудников, что особенно характерно для властных структур, где для каждой крупной покупки может требоваться решение специального комитета.

Многие решения по покупке промышленных товаров включают не только покупателя; в некоторых случаях участие в этом принимают технический специалист, сотрудники отдела производства и финансового отдела, в результате чего фактически появляются структуры, отвечающие за принятие решения. Это может сделать процессы переговоров и принятия решения значительно более длинными. В связи с этим торговые представители должны уметь работать и общаться с самыми разными людьми, занимающими разные должностные позиции, и быть готовыми варьировать свои предложения таким образом, чтобы они лучше удовлетворяли индивидуальные запросы. Например, технических специалистов необходимо в первую очередь уметь убедить в технических достоинствах продукта; специалисты из отдела производства хотят получить гарантии надежной доставки комплектующих, а покупатели стремятся получить максимум полезности и удобств за свои деньги.

В отношении технически сложных продуктов продажи иногда осуществляются командами торговых представителей, в которой каждый член работает со своим коллегой из команды покупателя, например, инженер по продажам взаимодействует с инженерами из компании-заказчика.

Долгосрочные взаимоотношения

Торговый представитель, предлагающий полисы пожизненного страхования или энциклопедии, совершив сделку, возможно, никогда в своей жизни больше с этим потребителем не встретится. Однако сущность продаж в промышленной, коммерческой и общественной сферах такова, что здесь устанавливаются долгосрочные взаимоотношения, при которых обе стороны начинают зависеть друг от друга: одной необходимы надежные поставки, другой — регулярные заказы.

Так проявляется тенденция формировать прочные личные взаимоотношения на долгий срок, в результате чего приемы активного давления на другую сторону в этом случае часто не срабатыва-

ют и вообще являются неподходящими. Более взвешенный подход, при котором торговый представитель идентифицирует запросы отдельных потребителей, а затем продает выгоды своего продукта, позволяющие удовлетворить эти запросы более полно, является и более успешным. Здесь способность торговых представителей сглаживать жалобы и предоставлять надежное послепродажное обслуживание является очень важной. Было высказано предположение, что эффективно действующий торговый представитель должен понимать, как следует устанавливать и поддерживать отношения с группами ключевых потребителей в соответствии с принципами продаж на основе взаимоотношений.

Сделки компенсационного характера

Это соглашение, на основе которого компания А закупает некоторые товары, произведенные компанией В, и наоборот. Соглашения, как правило, принимаются на уровне совета директоров и часто появляются в тех случаях, когда между компаниями имеются финансовые зависимости, например, теми, которые относятся к одной группе (иногда такие сделки относятся к категории внутригрупповых) или между компаниями, директора которых просто хотят формализовать соглашения о закупках, стараясь при этом купить друг у друга как можно больше.

Такие соглашения могут вызывать трудности как у торговых представителей, так и у покупателей, поскольку они препятствуют свободной конкуренции. Покупателю не нравится, когда ему говорят, где он должен что-то купить, а торговый представитель не получает удовольствия от мысли, что значительная часть его потенциального рынка из-за соглашения о взаимных покупках временно из действия исключается.

Типы продукции

Это касается главным образом промышленных продаж. Тип продукции, с которым работает компания, может часто определять и тип подхода к продажам. В своей основе продукция может быть отнесена к следующим типам.

1. *Производство продукции на заказ (или единицы продукции с заданной спецификацией)*. Продукт изготавливается по заказу от-

дельного потребителя. В отношении этого типа продукции прогнозировать спрос в отрасли достаточно трудно. Примером таких продуктов являются корабли, костюмы, сшитые в ателье на заказ, и строительство больниц.

2. Производство партий. Определенное количество продуктов или компонентов изготавливается в одно и то же время, но не на постоянной основе. Как и в случае с разовым заказом, партии обычно производятся в соответствии с требованиями индивидуальных потребителей, хотя иногда такие партии выпускаются заранее в ожидании будущих заказов. К продукции этого типа относятся книги, мебель и одежда.

3. Поточковая (массовая) продукция. Это постоянное производство идентичных или похожих продуктов, которые выпускаются с расчетом на будущие продажи. Примерами такой продукции являются двигатели для автомобилей, видеомagnитофоны и стиральные машины.

4. Непрерывное производство. На предприятие в производственный процесс поступают исходные материалы, а на выходе появляется готовая продукция. Примерами этого рода можно назвать выпуск химических веществ, пивоварение и производство пластмасс.

Разумеется, торговый представитель должен адаптироваться к различным подходам, характерным для каждого из них. При потоковом производстве ему необходимо прогнозировать изменение моделей, чтобы гарантировать, что его компания будет приглашена в самом начале для сообщения своей котировки, а затем поддержать эту котировку, чтобы получить заказ, который будет выполняться в течение всего времени жизни продукта. Если торговому представителю на этом этапе не удастся добиться успеха, то у него не будет возможности продать свою продукцию снова до появления новой модели (и даже в этом случае ему будет трудно переиграть тех поставщиков, с которыми заказчик уже работает).

Важно также понимать, что ряд производителей, действующих в режиме потокового производства, в настоящее время действуют в варианте «точно в срок». В данном случае надежность, качество и своевременность доставки являются очень важными характеристиками, поскольку производитель работает с минимальным запасом сырья и материалов. Долгосрочные отношения с поставщиками при таком подходе становятся основными. В связи с этим целью, которую поставщики должны стараться достичь по параметрам качества, становится вариант «нулевое число дефектов».

При производстве продукции на заказ потеря заказа не является очень чувствительной, поскольку, если компания правильно позиционирована, ей предложат разместить свою котировку на следующий заказ, который, возможно, окажется успешным. Конечно, потеря заказа — серьезный вопрос, однако при производстве продукции на заказ это, как правило, означает ожидание в течение короткого времени, когда какой-то другой заказчик предложит другую работу, в то время как при потоковом производстве может потребоваться несколько лет, прежде чем модель сменится и появится новая возможность (к этому времени покупатель, возможно, забудет про существование этого торгового представителя).

9.4. Продажи для перепродажи

Продажи для перепродажи включают продажу продукции розничным торговцам (некоторые из них владеют своими структурами сами, но большинство принадлежат к тем или иным группам) и продажу оптовым торговцам. Большинство покупок этого типа осуществляется централизованно, и во многих случаях потенциальный покупатель посещает торгового представителя (если только речь не идет о промышленных продажах, где, как правило, торговый представитель посещает покупателя). Анализ изменяющихся типов розничной торговли с конца Второй мировой войны показывает, насколько революционно изменились здесь методы продаж.

Прежде чем изучить эти изменения в розничной торговле, следует категоризировать различные типы точек продаж.

1. *Однотипные структуры.* Эти заведения по классификации принадлежат к розничной организации, имеющей десять или более филиалов, каждый из которых продает аналогичный ассортимент товаров. Это одно из наиболее быстро растущих направлений розничной торговли, и в Великобритании этот тип розничной торговли занимает доминирующее положение.

2. *Сети магазинов* (иногда называемые *сетевыми структурами*). По своей сути они похожи на однотипные структуры за тем исключением, что число заведений здесь не превышает пяти и что здесь продается более широкий ассортимент продукции. Примеры этого рода главным образом встречаются в сфере бакалейных товаров.

3. *Кооперативные сообщества.* Эти структуры принадлежат людям, которые сами покупают в них и контролируют их; каждое сообщество управляется советом директоров, избираемых из самих членов. Членом этого сообщества может стать любой человек, купивший хотя бы одну его акцию. Появление этого направления датируется 1844 г., когда оно впервые появилось в г. Рочдейле. Оно действует на следующих принципах:

- открытого членства;
- демократического контроля (один человек — один голос);
- выплаты ограниченного процента на капитал;
- распределение излишков между членами пропорционально объему их покупок; первоначально распределение осуществлялось в форме дивидендов, затем в виде торговых марок, но сейчас все больше это делается в виде более низких цен;
- обеспечения соответствующего образования;
- сотрудничества между сообществами как на национальном, так и на международном уровнях.

4. *Универмаги.* Это магазины, в которых под одной крышей действуют пять и более отделов и работает не менее 25 сотрудников. Такие магазины продают широкий ассортимент товаров, включая домашнюю утварь и одежду.

5. *Независимые структуры.* Как следует из самого термина, такие торговцы сами владеют точками розничной торговли. Однако существуют небольшие вариации, например, когда такая независимая структура входит в ассоциацию розничной торговли. Это неформальная группировка, в которую розничные торговцы (обычно из какой-то географической зоны) объединяются вместе для совершения оптовых закупок. Более распространенным соглашением является вариант, когда оптовый торговец или группа оптовых торговцев приглашают розничных торговцев объединиться с ними и покупать продукцию у них. Такие соглашения называются добровольными группами (спонсируемыми отдельными оптовыми торговцами) или добровольными сетями (спонсируемыми группой оптовых торговцев). Участвующие в них независимые розничные структуры помимо общего названия имеют и какой-то символ, который отличает их от других подобных структур. Такие розничные структуры добровольно соглашаются соблюдать правила группы или сети, включающие помимо прочего бухгалтерские процедуры, стандартные характеристики, групповые схемы маркетинга и продвижения продукции.

6. *Заказы по почте.* Заказы по почте особенно стали популярными в последние годы. Наиболее привлекательным вариантом этого направления являются заказы в оптовые структуры, которые имеют широкий ассортимент продукции. Такой бизнес осуществляется при помощи издания глянцевого каталога, распространяемого агентами, работающими на основе комиссионных, которые продают эти каталоги семьям или друзьям. Заказ по почте также выполняют специалисты по отдельным категориям таких товаров, как оборудование для работы в саду, военная атрибутика или бытовая аппаратура. Реклама о них, как правило, размещается в прессе, посвященной соответствующему хобби, а также через непосредственную почтовую рассылку. Этот тип бизнеса за последние годы в значительной степени расширился, и главным образом в результате издания большего числа цветных воскресных приложений к газетам. Многие компании стараются применить такой же подход к более широкому ассортименту продукции, для чего также используют для ее рекламы воскресные приложения. Некоторые универмаги также предлагают услуги по почте, а некоторые для этого издадут и распространяют каталоги своей продукции.

Успех сетей магазинов означает, что производителям необходимо регулярно пересматривать свои каналы продаж, поскольку это приводит к тому, что покупательская мощь концентрируется все у меньшего числа людей. В динамичной сфере потребительских товаров производители все больше вовлекаются в контролирование дистрибуции своих продуктов и в мерчендайзинговую деятельность, позволяющую им поддерживать свои маркетинговые стратегии типа «тяни». Это приводит к большим расходам на рекламу и одновременно к мерчендайзинговой деятельности в точках продаж, необходимой для того, чтобы гарантировать, что товары в этих точках продвигаются с рекламой согласованно. В результате этого крупные производители, использующие стратегию «тяни», смогли получить контроль над своими посредниками в канале дистрибуции, поскольку сами посредники могли только негативно повлиять на спрос, созданный через рекламу и брендинг, с риском потери потребителей. Этот контроль означает более низкую маржу прибыли для розничных торговцев и возможность производителей диктовать, где в магазине должна располагаться их продукция. Весомость рекламы основных брендов позволяет производителям продукции этих брендов активно влиять на точки розничной торговли, через которые она реализуется. -■■-

Хотя первоначально наблюдалось сопротивление развитию подобных сетевых структур со стороны производителей, в конце концов они обнаружили, что им даже выгодно непосредственно взаимодействовать с ними. Это объяснялось тем, что такие структуры закупали партиями, которые доставлялись на централизованный склад, и размещали большие заказы заранее, задолго до даты доставки, что позволяло производителю организовать производство более эффективно.

Последствиями для продаж в результате такого развития событий стало то, что продавцам потребительских товаров постоянного спроса теперь не нужно, как раньше, вести предварительную работу с посетителем, так как это за них уже сделала реклама. Продажи в сетевых магазинах — это больше, чем вопрос переговоров на более высоком уровне, в ходе которых покупатель и менеджер по продажам обговаривают цены и сроки доставки товаров, а торговые представители в основном занимаются предоставлением послепродажных услуг в отдельных точках розничной торговли. Иногда эти представители также занимаются видами деятельности, связанными с мерчендайзингом, например соответствующей расстановкой товаров на магазинных полках, хотя часто за это отвечает специально выделенный мерчендайзер или даже команда мерчендайзеров, особенно когда требуется особая демонстрация продуктов или их продвижение.

Все возрастающая важность розничных торговцев отражается в факте образования **специализированных маркетинговых команд**, которые их обслуживают. Комбинация управления ключевыми клиентами со стороны торговых представителей и отсутствия у менеджеров по брендам представления о том, что розничные торговцы действительно хотят, побудило многие европейские компании, занимающиеся потребительскими товарами, создать специализированные маркетинговые организации. Их основное поле деятельности — это фрагмент рынка между управлением менеджерами по работе с ключевыми клиентами и торговыми представителями. Специализированные маркетологи основное внимание уделяют запросам розничного торговца, выясняя, какой вид продуктов они хотят иметь, в каком количестве, в какой упаковке, по какой цене, с какой разновидностью продвижения. Информация об этих требованиях сообщается в виде обратной связи менеджерам по брендам, разрабатывающим новые продукты, и торговым представителям, которые могут в этом случае более квалифициро-

ванно общаться с розничными торговцами. Важнейшей обязанностью специализированных маркетологов является разработка конкретных кампаний продвижения для супермаркетов. Например, крупная сеть супермаркетов также владеет группой гостиниц. От поставщика напитков она требует, чтобы в ходе кампании продвижения в качестве приза предлагался отдых в ее гостиницах (оплачиваемый поставщиком).

Разумеется, оптовые торговцы сильно пострадали в послевоенный период, и многие из них вообще покинули бизнес, поскольку их традиционные рынки (независимые структуры) также пострадали. На самом деле именно поэтому оптовые торговцы создали добровольные группы и сети для того, чтобы справиться с вызовом сетевых магазинов и предложить общественности похожий, но в целом другой имидж. Однако создается впечатление, что по большей части они потерпели неудачу, возможно, из-за своей слабой покупательской мощи и потому, что оптовые торговцы должны попытаться заставить обслуживаемые ими независимые структуры действовать так же, как сетевые магазины. Единственной санкцией, которую оптовый торговец может применить к тем членам, которые отказываются с ним сотрудничать, является исключение их из группы, в то время как при подобных проявлениях в сетевых магазинах упорствующий менеджер будет быстро отстранен от работы.

Послевоенные годы сопровождалось ростом крупномасштабной розничной торговли, сначала ростом размеров точек розничной торговли до уровня супермаркетов, затем — до супермагазинов и в конце концов — до гипермаркетов. Кроме того, из-за больших размеров территории, необходимой для таких структур, но главным образом ради удобства потребителей подобные структуры розничной торговли стали выводиться за город, где парковка и другие аналогичные проблемы были менее острыми. Типы покупок также изменились. В первую очередь это связано со все возрастающим отказом от услуг, в которых требуется обслуживание продавцом во время покупки и переходом посетителей к самообслуживанию и самостоятельному выбору товаров. В результате этого и накладные расходы, и цены снизились. Наблюдается и активизация массового маркетинга, поскольку возрастающие стандарты жизни населения означают, что продукты, которые в прошлом считались предметами роскоши, например автомобили, проведение отпуска за границей, телевизоры и телефоны, в на-

стоящее время перешли в категорию обычных товаров, приобретаемых в массовом порядке. В результате потребовался иной маркетинг: переход к массовой рекламе и другим формам деятельности, связанной с их продвижением, целью которых является побуждение формирования лояльности к определенным брендам. Теперь потребителей знакомят с потребительскими товарами постоянного спроса заранее и фактически поэтому их продают, используя стратегию типа «тяги». Таким образом, сцена розничной торговли претерпевает динамичные изменения, которые в свою очередь в значительной степени влияют на то, как работают торговые представители.

Франчайзинг

Динамичной тенденцией в розничной торговле в Европе стала контрактная система франчайзинга. Иногда о ней говорят как о системе корпоративного вертикального маркетинга (VMS), а ее действенность зависит от того, насколько далеко она располагается в канале от конечного потребителя. Франчайзер — это тот, кто предоставляет франшизу и обеспечивает связь с конкретными этапами производственного или дистрибьюторского процесса. На самом деле франчайзинг — это американский феномен, который был привнесен в Великобританию только в 1950-е годы. С тех пор он очень сильно вырос и теперь имеет кодекс поведения, соблюдение которого отслеживается органом, созданным на добровольных условиях, — Ассоциацией британских франчайзеров.

Франчайзинг выступает в виде нескольких форм.

- От производителя к розничным торговцам. Например, производитель автомобилей (франчайзер) выдает лицензию дистрибьюторам автомобилей (франчайзи) на продажу своей продукции. Фактически первая франчайзинговая система в мире начала действовать в Великобритании в виде системы «фирменных пабов». Владельцы пабов были «привязаны» к пивовару соглашением, обязывающим покупать пиво только у него. Однако эта система в те дни франчайзингом не называлась.
- От производителя к оптовым торговцам, что особенно популярно в отрасли прохладительных напитков. Здесь производители иногда поставляют концентрат (так называемую «секретную формулу»), который оптовые торговцы затем смешивают с водой и разливают по бутылкам для дальнейшей дистрибу-

ции по местным точкам розничной торговли (например Pepsi - Cola, Coca-Cola). Производители являются той движущей силой, которая стоит за имиджем бренда продукта и осуществляют контроль качества, что для франчайзеров очень важно.

•От оптового торговца к розничным торговцам. Это направление за последние годы в результате увеличения числа сетевых структур, о которых говорилось в предыдущем параграфе, находится в упадке. Наиболее успешным примером этого рода является добровольная группа SPAR, которая не занимается производством, а является крупным оптовым торговцем, но ее большая покупательская мощь оптовика означает, что она может поделиться частью своей экономии с независимыми точками розничной торговли, которые взаимодействуют с группой и обозначают это логотипом «SPAR». Они должны придерживаться правил, установленных группой в отношении таких аспектов, как ценовые вопросы, стандарты оформления магазинов и часов их работы, о чем группа сообщает в своей рекламе: «SPAR — это ваш магазин, который работает с восьми допоздна».

•Сервисные фирмы, спонсирующие франчайзинговые подходы для розничной торговли. Это направление, которое достигло наибольшего роста за последние годы. Здесь наилучшие примеры дает бизнес, связанный с продуктами быстрого питания (например, Burger King, McDonald's, Little Chef, Kentucky Fried Chicken, Spud-U-Like и Pizza Hut), арендой автомобилей (например, Avis, Budget и Hertz), офисными услугами (например, Prontaprint), отелями и курортами (например, некоторые отели Sheraton и некоторые отели Holiday Inn принадлежат частным лицам или группам лиц, которые управляют ими на франшизной основе).

Все франчайзинговые соглашения имеют ряд общих процедур.

1. Франчайзер оказывает помощь в таких вопросах, как размещение, финансирование, операционные аспекты и маркетинг.

2. Франчайзер поддерживает имидж компании в национальном и международном масштабах, что способствует хорошему признанию франшизы.

3. Многие франчайзинговые соглашения предусматривают централизованную систему закупок, при которой франчайзи покупают товары по выгодным для себя ценам, или там, где основой успешной деятельности франчайзи является «формула», принадлежащая франчайзеру (например, Kentucky Fried Chicken).

4. Франчайзинговые соглашения являются контрактом, обязательным для исполнения обеими сторонами. Контракт определяет такие вопросы, как часы работы, правила гигиены, взаимоотношения с потребителями и т.д. Некоторые организации, как например Little Chef, прибегают к услугам «мнимых посетителей», которые посещают неожиданно заведения, где заказывают еду. Они контролируют работу франчайзи, чтобы удостовериться, что тот выполняет правила, предписанные соглашением. Такой мнимый посетитель проверяет, как посетителя встречают, приходится ли ему ждать обслуживания, предлагаются или нет в меню определенные блюда, чистоту помещений.

5. Франчайзер не только часто предоставляет первоначально требующиеся средства для начала работы заведения, но и в дальнейшем направляет работу франчайзи.

6. Франчайзинг, как правило, предусматривает, что франчайзи платит роялти или другие отчисления франчайзеру. Однако в данном случае франчайзи сам владеет своим бизнесом, а не нанимается франчайзерам.

Эта система маркетинга стала очень популярной в последние годы. Она предоставляет выгоды обоим: крупномасштабной стороне (франчайзеру) и небольшой структуре (франчайзи). Последний получает возможность заниматься делом и быть самому себе хозяином, имея в то же время сильную мотивацию добиться успеха в бизнесе.

9.5. Услуги, связанные с продажами

Так же как и материальные продукты, услуги должны удовлетворять запросы покупателя. Однако их выгоды являются менее материальными, чем при потреблении физического продукта, поскольку их нельзя хранить или демонстрировать, то есть удовлетворение достигается через деятельность (например, это перевозка человека из одного места в другое, а не простое предоставление ему места в поезде).

Услуги могут выступать в самых различных формах. Примерами наиболее распространенных услуг являются следующие.

1. Транспорт: воздушный, морской, железнодорожный и дорожный.
2. Энергия: электрическая, газа, угля.
3. Гостиницы и размещение.

4. Рестораны.
5. Коммуникации: телефон, факс, электронная почта.
6. Услуги телевидения и радио.
7. Банковские услуги.
8. Страховые услуги.
9. Клубы: социальные, спортивные, по специальным интересам.
10. Обслуживание и ремонт техники.
11. Агентства по организации поездок.
12. Бухгалтерские услуги.
13. Бизнес-консультирование: реклама, маркетинговые исследования, стратегическое планирование.
14. Услуги архитекторов.
15. Чистка.
16. Библиотечные услуги.
17. Услуги властных (местных) структур: удаление и переработка мусора, уборка дорог.
18. Компьютерные услуги.
19. Брокерские услуги на бирже.

Существуют, конечно, и другие примеры услуг, которыми пользуются как потребители, так и промышленные пользователи. Подход к продажам по каждой категории выявляет тенденцию к отличиям в зависимости от потребительских запросов, так же, как аналогичные подходы отличаются, когда мы говорим о физических продуктах.

В Великобритании сектор обслуживания за последние десятилетия вырос очень сильно, поэтому так же, как и в США, экономика Великобритании скорее относится к обслуживающему, а не производящему типу. Для этого есть множество причин. Например, больше женщин теперь работают полное время, а разделение сфер ответственности между мужчинами и женщинами становится все более справедливым. Это оказывает давление на сектор обслуживания, от которого требуется предоставлять услуги, раньше пользующиеся гораздо меньшим спросом (например, более частое посещение ресторанов, большой спрос на путешествия благодаря росту чистого дохода).

Более совершенные технологии также помогают разработкам и предоставлению более полного ассортимента услуг (например, банки предлагают кредитные карты, мгновенные выписки счета, оперативное решение вопроса о выдаче займа и предоставление долгосрочных услуг, например, в отношении вкладных). Стро-

ительные компании теперь также располагают более широким диапазоном услуг и перешли в области, которые традиционно рассматривались в прежнее время сферой действия банков, особенно после недавней «либерализации» их деятельности благодаря принятию Закона о финансовых услугах (1986). Помимо расширения существующих услуг и захвата ими финансового сектора, теперь доступны новые виды услуг и в других сферах (например, работы по очистке и уборке, осуществляемые по франчайзинговой системе Duno-rod).

Общественные услуги стали более рыночными, более ориентированными и должны в настоящее время рассматриваться как более подотчетные общественности (например, полицейская служба, которая теперь с гораздо большим вниманием относится к паблик рилейшнз, чем в прошлом). Местные власти тратят деньги, которые они собирают в виде налогов, и поэтому общественность начинает больше интересоваться, как и на что тратятся эти деньги. Таким образом, отделы местных органов власти должны более разумно подходить к своим тратам, так как они теперь в большей степени подотчетны общественности. Им приходится чаще общаться с представителями общественности и объяснять, как оцениваются услуги, которые они предоставляют.

К специальным характеристикам сферы услуг можно отнести следующие.

1. Нематериальность.
 2. Трудность отделения производства от потребления, поскольку во многих случаях услуги потребляются непосредственно в процессе их производства.
 3. Услуги не являются столь же стандартизированными, как товары, и поэтому их труднее оценить (в единицах стоимости).
 4. В отличие от товаров услуги невозможно хранить.
- В табл. 9.2 эти характеристики приводятся в более наглядном виде.

Таблица 9.2. Характеристики услуг и товаров

<i>Товары</i>		<i>Услуги</i>
Низкая	Степень нематериальности	Высокая
Низкая	Неразделимость	Высокая
Низкая	Нестабильность (то есть отсутствие стандартов)	Высокая
Низкая	Подверженность порче (то есть невозможность сохраняться)	Высокая
Да	Владение	Нет

Последний критерий — владение — показывает, что в отличие от товара, потребитель не владеет услугой, однако платит за обеспечение доступа к получению такой услуги (например, сооружение для отдыха или занятий в гимнастическом зале).

Понятие четырех составляющих (известных четырех Р) в настоящее время расширилось, поскольку в него включают три дополнительные составляющие, и поэтому сейчас о маркетинге в обслуживании иногда говорят как о семи Р. Дополнительными тремя Р являются люди, процессы и физические элементы (все эти термины в английском языке также начинаются с буквы *p* — *people, process, physical evidence*. — Прим. перев.).

Люди — важнейший элемент в предоставлении услуг, особенно те, кто непосредственно вовлечены во взаимодействие с потребителями, и поэтому таких сотрудников при разработке маркетинг-микса необходимо рассматривать с точки зрения их подготовки и общего поведения при общении с потребителями.

Процессы связаны с тем, каким образом предоставляются услуги, как эти услуги предоставляются потребителям в точке контакта и получаются ими в процессе потребления. Постоянство и качество услуги должны планироваться и управляться.

Физические элементы также включаются в общий состав из-за нематериальной характеристики услуг. В связи с этим маркетинг должен подчеркивать сущность предлагаемого обслуживания. Это должно сообщаться потребителю с указанием таких аспектов, как уровень качества, тип оборудования, характер физических сооружений.

Помня о сказанном, задача продажи услуг является, возможно, более трудной, чем продажи товаров, что объясняется их более абстрактным характером. Характерной отличительной особенностью является и то, что те люди, которые предоставляют услуги, часто их и продают. Поэтому провайдеры услуг должны быть более подготовленными в отношении приемов продаж. Важную часть взаимодействия в ходе продаж составляют переговоры по их условиям. В этом случае большое внимание уделяется формированию имиджа (например, банки и страховые компании должны выглядеть стабильными и надежными институтами, одновременно демонстрируя своим клиентам дружелюбное, но неназойливое внимание — имидж, за который банки, в частности, заплатили большие средства за последние десятилетия). Возможно, как указывает МакДональд (McDonald, 1988), в первую очередь из-за того, что в отличие от физического продукта до тех пор, пока услуга не

будет предоставлена, никогда не знаешь, какой она будет, поэтому в продаже услуг важное место составляет элемент доверия. Торговый представитель, работающий в сфере услуг, должен уметь создавать атмосферу доверия между покупателем и торговым представителем.

9.6. Стимулирование продаж

Стимулирование продаж охватывает различные приемы, которыми организации могут воспользоваться как частью своих общих маркетинговых усилий. Среди примеров возможных целей, которых можно достичь при помощи видов деятельности, связанных со стимулированием продаж, являются:

- поощрение повторных покупок;
 - формирование долгосрочной потребительской лояльности;
 - побуждение потребителей посетить конкретную точку продаж;
 - формирование запасов продукции в структуре розничной торговли;
 - расширение или увеличение дистрибуции продукта или бренда.
- Стимулирование продаж включает следующие приемы:
- снижение цены;
 - использование ваучеров или купонов;
 - подарки;
 - конкурсы;
 - лотереи;
 - денежные бонусы.

В свою очередь эти приемы могут §ратывать следующие на* правления:

- потребительские продвижения;
- торговые продвижения;
- продвижения торговых представителей.

С 1960-х годов важность стимулирования продаж постоянно возрастает, что сопровождается усложнением применяемых методов. Иногда, правда, говорят, что стимулирование продаж — это второстепенная или периферийная маркетинговая деятельность, однако компании все больше и больше понимают значимость хорошо спланированной и скоординированной программы стимулирования продаж.

В Великобритании деятельность по стимулированию продаж стала более профессиональной начиная с 1970-х годов. Вначале

попыток измерить эффективность такой деятельности почти не ■ делалось, и рекламные агентства также занимались и стимулированием продаж, стараясь предложить своим клиентам весь пакет услуг в попытке соперничать с появляющимися агентствами, специализирующимися только на стимулировании продаж. В середине 1980-х годов стало нарастать экономическое давление на все виды бизнеса, в результате чего рекламные агентства стало больше беспокоить сокращение средств, выделяемых в компаниях на рекламу. Агентства начали уделять больше внимания эффективности стимулирования продаж и применять к рекламе и стимулированию продаж более интегрированный подход. Все больше стало возникать агентств, работающих при организации стимулирования продаж на гонорарной основе, что послужило установлению доверительных отношений между агентством и клиентом, в отличие от структуры комиссионных, которая существовала до этого.

В результате *усиленной* конкуренции со *стороны* специализированных агентств рекламные агентства с середины 1980-х годов начали проявлять тенденцию воспринимать стимулирование продаж серьезно и предлагать такие услуги наряду с рекламой в виде интегрированного пакета продвижения. Но уже с конца 1970-х годов между стимулированием продаж и рекламой наблюдаются постоянные нарушения разграничительной линии.

Стимулирование продаж можно разделить на три основных области деятельности.

1. Потребительские продвижения.
2. Торговые продвижения.
3. Продвижения торговых представителей.

Каждая из этих составляющих ниже разбирается отдельно.

Потребительские продвижения

Очень часто о них говорят как о **приемах типа «тяги»**, поскольку они разрабатываются так, чтобы стимулировать спрос на последнем этапе и требовать продукты через каналы продаж, когда инициативу в этом проявляет потребитель. Наиболее широко используемое потребительское продвижение — это ценовая скидка или ценовое продвижение. Существуют различные приемы, выпадающие в эту категорию.

1. Товар предлагается в варианте «со скидкой x пенсов». Это может проделать как производитель, так и розничный торговец.

Однако в настоящее время британские производители должны пользоваться этим приемом осторожно, поскольку недавно принятые законодательные акты признают незаконным подобные утверждения до тех пор, пока предыдущая цена не действовала в течение длительного периода времени.

2. За обычную цену предлагается дополнительное количество продукта, например, «два по цене одного» или «на 10% больше при той же самой цене».

3. Купоны на ценовую скидку, которые могут находиться либо в упаковке, либо предлагаться при следующей покупке продукта-

4. Введение дисконтных цен на новые продукты.

Многие организаторы подобных продвижений придерживаются той точки зрения, что потребитель в экономически трудные времена скорее будет привлечен возможностью сэкономить немного денег на привычном товаре, чем случайным бесплатным предложением конкурента. Ценовые продвижения главным образом используются производителями быстро портящихся потребительских товаров, особенно в бакалее.

Предложение с премией. Это маркетинговые приемы, которые предоставляют дополнительную ценность товарам или услугам в течение короткого периода времени в качестве составляющей пакета продвижения. Характерными приемами в этой категории являются следующие.

1. *Самоликвидирующиеся премии.* Предложение находится внутри упаковки, на ней или вне нее. Цена, предлагаемая потребителю, покрывает затраты продукта для промоутера, который имеет возможность покупать такие товары оптом и за счет этого передает часть сэкономленных средств потребителю, который чувствует, что за свои деньги он получает более высокую ценность. Такие продвижения обычно связаны с необходимостью собирать этикетки или вырезать какие-то части из предыдущих упаковок того же продукта или продуктов, входящих в определенную товарную серию. Таким образом, премия не обязательно должна быть связана с тем продуктом, который сообщает о премии; идея заключается в стимулировании покупок продукта, а премия в этом случае является второстепенной.

2. *Подарок на упаковку.* В данном случае премия обычно добавляется к продукту. В качестве премии может быть родственный продукт, например к зубной пасте добавляется зубная щетка, или неродственный, например упаковка шампуня к журналу-

3.«Серия». Это набор товаров, которые могут собираться последовательно в ходе покупок, например картинки, карточки, маленькие стеклянные игрушки и т.п., которые образуют вместе набор. Премия предоставляется либо в виде приложения к покупаемому продукту, либо для ее получения покупатель должен отправить поставщику свидетельство, подтверждающее право на получение такой премии.

4.*Купонная система*. Купоны, содержащиеся в упаковке, могут собираться в течение времени, а затем обмениваться на ряд товаров, указанных в каталоге. Купонная система может использоваться в отношении одного продукта или поставщика в качестве средства продвижения его товаров или услуг, а может включать продукцию нескольких производителей под одним названием. Такие системы в значительной мере заменили торговые марки, которые использовались также для этого, хотя торговые марки и ваучеры покупателя, которые можно обменять на наличные деньги или на товары, в настоящее время возвращаются в новой форме (например, для использования на заправках автомобилей горючим).

5. *Бесплатное опробование*. Это пробные образцы продуктов, предлагаемых в отношении известных брендов, прикрепляемые к журналам, раздаваемые в точках розничной торговли, разносимые от двери к двери и т.д.

Товар в качестве премии часто не имеет большой привлекательности в денежном выражении, но эта привлекательность может быть выражена в чем-то другом. Выбор вида премии и способа, при помощи которого она предлагается, могут работать на специфический тип потребителя или целенаправленно предлагаться для какого-то правильно выбранного рыночного сегмента. Получение желаемой реакции здесь намного покрывает расходы на саму премию, на административные и дистрибьюторские затраты, связанные с ней; другими словами, расходы на продвижение в этом случае оказываются эффективными.

Выбор вида премии и приема стимулирования продаж является важным решением, поскольку здесь необходимо найти такую премию, которая будет отличной или необычной, найдет широкий потребительский отклик и будет доступна в достаточном количестве, позволяющем удовлетворить спрос.

Конкурсы особенно популярны в Великобритании и Германии. Преимуществом организации конкурса является хорошее соотношение между эффективностью и затратами, когда цена призов распределяется на достаточно большое число участников.

Конкурсы по потребительским товарам обычно проводятся по товарам в упаковках, продвигаемым непосредственно в магазинах. Форма для участия в конкурсе обычно помещается на продукте или возле него; обычно требуется, чтобы каждое участие сопровождалось доказательством совершенной покупки. В последнее время все более популярными становятся и бесплатные варианты, когда покупка не является необходимой и посетитель магазина просто должен внести свою фамилию в специальную форму и опустить эту форму в ящик, установленный в точке розничной торговли.

При проведении такого варианта продвижения существуют большие возможности для проявления индивидуальности и творчества. Однако здесь действительно необходимо хорошее планирование и управление, что, возможно, объясняет, почему конкурсы, как правило, проводятся на национальном уровне, а призами являются такие ценные товары и услуги, как отдых и автомобили, поэтому потребительская реакция становится достаточно большой и позволяет покрыть затраты на организацию кампаний. Лотереи и пари также применяются как приемы продвижения, особенно структурами розничной торговли, которые используют их, чтобы привлечь к себе людей.

Для потребительских продуктов совместные продвижения не характерны, однако по мере того, как компании стараются отыскать новые приемы продвижения, они встречаются все чаще. В этом случае две или три компании, которые связаны друг с другом не столько продукцией, сколько потребительским профилем, действуют совместно. Укажем на ряд таких соглашений.

1. Между розничным торговцем и производителем, когда к продукции с брендом может прикладываться ваучер, погашаемый в конкретном магазине или сети.
2. Между двумя или большим числом производителей, когда продукция одного из них участвует в продвижении продукции другого, и наоборот. Здесь отношения строятся на основе профиля потребителей, а не на схожести продукции.
3. Между организацией, предоставляющей услуги, и производителем, например между транспортной компанией и производителем хлопьев для завтрака или между химчисткой и производителем одежды.

Торговые продвижения

Целью торговых продвижений обычно является проталкивание продуктов (используя приемы проталкивания) через каналы

продаж до заказчика. Аналогично потребительским продвижениям здесь мотивирующее воздействие оказывается в форме дополнительного вознаграждения, например денежные скидки, повышенная маржа на продажах, конкурсы среди дилеров, участие в выставках, предоставление демонстрационных материалов, предложение отдыха (часто замаскированного поп видом конференции или мероприятий по запуску продукции) и т.д.

Целями стимулирования деятельности розничных торговцев и дистрибьюторов являются:

- достижение широкой дистрибуции нового бренда;
- устранение избыточных запасов с магазинных полок розничных торговцев;
- достижение требуемого уровня демонстрации продукта;
- достижение наличия большего запаса продукта;
- поощрение (особенно для непотребительских продуктов) торговых представителей на уровне дистрибьютора рекомендовать бренд;
- поощрение за поддержку общей стратегии продвижения.

При продвижениях товаров встречается ряд характерных проблем. Слишком часто использование продвижения может означать, что торговый представитель направляет свое внимание в основном на один продукт, в результате чего проявляется пренебрежение к другим продуктам в товарной серии. Цели промоутера могут войти в конфликт с целями розничного торговца или дистрибьютора; в связи с этим некоторым сотрудникам, как-то связанным с продажами, не разрешается принимать участие в соответствующих мероприятиях, например участвовать в конкурсах, поскольку их руководители хотят сохранить строгий контроль над профессиональной деятельностью этих сотрудников. Также появляется опасность, что продвижение может быть использовано для проталкивания неконкурентоспособного бренда или продукта низкого качества. Поэтому долгосрочные меры для стимулирования продаж в данном случае не работают, и производителю целесообразно порекомендовать рассматривать улучшения продукции в качестве временной стратегии. Британский кодекс практических приемов при стимулировании продаж утверждает: «Ни одно продвижение не должно спровоцировать конфликтную ситуацию и поколебать их лояльность по отношению к работодателю. В случае сомнений они должны предварительно получить разрешение от работодателя или от менеджера, имеющего на это соответствующие полномочия».

Хотя преподнесение подарков в бизнесе, строго говоря, не является частью кампании продвижения, оно все же имеет к ней некоторое отношение. Кампания преподнесения подарков характеризуется сезонностью. Согласно оценкам, 80% этих кампаний проводится в течение двух последних месяцев каждого года. Помимо очевидного факта, что подарки ставят получателя в определенную моральную зависимость от дарителя, они в то же время служат в качестве рекламного средства, особенно, если на подарке нанесен логотип компании. Начиная с 1981-го г. Институт закупок и поставок проявляет серьезный и критичный интерес к использованию бизнес-подарков, особенно когда это связано с размещением заказов. Сотрудники института утверждают, что подарки могут повлиять на объективность покупателей и что подобная практика должна быть ограничена вручением небольших сувениров, таких, как календарики, дневники, ручки и т.п. В целом практика преподнесения бизнес-подарков становится менее популярной по мере того, как работодатели накладывают ограничения на предметы, которые их сотрудники могут принять. Институт опубликовал черный список компаний, которые используют так называемые подарочные схемы, предполагающие вручение гораздо более дорогих предметов.

Мотивация персонала

Деятельность торговых представителей, а также дистрибьюторов и розничных торговцев, безусловно, требует поощрения. Наиболее широко используемым поощрением для торговых представителей является система стимулов. Здесь вознаграждения предлагаются всем участникам на одинаковой основе, но размер этих вознаграждений превышает обычную компенсацию при продажах. Такие вознаграждения могут иметь вид призов в соревнованиях, в которых побеждают отдельные сотрудники или группы, показавшие наилучшие результаты по установленным целевым показателям. Проблема заключается в том, что сотрудник со средними или ниже средних способностями не почувствует достаточной мотивации, чтобы приложить дополнительные усилия, если будет уверен, что победителями станут заранее известные специалисты. Поэтому соревнования обычно используются для мотивации команд торговых представителей.

При разработке схемы подобной мотивации необходимо определить ее цели, время проведения, разработать методы подсче-

та баллов, а также определить призы или вознаграждения. Типовыми целями подобных схем могут быть: . внедрение новой товарной серии;

- активизация продаж плохо продаваемой продукции;
- обеспечение более широкого покрытия территории;
- отыскание новых потенциальных потребителей;
- преодоление сезонных спадов в продажах;
- обеспечение наглядности;
- формирование новых навыков и умений в области продаж.

Время применения такой схемы может зависеть от численности торговых представителей, срочности выполнения требуемых действий, а также сущности целей, которых необходимо достичь. Программа применения стимулов в среднем продолжается от двух до шести месяцев.

Начисление баллов или измерение показателей работы участников может осуществляться на основе стоимости или числа проданных товаров. Для того чтобы преодолеть территориальные различия, для отдельных регионов, участков или торговых представителей могут устанавливаться разные квоты. При достижении заранее установленной доли по квоте или по уповню продаж участники могут получать баллы, марки, в)рые накапливаются по мере достижения ими все более ы)зателей. Подобные знаки затем могут быть обменены ш)вары, деньги и т.д. Часто для этого предлагаются катало)рых торговый представитель или члены его семьи выбир) качестве призов могут также использоваться ваучеры для погашения или обмена в магазинах розничной торговли.

Во время реализации схемы дополнительные бонусные баллы могут присуждаться за достижение более конкретных краткосрочных целей, например за увеличение продаж какого-то конкретного продукта, за возросшее число новых потребителей, за прохождение подготовки или за участие в иных мероприятиях. Таким образом может поддерживаться в активном состоянии и долгосрочная схема.

Еще одной формой мотивации персонала является награждение памятным подарком или присуждение звания «торговый представитель года».

9.7. Выставки

Выставки, строго говоря, не являются местом продаж, поскольку их основная цель не продавать, а демонстрировать продукцию.

Кроме того, к их основным функциям относится формирование репутации и прокладывание дороги к будущим продажам. Но они связаны практически со всеми направлениями продаж и всеми типами товаров, и поэтому заслуживают отдельного внимания.

В маркетинговом бюджете компании выставки часто рассматриваются как дорогостоящая затея. При этом считается, что персонал, занятый на выставках, работает в более легких условиях, чем при выполнении их повседневных обязанностей. В настоящее время компании все больше осознают важность и ценность выставок в общем наборе своих маркетинговых и продажных усилий и начинают организовывать и оценивать этот механизм продаж более профессионально. Одним из авторов этой книги было проведено исследование с целью установить, как профессиональные выставки могут использоваться более эффективно в качестве составляющей программы коммуникаций, и обобщение его результатов составило основу для оставшейся части этого параграфа (Lancaster and Baron, 1977).

Для хорошей организованной выставки характерно следующее:

- широкий ассортимент продукции;
- большое число участников;
- большой объем информации о демонстрируемой продукции должен быть распространен заранее (чем подчеркивается важность предварительной рассылки по почте этой информации до начала выставки);
- большое количество новых продуктов;
- близость расположения выставки к покупателям;
- хорошие возможности для проведения выставки.

Характеристиками хорошего специалиста по проведению выставок являются:

- выставление полного ассортимента продукции, особенно крупных предметов, которые не могут демонстрироваться представителями компании, действующими в развозном режиме;
- его стенд всегда переполнен посетителями;
- персонал, работающий на стенде, хорошо информирован;
- в наличии имеется информационная литература;
- в районе стенда имеется офис или место, где можно посидеть и обсудить интересующие вопросы;
- предлагаются прохладительные напитки.

„ Исследование, проведенное позже, показало, что указанные базовые характеристики хорошей выставки и хорошего специали-

■ Условия, в которых осуществляются продажи

ш

ста по выставкам остались неизменными. Использование профессиональных выставок становится все более активным, и поэтому компаниям следует все больше овладевать научными методами управления этой функцией, поскольку им требуется понимание того, как выставочный стенд сообщает о себе посетителям. Поэтому важно задавать цели по выставке и измерять соответствующий результат, так как это является идентификацией основных выставочных составляющих и помогает разобраться в их сущности. Для этого необходимо создать управленческую систему по планированию, координированию и контролированию выставочных составляющих. До того как этой функцией можно будет управлять, необходимо понять, как она работает. На рис. 9.1 предлагается вариант, демонстрирующий процесс коммуникаций в ходе выставки.

Для различных типов продуктов, в том числе материалов, услуг и небольших или крупных, простых или сложных видов оборудования, возникают различные коммуникационные проблемы. Материалы по характеристикам продаж или **уникальному торговому предложению (USP, unique selling proposition)** могут быть доведены достаточно просто через медийное средство с небольшими коммуникационными возможностями, например через письменный текст. Уникальное торговое предложение крупного или сложного оборудования, возможно, будет доведено до потенциального заказчика в ходе его знакомства с тем, как это оборудование работает. Различные методы доведения USP в отношении разных типов продукции называются коммуникационными срезами. О продукте с простым USP можно сообщить через коммуникационный срез небольшой мощности, в то время как для продукта со сложным USP потребуется коммуникационный срез большой мощности.

Выбрав срез, соответствующий конкретному USP, другие используемые методы коммуникации следует организовать так, чтобы они могли дополнить этот срез. Например, если в качестве коммуникационного средства выбран вариант профессиональной выставки, все другие маркетинговые влияния, например торговые представители и реклама через медийные средства, должны быть согласованы с программой проведения этой выставки. Если необходимы срезы 5 или 6 (см. рис. 9.1), существуют три коммуникационных медийных средства, которыми можно для этого воспользоваться: профессиональные выставки, демонстрационные центры и доставка образца в компанию-заказчик торговым представителем.

При управлении любой из этих функций необходимо установить цели; без этого у вас не будет основы для планирования,

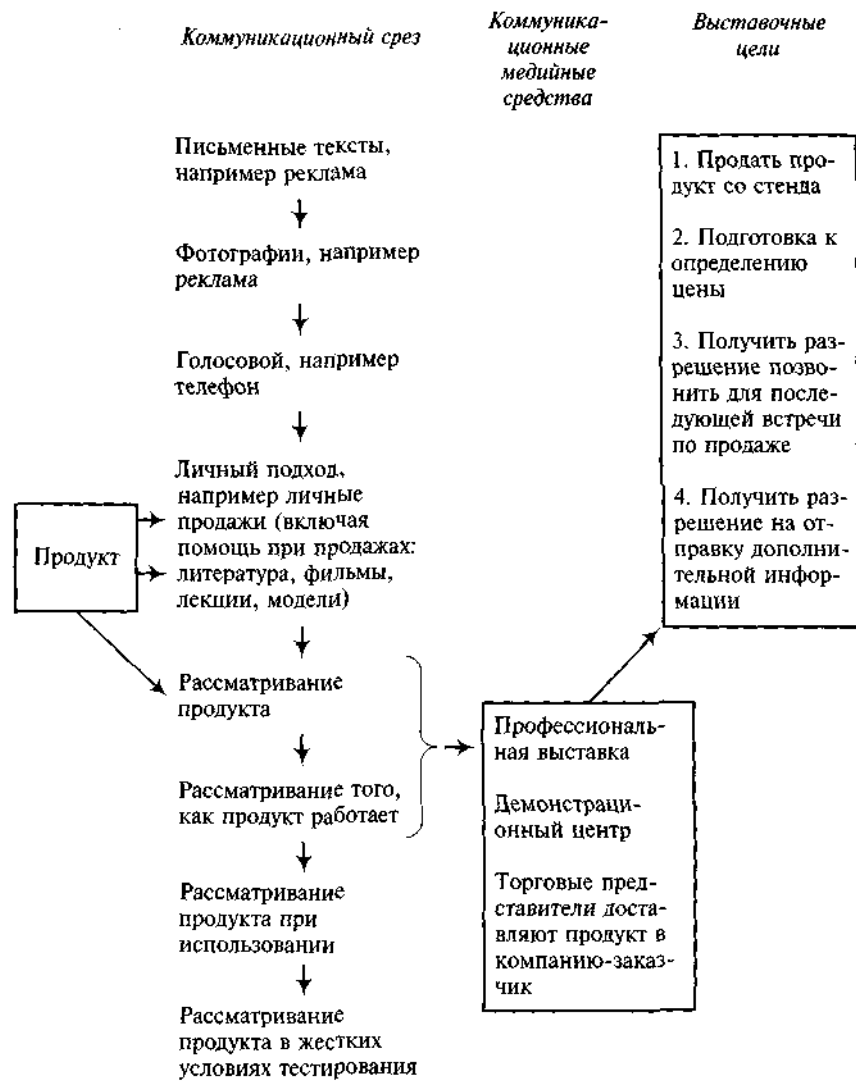


Рис. 9.1. Модель процесса коммуникации в ходе выставки

координирования, контроля и измерения полученных результатов. В качестве таких целей можно задать следующие.

1. Определить рынок, на котором предполагается осуществлять коммуникации (по регионам, по продукту или по любому другому методу сегментирования).

Условия, в которых осуществляются продажи

2. Определить ценность потенциальных покупателей. Должны ли во время выставки усилия быть направлены на крупных или на небольших пользователей?

3. Определить статус того сотрудника, с кем целесообразно взаимодействовать, например с менеджером по закупкам, с директором-распорядителем и т.д. На небольших выставках контакты с лицами с высоким статусом, как правило, не устанавливаются, поэтому здесь можно ограничиться общением только с менеджерами или попросить встречи с руководством в будущем.

4. Выявить предпочтительность продукции компании. В данном случае возникает опасность, что время сотрудников, работающих на стенде, может быть затрачено в основном на разговоры, целью которых является убеждение тех, кто уже является потребителем компании, в то время как в первую очередь необходимо заинтересовать потенциальных покупателей.

5. Определить коммуникационный уровень, при котором целью будет:

- продать продукт со стенда;
- получить разрешение дать свою котировку;
- получить разрешение позвонить для последующего общения по продаже;
- получить разрешение выслать дополнительную информацию.

Методы, используемые для привлечения посетителей к конкретному стенду:

- прямая почтовая рассылка;
- телефонный обзвон;
- посещение сотрудниками до начала проведения выставки;
- реклама в профессиональной прессе.

Помимо этого, среди средств, работающих на привлечение, отметим следующие:

- буфет;
- рекламные материалы для раздачи;
- рекламные материалы;
- кинофильмы и семинары в ходе выставки;
- привлекающие внимание экспонаты.

Сам по себе выставочный стенд должен иметь ряд элементов.

1. Демонстрируемая продукция зависит от целевого рынка. Чем больше продуктов, тем больше число потенциальных посетителей, которые могут ими заинтересоваться, хотя необходимо соблюдать определенный баланс, поскольку слишком широкий ассортимент может привести к растерянности посетителя.

2. Литературу не следует размещать по принципу самообслуживания. Когда потенциальный потребитель подходит к стенду в поисках литературы, это создает для сотрудника идеальную возможность установить контакт и получить подробности, связанные с этим человеком.

3. Графические материалы должны включать по крайней мере стенд, на котором показана литература о продукции. Это делает стенд более привлекательным. Модели предметов, предлагаемых на рынке, являются полезными в том случае, когда продаваемый продукт является либо слишком большим, либо по каким-то другим причинам его в натуральном виде демонстрировать нельзя.

4. Офис или помещение для бесед может занимать значительную часть дорогого выставочного пространства. Альтернативным вариантом является демонстрация продукта, а затем приглашение заинтересовавшегося посетителя в расположенную поблизости зону, где можно посидеть и обсудить возможность заключения сделки по продаже.

5. Возможность перекусить на стенде всегда привлекает посетителей, как показывают результаты одного исследования.

6. Участок со стендом должен быть спроектирован так, чтобы иметь возможности для хранения пальто, портфелей, литературы, других материалов; другими словами, чтобы меньше было факторов, отвлекающих от основной цели выставки.

7. Дорогой, бросающийся в глаза стенд, может быть обоюдоострым оружием. Он может привлекать посетителей, однако одно исследование показало, что отношение людей к таким стендам может отражаться в том, что их цены считаются излишне высокими.

Содержание и оформление стенда должны быть спланированным, как можно раньше, чтобы была возможность проверить, насколько он соответствует всем требованиям и всем ограничениям, а затем успеть подготовиться: изготовить экспонаты, доставить их на выставку, собрать, а по окончании работы выставки их демонтировать.

Персонал, работающий на выставке, должен быть способен общаться по поводу уникального торгового предложения (USP) и иметь хорошие коммерческие и технические знания. Сотрудников для этого можно приглашать из разных отделов, например, продаж, маркетинга, технических подразделений, и перед началом выставки их необходимо проинструктировать по основным вопросам.

1. Цели выставки и процедуры, при помощи которых их можно ДОСТИЧЬ. .<•■>. lift;; .. Ч ' ; ■;■ ' ' ?П:/А:

Условия, в которых осуществляются продажи

ДНЯ

2. Характеристики стенда, кто еще будет работать на стенде и место расположения стенда в выставочном комплексе. Кто является менеджером выставочного стенда.

3. Как обращаться с посетителями стенда, как вести с ними беседу и как вести ее с теми, кто не интересен в профессиональном плане.

4. Рекомендации по тому, как следует выглядеть, работая на стенде.

Таким образом, показано, что при профессиональном своевременном планировании и управлении выставки могут стать мощным оружием продаж, а не дорогостоящим украшением, в качестве которого многие компании в течение долгого времени их рассматривали.

9.8. Паблик рилейшнз

Сущность и предназначение паблик рилейшнз

Паблик рилейшнз охватывает более широкую область, чем продажи и даже маркетинг. Его приложения значительно шире и касаются всей организации, а также ее самых разнообразных внешних и внутренних «собеседников».

Его роль очень важна и в качестве вспомогательного средства для обеспечения продаж, причем выгода от такого сотрудничества обоюдна. Сотрудникам отдела продаж паблик рилейшнз необходим в качестве помощи в их повседневных операциях, а сотрудники, занимающиеся паблик рилейшнз, часто прибегают к помощи торговых представителей для распространения своих сообщений. С тех пор как появилось первое издание этой книги, стратегическое значение паблик рилейшнз получило гораздо более широкое признание; оно больше не рассматривается как средство, к которому прибегают только тогда, когда что-то «горит». Сейчас паблик рилейшнз играет в организации позитивную роль, и именно о такой роли и говорится здесь.

Специалист в области паблик рилейшнз должен заниматься видами деятельности, имеющими отношения к любым людям, с которыми его организация вступает в контакты. Конкретная сущность таких групп будет варьироваться в зависимости от обстоятельств, в которых они действуют.

Джефкинс (Jefkins, 1989) выделяет семь групп людей, с которыми происходят такие контакты:

- местное сообщество;
- сотрудники;

- власти;
- финансовое сообщество;
- дистрибьюторы;
- потребители;
- лица, влияющие на общественное мнение.

Определение

Задача точного определения сущности публичных рилейшнз является трудной. Впрочем, существует множество этих определений, каждое из которых подчеркивает тот или иной аспект и пытается передать основную идею как можно более кратко и точно. Сложность в разработке простого и приемлемого определения отражает сложность и разнообразие описываемого явления. Мы рассмотрим два определения.

Практика публичных рилейшнз — это преднамеренные, запланированные и устойчивые усилия по установлению и поддержанию взаимопонимания между организацией и общественностью (Институт публичных рилейшнз).

Существенными характеристиками этого определения являются, во-первых, то, что практика публичных рилейшнз носит *преднамеренный, запланированный и устойчивый* характер, а не является случайной (например, когда необходимо отреагировать на внезапное загрязнение реки). Во-вторых, необходимо *взаимопонимание*, чтобы гарантировать, что коммуникации между организацией и общественностью являются понятными (то есть, что получатель воспринимает то же самое значение, которое подразумевает отправитель).

Альтернативное определение дал Франк Джеффкинс (Frank Jefkins, 1989), признанный британский специалист в этой области.

Публичные рилейшнз состоят из всех форм планируемых коммуникаций, как входящих, так и исходящих, между организацией и теми людьми, с которыми она вступает в контакты, в целях достижения конкретных целей, касающихся взаимопонимания.

К модифицированной версии варианта Института публичных рилейшнз сделаны два дополнения:

- вместо общественности в целом даны люди, поскольку публичные рилейшнз адресован различным аудиториям;
- включение в определение понятия *конкретных целей* делает публичные рилейшнз более материально значимым видом деятельности.

Центральным в публик рилейшнз являются коммуникации. Цель публик рилейшнз — установить двусторонний процесс коммуникаций, позволяющий разрешать конфликты на основе отыскания общности или зон взаимных интересов. Это, конечно, лучше всего достигается в личном разговоре, и поэтому для обеспечения успеха публик рилейшнз важно значение продаж как коммуникационного средства.

Если мы примем определение Джефкинса, то тогда должны также принять его последствия: публик рилейшнз существуют независимо от того, нравится это организации или нет. Уже через простое выполнение своих повседневных операций организация передает определенные сообщения тем структурам и лицам, с которыми она взаимодействует. В результате об организации и ее деятельности каждый день формируется соответствующее мнение. Поэтому необходимо, чтобы люди, занимающиеся публик рилейшнз, организовывали эти сообщения таким образом, чтобы это помогало сформировать необходимый *корпоративный образ*.

Корпоративный образ

Концепция корпоративного образа неразрывно связана с публик рилейшнз. Все виды деятельности по публик рилейшнз должны осуществляться в рамках заранее согласованной и одинаково понимаемой корпоративной персональности. Эта персональность должна разрабатываться так, чтобы отражать стиль высшего руководства, поскольку именно оно контролирует политику организации и ее видов деятельности.

Корпоративная персональность, если ею правильно и постоянно управляют, может стать материальным активом. Однако не следует исходить из того, что все менеджеры компании при принятии решений будут рассматривать их с точки зрения того, как эти решения работают на такую персональность. Поэтому менеджер, отвечающий за пиар, должен иметь в компании положение, позволяющее ему знать обо всем, что в ней происходит, а также о мнениях и отношениях, существующих в организации, которые могут повлиять на то, как эта организация может восприниматься со стороны.

В данном случае использование термина «персональность» вместо «образ» сделано преднамеренно. Образ — это отражение или впечатление, которые можно немного отполировать или улучшить. Однако истинный пиар глубже только такого смыслового наполнения. Но, может быть, из-за неправильного понимания и возникло порочащее выражение «пиаровская работа», к которому

прибегают, когда хотят выразить, что под глянцевым или искусственным фасадом скрывается более непривлекательная правда. При правильном подходе пиар настаивает на необходимости демонстрации этой правды и предоставлении заинтересованным лицам полной информации.

Менеджер по публичным отношениям как лицо, отвечающее за корпоративную персональность, в долгосрочном плане может обеспечить поддержание такой персональности только тогда, когда в ее основе будет лежать истинное положение дел в организации.

Чем публичность отношений не является

Неправильное понимание сущности публичности отношений порой приводит к искажению его роли. В связи с этим следует прояснить следующее.

Публичность отношений — это не бесплатная реклама.

1. Реклама дополняет продажи. Публичность отношений — это информативное, образовательное и креативное понимание, достигаемое через знание.
2. Публичность отношений не является бесплатным. Оно требует времени руководства и соответствующих денежных средств.
3. Выступления самих представителей газет и журналов и эфирных средств являются, как правило, менее тенденциозными и поэтому вызывают большее доверие, чем рекламное объявление.
4. Каждая организация целенаправленно и осознанно проводит публичность отношений.
5. Публичность отношений включает коммуникации с самыми разными группами и аудиториями, а не только с потенциальными потребителями.

Публичность отношений не является пропагандой. Пропаганда разрабатывается с целью внушения каких-то идей, чтобы привлечь в свои ряды новых последователей. В этом случае этические вопросы не поднимаются, а факты часто искажаются или фальсифицируются в собственных интересах. Публичность отношений старается убедить исходя из демонстрируемого признания каких-то отношений или идей.

Публичность отношений — это не публицити. Публицити — это результат информации, которая стала известной. Этот результат может быть неконтролируемым и принести как пользу, так и вред. Публичность отношений имеет дело с поведением организации, продукта или человека, которое обеспечивает публицити, и, несомненно, старается контролировать его таким образом, чтобы попытаться гарантировать, что результирующее публицити будет хорошим.

Цели паблик рилейшнз

Паблик рилейшнз используется для того, чтобы сформировать более положительную среду для организации и осуществляемых ею видов деятельности. Его цели могут состоять в следующем:

- способствовать получению запросов о продажах;
- усиливать потребительскую лояльность;
- привлекать инвесторов;
- привлекать партнеров к слиянию или способствовать такому слиянию;
- привлекать более квалифицированных сотрудников;
- препятствовать возникновению профсоюзных проблем или разрешать их, если они уже возникли;
- минимизировать преимущество конкурента, когда вы стараетесь его догнать;
- открыть новый рынок;
- запустить новый продукт;
- вознаграждать ключевых сотрудников через признание их достижений;
- способствовать принятию благоприятных для вас законов.

Для того чтобы достичь этих целей, паблик рилейшнз следует рассматривать как часть общей стратегии коммуникаций в маркетинге, основой которой является функция продаж. В любой точке в ходе маркетинговых действий может проявляться пиаровская составляющая, что объясняется тем, что паблик рилейшнз связан с человеческими взаимоотношениями и является двусторонним процессом. Таким образом, пиаровский элемент присутствует в каждом аспекте маркетинга (например, торговый представитель, который преувеличивает достоинства товара, обманывает покупателя или грубо разговаривает с посетителем, несет ответственность и с точки зрения паблик рилейшнз).

Производителям необходимо быть ближе к людям. Для того чтобы выйти на различные их группы, имеющие отдельные интересы, они должны уметь пользоваться приемами работы с прессой, проведения семинаров, посещения предприятий, организации частных демонстраций продукции, использования возможности выставок, видеоматериалов и других вспомогательных инструментов. Более того, им также необходимо учитывать людей, влияющих на общественное мнение, каналы продаж и все коммуникационные медийные средства, через которые выражаются идеи и доводятся новости.

Корпоративное паблик рилеишнз

Этот аспект связан с групповым имиджем и базируется на основе долгосрочной и тщательно спланированной программы, разработанной для обеспечения максимальной узнаваемости и понимания целей организации и достижения таких ее показателей деятельности, которые соответствуют реалистическим ожиданиям.

Основным медийным средством для корпоративного паблик рилеишнз является престижная реклама (например, первопроходцы ICI, которые представляют общественности положительный образ этого крупного конгломерата). Другим средством является собственный стиль (например, специальный «логотип» из шерсти, разработанный International Wool Secretariat, помещаемый на головных уборах и униформе, которые носят люди, которых эта организация спонсирует). Спонсорство является важным направлением для таких спортивных видов, как гольф, футбол, крикет и авто- и мотогонки. Спонсорство может также включать частичное финансирование, результатом чего может быть соответствующее паблисити для таких событий, как концерты и муниципальные проекты.

Эффективность паблик рилеишнз

На эффективность паблик рилеишнз влияют следующие факторы:

- задание конкретных целей, которые позволяют их оценивать;
- полное интегрированное пиаровской функции в организации;
- отбор правильного персонала, которому поручается выполнение пиаровской функции.

Далее мы изучим каждый из этих факторов более подробно.

Установление целей

Это важное требование для практики паблик рилеишнз.

Боумен и Эллис (Bowman and Ellis, 1982) утверждают:

Если пиаровская программа должна быть эффективной, необходимо, чтобы были определены ее цели; это означает, что следует установить, каким образом их можно достичь, чтобы продвижение к ним, степень успеха или неудачи могли быть проанализированы.

Так как иногда трудно решить, каким образом та или иная цель • может быть измерена, объективные цели могут задаваться в показателях повышения продаж, но установить, является ли такое увели-

чение следствием именно пиаровской активности или каких-либо других маркетинговых действий, порою совсем не просто.

Паблик рилеишнз в условиях кризиса, как правило, требует задания собственных целей. Если какая-то информация не должна оказаться достоянием прессы, тогда критерием удачи или неудачи становится сам факт, узнает об этой информации пресса или нет! Если целью является поддержание репутации компании, тогда следует попытаться дать определение «репутации» в соответствующих терминах, которые позволят это понятие измерить и оценить.

Традиционным методом измерения пиаровской активности является общая площадь (в сантиметрах) освещения деятельности организации в прессе. Однако этот метод не учитывает качества такого освещения. Более того, ценность высказывания редактором в своей колонке не может быть выражена в количественном виде в сопоставлении с эквивалентной по площади рекламой, так как доверие к словам редактора является гораздо большим.

По мере того как пиар совершенствуется, скорее всего, требование об объективности будет становиться все более насущным. По этому поводу Уорчестер и Инглиш (Worcester and English, 1985) утверждают:

Точно так же, как сегодня трудно представить себе маркетинг без измерений, так и пиаровское агентство, стремящееся изменить восприятие о себе своими клиентами... начнет квантовать диапазон проблем... и влияние своих видов деятельности во времени.

Интеграция

Интегрирование пиаровской функции в деятельность организации очень важно. Следует решить, должен ли паблик рилеишнз действовать в роли технического или политического средства. От этого зависят и последствия: техническая роль сводится только к выполнению указаний высшего руководства, в то время как политическая роль оказывает влияние на стратегические планы корпорации. Современные подходы больше признают вторую роль, поскольку каждое крупное решение в компании имеет пиаровские последствия. Поэтому считается, что если специалисты паблик рилеишнз не участвует в формировании политики, то высшее руководство само занимается паблик рилеишнз.

Роль, которая предназначается паблик рилеишнз, является одной из самых важных, поскольку предполагает коммуникации с большим числом людей. Это требует сотрудничества с другими

функциями организации. В связи с этим публик рилейшнз должен быть обоснованной автономной единицей, что позволит ему в равной мере независимо обслуживать все отделы и подразделения организации. Функция персонала должна быть позиционирована таким образом, чтобы он мог оказывать свои услуги на тех организационных уровнях, которые могут общаться с внешними группами. Важность публик рилейшнз на более низких иерархических уровнях также не может быть переоценена (например, на репутацию компании влияет все: от того, как секретарь отвечает на телефонные вопросы до отношения к своей работе сотрудника, занимающегося доставкой продукции).

Степень ответственности публик рилейшнз должна первоначально устанавливаться старшим руководством, что может быть сделано при помощи задания целей и хорошо описанного анализа работ. Публик рилейшнз в качестве кадровой функции служит для оказания услуг линейным функциям. Поэтому отсутствие властных полномочий у публик рилейшнз является желательным, поскольку минимизирует конфликты и гарантирует, что основное внимание уделяется сотрудничеству и консультациям между линейными и административными работниками. Здесь также необходимо учитывать, что повседневные обязанности выполняются на линейном уровне. Это, однако, означает и важность того, чтобы представители публик рилейшнз имели прямой доступ к совету директоров с целью получить санкции на проведение пиаровских программ и реализовывать их при полной поддержке высшего руководства.

Отбор

Отбор персонала особенно важен в отношении сотрудников, которые, как предполагается, будут заниматься публик рилейшнз на практическом уровне. Это охватывает настолько широкий набор задач, что очень важным становится гибкость. Институт по вопросам публик рилейшнз считает:

Не существует такого понятия, как универсальный набор идеальных характеристик, и поэтому не существует формализованного пути, по которому приходят в эту профессию.

Представители Института публик рилейшнз даже утверждают, что формальная квалификация для персонала, занимающегося публик рилейшнз, не является необходимой. Однако публик рилейшнз как профессия уже стала узаконенной, так как университет Stirling

с 1988 г. начал присваивать степень магистра в области публик рилейшнз, а университет Bournemouth с 1989 г. — бакалавра.

Практики в этой области идентифицировали ряд навыков и умений и атрибутов, необходимых для того, чтобы добиться здесь успеха:

- обоснованные суждения;
- личностная цельность;
- коммуникационные навыки и умения;
- организационные способности;
- сильно проявляемые личностные качества;
- умение действовать в команде.

Традиционная важность умения строить взаимоотношения с медийными средствами обусловило то, что публик рилейшнз занимаются люди с журналистским образованием. Однако некоторые считают адаптацию в этой области трудной из-за особенностей стиля письма, которому свойственны заранее запланированные рамки и шаблоны. Как свидетельствует широкий диапазон качеств навыков и умений, приведенный выше, соответствующий опыт может быть получен практически при любом базовом образовании. Гораздо более важным являются свойства личности, а также наличие чувства эмпатии и способность адаптироваться. Не следует даже говорить о том, что способности писать и выступать свободно, являются изначально важными.

Использование пиаровских консалтинговых структур

В некоторых ситуациях гораздо выгоднее с точки зрения соотношения затрат и эффективности воспользоваться внешней пиаровской консалтинговой структурой, особенно в тех областях, где организация не обладает должным опытом (например, это часто касается взаимодействия с местными властями или парламентом). Однако достаточно часто крупные компании приходят к выводу, что наилучшим вариантом работы в этой сфере является взаимодействие собственного отдела публик рилейшнз и внешней структуры, специализирующейся в этом направлении. Консалтинговые агентства — это интегральная часть пиаровской индустрии — действительно обладают некоторыми преимуществами, связанными с накопленным опытом, независимостью и отдельными навыками и умениями, которые не столь очевидно проявляются во внутренних подразделениях.

Внешние пиаровские структуры можно сгруппировать следующим образом:

1. Внештатные авторы (консультанты), которые, как правило, являются специализированными авторами, способными написать статью пиаровской направленности.
2. Подразделения публичных отношений рекламных агентств, которые могут варьироваться от небольших пресс-офисов, занимающихся публицити продукции, направленных на повышение эффективности рекламных кампаний, до крупных пиаровских отделов, которые по своей сути не отличаются от агентств.
3. Дочерняя пиаровская структура рекламного агентства, которая стремится более полно заниматься пиаровской деятельностью в поддержку рекламного агентства, клиенты которого становятся полезным источником для потенциальных заказов. Ее связь с рекламным агентством может принести выгоды через совместные услуги, например художественные студии и производство.
4. Независимые пиаровские консультанты, которые, как правило, специализируются по конкретным направлениям бизнеса. Клиенты могут воспользоваться ими при возникновении необходимости или на основе краткосрочных отношений. Такие консультанты специализируются на деятельности театров, финансовых вопросов, сельском хозяйстве, строительстве, перевозках, моде и и.д.
5. Советники по публичным отношениям — это люди, которые дают рекомендации, но сами пиаровской работой не занимаются.

9.9. Выводы

Эта глава по необходимости является достаточно длинной и рассматривает условия, в которых осуществляются продажи. Здесь также показаны различные подходы к продажам, которые должны адаптироваться в зависимости от той ситуации, в которой эти продажи осуществляются.

В главе были обсуждены ситуационные и управленческие факторы и показана их важность. Были рассмотрены различные условия, в которых осуществляются продажи, включая каналы продаж, промышленные (коммерческие) продажи и продажи органам власти, продажи с целью перепродажи и услуги, оказываемые при продажах.

Стимулирование продаж характерно для всех условий, в которых осуществляются продажи, поэтому в этой главе были показаны его активизация и важность с точки зрения потребительских и

коммерческих рынков, а также того, какую помощь оно оказывает в мотивации персонала, занимающегося продажами. Кроме того, проанализирована роль выставок.

Подробно рассмотрено такое направление деятельности, как публик рилейшнз, так как за последние годы это направление в значительной степени расширилось. Особое внимание было уделено тому, как деятельность публик рилейшнз связана с функцией продаж, а также тому, что сотрудники, занимающиеся публик рилейшнз, часто прибегают к помощи торговых представителей для распространения своих сообщений.

Далее приводятся три практических упражнения: в двух из них рассматриваются проблемы, возникающие из-за условий, в которых осуществляются продажи (Argent Distributors Ltd и Yee W. Plastic Piping Components Ltd), а еще в одном — специфические проблемы публик рилейшнз (Quality Chilled Foods Ltd).

В следующей главе будут рассмотрены вопросы международных продаж. Хотя это, возможно, всего лишь одна из разновидностей условий, в которых осуществляются продажи, но из-за своего разнообразия и все повышающейся важности, особенно в свете активной законодательной деятельности Европейского союза и изменений, которые происходят в функции продаж под их влиянием, это направление разбирается отдельно.

Практическое упражнение

Argent Distributors Ltd

Argent Distributors Ltd реализует на рынке стиральные машины и сушильные барабаны, которые она импортирует от одного некрупного итальянского производителя. Франчайзинговое соглашение о продажах между сторонами успешно действовало в течение предыдущих восьми лет, и за этот период Argent Distributors Ltd постоянно наращивала масштабы своей деятельности, что наглядно видно из приведенной ниже таблицы товарооборота.

Объем продаж Argent Distributors Ltd, ф. см

1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	135
1238	1464	1824	2936	3542	4162	4948	5340	5338		

Создается впечатление, что итальянский производитель вполне доволен этим соглашением, поскольку, являясь средней структурой бизнеса, он считает, что для него было бы слишком накладно создавать в Великобритании собственную дистрибьюторскую структуру, а Argent Distributors Ltd выполняет эту работу вполне квалифицированно.

Торговые операции компании на территории Великобритании в основном осуществляются с конечными потребителями, причем доля, которая приходится на нее в этой категории стиральных машин, составляет от 10 до 15%. При этом компания побуждает семьи покупать этот менее известный бренд на основе скорее цены, чем показателей функционирования. Реклама об этих товарах размещается в прессе, где потенциальных покупателей приглашают позвонить по телефону или заполнить специальный купон, чтобы получить более подробную информацию. На все запросы потенциальных покупателей следует посещение торгового представителя.

Торговые представители нанимаются с низким уровнем базовой заработной платы, к которой добавляются комиссионные. Задания о том, каких потенциальных покупателей торговый представитель должен посетить в течение недели, он получает из головного офиса. Все потенциальные потребители внимательно отслеживаются из головного офиса, и если торговый представитель постоянно не достигает средних показателей по получению заказов, то с ним расстаются. Сведения о потенциальных потребителях обычно получают на основе ответов на рекламу, размещаемую в прессе.

Процесс продаж в основном следует установленному образцу, который торговые представители изучают по руководству. Этот процесс разработан таким образом, чтобы соответствовать каждому типу возможной ситуации и помочь торговому представителю снять все возражения, которые потенциальный покупатель может высказать в ходе общения. Поэтому прежде чем торговому представителю разрешается работать самостоятельно, он должен пройти тест в присутствии менеджера по продажам на местах. В своей основе этот тест разработан так, чтобы учесть все возможные обстоятельства при продажах и гарантировать, что знания торгового представителя достаточны. После успешного прохождения теста торговому представителю разрешается приступить к самостоятельным продажам стиральных машин и сушилок.

Торговые представители работают, самостоятельно организует *свой* рабочий день. Им предоставляется демонстрационный набор стиральной машины и сушилки, а также небольшой фургон, на котором нанесен логотип компании. За поддержание фургона в рабочем состоянии отвечает компания, но за бензин платит сам представитель. Размер базовой заработной платы в 1999 г. составлял за год 10 000 ф. ст. и, поднимаясь на 500 ф. ст. каждый год службы, достиг максимума в 12 000 ф. ст. Существенным дополнением к заработной плате были комиссионные. Например, за 1999 г. торговый представитель с минимальной заработной платой 10 000 ф. ст. получил дополнительно 8700 ф. ст. в качестве комиссионных. Некоторые торговые представители были уволены за то, что не смогли добиться целевых показателей по переводу потенциальных потребителей в фактические. Торговым представителем с самыми высокими поступлениями был человек, проработавший в компании уже семь лет и получивший 12 000 плюс 32 850 ф. ст. комиссионных. В среднем размер комиссионных за 1999 г. составил 21 075 ф. ст. Расходы на горючее и другие подобные затраты должны оплачиваться из этой суммы.

Руководство компании полагает, что здесь должны выживать сильнейшие, и поэтому в течение 1998—1999 г. текучка торговых представителей была выше, чем за предыдущие два года в среднем. И если ранее средний срок службы торговых представителей составлял в компании четыре года, то теперь он сократился до трех.

В первый раз в истории компании продажи по сравнению с предыдущим годом фактически упали. Считалось, что это объясняется в некоторой степени плохим (а по мнению руководства компании, несправедливым общественным мнением). Одна из моделей стиральных машин компании появилась в известной телевизионной программе по защите прав потребителей, в которой некоторые из приемов продаж, к которым прибегают торговые представители Argent Distributors Ltd, подверглись критике. Кроме того, в передаче был сделан вывод, что после того как продажа осуществлена, компания больше не проявляет интереса и не предоставляет соответствующего послепродажного обслуживания. В некоторых случаях после поломки машины запасные детали приходилось ждать больше четырех недель.

Компания рассматривает падение объема продаж очень серьезно, а кроме того осведомлена о растущем недовольстве среди торговых представителей. В связи с этим было заключено соглашение

об обслуживании машин в сети инженеров по обслуживанию, которые занимаются как другими марками машин, так и теми, которые продает Argent Distributors Ltd (считалось, что в целом все модели очень похожи). Они также использовали эту сеть инженеров по обслуживанию для обеспечения выдаваемых гарантий на первый год работы машины. Ожидалось, что эти инженеры по обслуживанию будут иметь свой достаточный запас частей, что позволит им оперативно выполнять простые ремонты, а также предполагалось, что крупные запасные части будут поступать со склада Argent Distributors Ltd в течение 48 часов. Однако основные компоненты к более старым машинам там не хранились, и поэтому их приходилось заказывать из Италии. В результате срок ремонта затягивался порой до четырех недель, о чем говорилось в упомянутой выше телевизионной программе. Многие потенциальные потребители при общении с торговыми представителями стали говорить: «А это та стиральная машина, к которой нельзя достать запасные части?» Хотя торговых представителей проинструктировали, как им следует отвечать на такое возражение (что это, мол, касалось одного или двух случаев, связанных со старыми моделями, и что новые модели обслуживаются немедленно), подобные заверения не очень-то убеждали потенциальных потребителей, в результате чего многие возможные заказы оказались в конце концов неполученными.

Вопросы для обсуждения

1. Какой совет вы бы дали Argent Distributors Ltd в отношении:
 - а) их действий по преодолению спада в продажах;
 - б) более качественного послепродажного обслуживания проданной техники и запасных частей к ней;
 - в) улучшения мотивации их торговых представителей?
2. Каковы опасности такого соглашения о дистрибуции для:
 - а) итальянского производителя;
 - б) Argent Distributors Ltd?
3. Каковы последствия для компании, использующей такой нетрадиционный канал дистрибуции, как тот, что приведен в примере?
4. Каковы преимущества и недостатки использования торговых представителей в варианте «высокого риска», то есть с низкой заработной платой плюс комиссионные?

5. В каких областях производства и маркетинга использование соглашений о дистрибуции прямого типа более дорогостояще, а в каких менее?

6. Являются ли цифры по продажам, приведенные в кейсе, действительно столь хорошими, как об этом говорится в тексте? В каком другом формате приведенная статистика по продажам могла бы быть представлена, чтобы она несла больше полезной информации?

Практическое упражнение ,...■ Yee W.

Plastic Piping Components Ltd

Джонни Тэн является менеджером по продажам компании Yee W. Plastic Piping Components Ltd, являющейся дочерней структурой тайваньской мультинациональной корпорации, которая производит широкий диапазон самых разнообразных продуктов. Их рынками в основном являются отрасли строительной и химической индустрии.

Yee W. Plastic Piping Components Ltd целиком занимается производством и продажами пластмассовых деталей насосов, соединительной арматуры, труб и измерительных приборов. Такая продукция используется, например, на химических заводах, в красильнях и в бассейнах для плавания. Рост деятельности компании на рынке практически гарантирован, поскольку они активно заменяют стальные и чугунные детали на более дешевые и более эффективные компоненты из пластика.

В регионе стран, входящих в группу АСЕАН, подобную продукцию выпускают пять производителей. Двумя крупнейшими из них являются Yee W. Plastic Piping Components Ltd и Shun Tak Fittings, на долю каждого из которых приходится по 40% рынка АСЕАН, а оставшиеся 20% делятся между тремя остальными участниками. Каждый из пяти производителей устанавливает на свою продукцию приблизительно одну и ту же цену, однако более мелкие компании в большей степени готовы в ходе переговоров двигаться к фабричной цене.

Дистрибуция почти полностью осуществляется через оптовиков, и поэтому задача торговых представителей является двоякой:

1) убедить оптовиков иметь полный ассортимент продукции компании, чтобы гарантировать полное обслуживание конечного пользователя;

2) убедить конечных пользователей выбрать продукцию компании при покупках у дистрибьютора.

Только Yee W. Plastic Piping Components Ltd из всех оптовиков предоставляют полный ассортимент продукции, что, скорее всего, и объясняет его успех. Однако у небольших дистрибьюторов появилась новая тенденция — иметь в запасе только быстро расходуемые компоненты. В связи с этим от представителей Yee W. Plastic Piping Components Ltd все чаще требуют поставок менее ходовых компонентов, причем приходится в этом случае действовать почти в авральном режиме.

Несколько представителей Джонни Тэна обеспокоены этим, и двое из них недавно уволились, поскольку происшедшие события отрицательно сказались на размере их комиссионных. Заменить этих сотрудников другими, имеющими такую же подготовку, будет трудно, и Джонни понимает, что у него существует несколько возможностей, которые могут помочь решить эту проблему:

- осуществлять поставки только лицензированным дистрибьюторам;
- убедить представителей сконцентрировать свои усилия в основном на производственных маркетинговых секторах (например, взаимодействовать только с крупными химическими заводами);
- продавать свою продукцию непосредственно, отказавшись от услуг дистрибьюторов.

Вопросы для обсуждения

- 1.Что может Джонни Тэн сделать, чтобы вдохнуть новую энергию в своих деморализованных торговых представителей?
- 2.Каковы будут последствия в случае реализации каждого из трех вариантов действий, предложенных Джонни Тэном?

Практическое упражнение

Quality Chilled Foods Ltd

Эта компания выпускает замороженные продукты питания высшей категории на рынок, который охватывает графства Норфолк, Суффолк, Эссекс, часть Кембриджшира и часть северо-восточного

Лондона. В этом регионе проживает более 10 млн человек. Потребителями компании являются магазины деликатесов и некоторые небольшие супермаркеты, не входящие в сетевые структуры.

В газете *East Anglian Times*, которая распространяется почти на весь регион, где продается продукция компании, был опубликован следующий материал. Газета, выходит вечером и имеет очень много читателей.

В материале говорилось, что «на всей территории Восточной Англии в большом количестве замороженных продуктов были обнаружены бактерии *listeria*. Эта информация поступила из отчета, опубликованного Советом графства Эссекс, и подтверждалась Советами графств Норфолк и Кембриджшир.

Бактерии *listeria*, которые особенно опасны для детей, пожилых людей и беременных женщин, были обнаружены в таких продуктах питания, как вареные цыплята, вареное мясо и паштеты, продаваемые в супермаркетах и магазинах. Отчет должен быть изучен более подробно в конце этого месяца подкомитетом по экологии и здоровью администрации графства Эссекс.

За этим последовали отчеты, составленные по результатам проверок в городах Челмсфорде, Саусхенде и Колчестере. В то же самое время подобные обзоры были проведены в Ипсвиче и Кембридже, и хотя их результаты не в полной мере подтверждают предыдущие данные, соответствующие советы графств утверждают, что результаты их проверок скорее всего будут похожи на те, которые были получены в Эссексе.

И в заключении говорится, что относительно высокий процент замороженных продуктов питания с положительными результатами на пробу дает все основания для озабоченности, не в последней мере потому, что большая часть этой еды продается готовой в пищу, не требуя дополнительной варки или подогрева.

Руководитель отдела здравоохранения и экологии администрации Эссекса заявил: «Этот отчет вряд ли можно считать шокирующим, поскольку он подтверждает похожие результаты, полученные властями в прошлом году».

Вопросы для обсуждения

Quality Chilled Foods Ltd попросила вас, консультанта по публичным рилейшнз, дать им рекомендации о том, что необходимо сде-

вать в отношениях с розничными заказчиками и широкой общественностью в целом. Компания имеет абсолютные доказательства, что ни один из ее продуктов не содержит бактерий *listeria*, поскольку их процесс замораживания является уникальным и имеет встроенные устройства обеспечения безопасности, позволяющие гарантированно избежать любых подобных заражений.

Свои рекомендации подготовьте в виде сообщения, в котором особое внимание уделите той роли, которую, возможно, должны сыграть торговые представители.

Экзаменационные вопросы

1. Насколько в области продаж важна концепция сегментации?
2. Используя приведенные выше примеры, поясните, как приемы продвижения продаж могут быть использованы, чтобы помочь усилиям по продажам и маркетингу.
3. Используя подходящие иллюстрации, поясните, каким образом публич рилейшнз оказывает помощь функции продаж.
4. Объясните смысл приемов продвижения типа «толкай» и «тяни». Как каждый из них помогает торговому представителю планировать более эффективные продажи?
5. Что понимается под уникальным торговым предложением? Какую пользу такое предложение может принести торговому представителю?
6. Поясните различия между:
 - а) сегментацией;
 - б) целеполаганием;
 - в) позиционированием.



МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОДАЖИ

Цели

Изучив эту главу, вы должны уметь следующее:

1. Понимать сущность ключевых экономических терминов, связанных с международной торговлей.
2. Разбираться в сущности различных типов соглашений об иностранных представительствах.
3. Иметь рабочее знание об основных мировых торговых объединениях (блоках).
4. Оценивать роль культуры в международных продажах.
5. Знать, как следует организовать международные продажи.

Ключевые термины

агент	лицензирование	платежный баланс
дистрибьютор	совместное предприятие	теория сравнительных издержек
косвенные и прямые методы продаж	экспортная организация	
культура		

10.1. Введение

Основное предназначение этой главы — обобщить наиболее важные аспекты международных продаж. В главе такого объема невозможно в полной мере дать полное руководство в отношении практики международных продаж и экспорта, и это действительно не является здесь целью. Однако здесь вполне можно рассмотреть основные шаги в области международных продаж и проанализировать некоторые аспекты и проблемы, которые возникают при этом.

Основные участки, показанные в этой главе, например выбор и использование агентов или политики по продукции, являются взаимосвязанными и характеризуются достаточно сложными процессами взаимодействия, не говоря о том, что они важны и по отдельности. Компании, рассматривающие возможности по выходу на иностранные рынки, обязательно столкнутся с проблемами в этой области, и поэтому им целесообразно порекомендовать постараться получить специальные знания и стать экспертами в этих областях.

Однако не следует бросаться и в другую крайность и полагать, что международные рынки являются настолько специализированной и сложной областью, что деятельность на них должна быть полностью исключена или что участие в этом может быть достигнуто только за счет очень дорогостоящих услуг специалистов. Некоторые менеджеры по продажам полагают, что продажи за границей очень трудны, однако те, кто пробовал ими заняться, знают, что они не более трудны, чем продажи на национальных рынках.

Одно можно сказать наверняка, что продажи за границей являются «другими». Являются ли они более трудными, чем продажи только на национальном рынке — вопрос достаточно спорный. Однако успех здесь зависит в значительной степени от отношения и подходов компании и личностных характеристик персонала. Далеко не каждый торговый представитель может успешно заниматься ими, так как для работы на таком рынке нужно обладать и соответствующими знаниями, и достаточно высоким уровнем эмпатии. Хотя мы надеемся, что эта глава внесет свой вклад в разработку личностных качеств, необходимых для успешной деятельности торговых представителей, она в первую очередь фокусируется на тех аспектах международных продаж, с которыми компания, занимающаяся экспортом или рассматривающая возможность этого вида деятельности, должна быть знакома.

Каждый год компании, которые никогда ранее не занимались продажами за рубежом, вступают в эту важную, а иногда и очень прибыльную лигу экспортеров или лицензиатов, а некоторые из них даже организуют совместные предприятия или дочерние структуры в других странах. Как вы увидите ниже, одной из проблем экономики Великобритании, несмотря на все призывы правительства активнее заниматься продажами за рубежом, является то, что многие компании остаются глухи к этим призывам, и это частично объясняется тем туманом, который часто окутывает деятельность на иностранных рынках. Мы попытаемся в какой-то степени развеять этот мистический туман, проанализировав наиболее важные экономические аспекты международных продаж.

10.2. Экономические аспекты

Многие товары, которые мы приобретаем, являются импортными, хотя мы постоянно читаем в прессе, что промышленники

Международные продажи

стремятся к наращиванию экспорта. Сменяющие друг друга правительства по очереди прибегают к уговорам, угрозам и обещаниям, стараясь убедить деловое сообщество играть более активную роль на международных рынках и больше экспортировать своей продукции. Существует одна важная и очень простая причина, объясняющая это: экспорт необходим для экономического выживания Великобритании.

Возможно, Великобритания является страной, которая не может сама себя поддержать. Большая часть нашего сырья и нашего продовольствия должны закупаться на мировых рынках и импортироваться. В свою очередь, если мы собираемся платить за эти товары, мы должны что-то экспортировать. Результат этих транзакций отражается в счетах по торговому балансу, которые показывают разницу между нашими поступлениями из-за рубежа и нашими тратами в других странах. Разница между поступлениями от экспорта и расходами на импорт (включая «невидимые» активы, о которых мы поговорим позже) часто описывается в виде **платежного баланса**. Рассмотрим подробно, что понимается под этим термином.

Платежный баланс

Товары, поступающие из одной страны в другую, должны быть оплачены. Торговля между странами в связи с этим приводит к появлению долгов между странами. За период, скажем в один год, одна сторона должна суммировать, сколько она заплатила или еще должна за товары, импортируемые из других стран. Точно так же страна должна суммировать, сколько денег она получила из других стран или сколько ей еще должны за товары, которые она в них экспортирует. Когда объем экспорта в стоимостном выражении превышает объем импорта, говорят, что страна имеет благоприятный торговый баланс, или **торговые излишки**. Если импорт товаров превышает экспорт, то страна имеет отрицательный торговый баланс, или **торговый дефицит**.

Платежи за реальные, физические товары не являются единственными составляющими международной торговли. Долги также возникают между странами и потому, что страны оказывают друг другу услуги. Поскольку визуально увидеть такие услуги нельзя, о них говорят как о невидимых статьях экспорта или импорта. Например, Великобритания оказывает страховые услуги другим странам, и страховые премии — это платежи, которые эти

Ш

Г*шаЮ

вать наш импорт. В отношении импорта наблюдается тревожная тенденция которая проявляется двояко:

- тенденцией снижения фактического импорта на единицу реального валового внутреннего продукта;
- повышением доли промышленных товаров, импортируемых в страну.

Влияние этой тенденции на британскую промышленную индустрию является очень серьезным.

В конце 1980-х годов до настоящего времени Великобритания сталкивается с дисбалансом платежей. Фактически стоимость физического импорта превышает стоимость экспортируемых продуктов уже свыше столетия. Это является нежелательным явлением, однако, не самым важным, поскольку наш доход от невидимого экспорта в значительной степени покрывает эту разницу. Однако по ряду причин доход от невидимого экспорта в последнее время не поспевает за расходами по физическому импорту, в результате чего за рассматриваемый период наблюдается общий дефицит.

Какими бы не были причины для нынешнего положения дел, продажа продукции за границу была, есть и останется в будущем одним из краеугольных камней процветания нашей страны. Это не только в наших национальных интересах, но и в интересах компании, работодателя и сотрудника.

Другие экономические факторы

Целесообразно кратко рассмотреть некоторые из наиболее важных событий, происходящих в мировой торговле за последние приблизительно пятнадцать лет. Конечно, говорить об общем влиянии этих событий на разные отрасли или деятельность отдельных компаний трудно, поскольку в отношении разных компаний их действие проявляется по-разному. Некоторые компании полагают, что это влияние оказало на них положительный эффект, в то время как другие считают, что их конкурентоспособность в результате этого была серьезно подорвана.

Европейский союз

Первоначально Европейский союз назывался Общим рынком, и в этом качестве упоминается часто и сегодня. Официально Общий рынок был учрежден 25 марта 1957 г. после подписания Рим-

ского договора представителями Франции, Западной Германии, Италии, Нидерландов, Бельгии и Люксембурга. С тех пор число европейских государств, присоединившихся к этому договору, увеличилось: его членами последовательно стали Ирландия, Дания, Греция, Турция, Португалия, Испания и Великобритания, затем последовало присоединение Западной Германии, а потом, после объединений двух Германий, всей Германии. Позже в члены Союза были приняты Австрия, Швеция и Финляндия. Общий рынок также известен под названием Европейское экономическое сообщество (ЕЭС), а потом соответственно как Европейское сообщество (ЕС). Эти изменения названий отражают тот факт, что по мере того как эта организация расширялась и становилась все более зрелой, она все активнее начинала рассматривать свою роль и в качестве политического союза, не ограничиваясь первоначальными целями торгового блока. Последнее название, которое получила эта организация, — Европейский союз, что отражает ее нынешнюю влиятельную политическую роль.

Первоначальной целью договора было снятие всех ограничений на пути свободного перемещения товаров, услуг или людей на территории в течение последующих 12 лет (то есть к 1969 г.) за счет устранения налоговых различий, пограничного контроля и других форм ограничений. Однако фактически с первых дней из-за экономических и политических причин движение в сторону указанной цели осуществлялось очень медленно. Именно политический аспект в течение многих лет удерживал Великобританию от вступления в Европейский союз. Великобритания не рассматривалась в качестве настоящего «европейца» (причем многие полагают, что это положение сохраняется в полной мере и сегодня), и она скорее относится к Европейскому союзу как к экономическому, чем к политическому союзу.

В 1982 г. (25-я годовщина с момента образования Европейского союза) Общий европейский рынок оказался в застое. Многие нетарифные барьеры к этому времени сохранялись. Свободное перемещение товаров замедлялось из-за различий применяемых систем налогообложения, ограничений на общественные закупки (к участию в тендерах допускались только национальные структуры) и различий в технических стандартах и законах по защите прав потребителей. Например, ко времени написания этих строк ставки налога на добавленную стоимость очень значительно различались во всех странах Союза.

страны обязаны заплатить Великобритании. Другие примеры «невидимых» статей — платежи за транспортные услуги, поступления от туризма, банковские услуги и процентные платежи за международные займы.

Чтобы выяснить, каково положение страны в международной торговле, то есть каков ее платежный баланс, мы должны сравнить общий экспорт страны (видимый и невидимый) с ее общим импортом (видимым и невидимым). В долгосрочном плане платежи страны за импорт и поступления страны за экспорт должны быть сбалансированы.

Если страна имеет отрицательный торговый баланс, она может фактически сделать только одно из двух, чтобы выправить ситуацию.

1. Сократить расходы на импортируемые товары из других стран, снизить расходы на такие статьи, как оборона и помощь другим странам, и попытаться убедить своих граждан ограничить число своих поездок за границу, чтобы они не тратили там свои деньги.

2. Продавать больше товаров и услуг в другие страны, что позволит увеличить поступления. Она может убедить туристов из других стран тратить у нее больше денег или поощрять привлечение иностранных инвестиций.

Хотя первый вариант в какой-то мере может быть эффективным, существуют естественные ограничения, определяющие размер тех расходов, которые могут быть сокращены таким образом. Следовательно, более важен второй вариант — продажа товаров и услуг другим странам, который государство должно предусмотреть, чтобы повысить стандарты жизни в стране и избежать кризиса с платежным балансом. Кратко рассмотрим некоторые аспекты, связанные с этими проблемами.

Страна, которая имеет положительный платежный баланс, может получать платежи из золотовалютных резервов страны-должника в золоте, оставить деньги в стране-должнике и использовать их для покупки товаров и услуг в будущем или кредитовать страну-должника деньгами, чтобы она заплатила свой долг и получить соответственно через какое-то время проценты на заем. Точно так же страна, имеющая дефицит платежного баланса, должна либо выплачивать долги из своих золотовалютных резервов, либо занимать деньги, чтобы заплатить долг, у других стран, либо держать деньги на условиях кредита, которые страна-кредитор может использовать для покупок товаров или приобретения услуг в будущем. • <

Более техническое объяснение заключается в том, что сущностью платежного баланса является бухгалтерский учет, ведущийся на основе различных источников путем двойного учета в бухгалтерских документах. Если существует дефицит на текущем счете, то есть если мы импортируем больше товаров и услуг, чем экспортируем, этот дефицит должен компенсироваться избытком на счете основных фондов, что позволит иметь сведенный баланс счетов. На счете основных фондов учитываются покупки и продажи таких активов, как акции, облигации, земля и т.п. Избыток на счете основных фондов или чистый приток капитала имеются в том случае, если наши поступления от продажи акций, облигаций, земли, банковских депозитов и других подобных активов превосходят наши платежи за покупки иностранных активов.

Чтобы обеспечить баланс по счетам при дефиците на текущем счете, необходимо либо заимствование за границей, либо сокращение государственных запасов золота и резервов иностранной валюты. Эти заимствования и (или) сокращения учитываются на счете основных фондов как положительная величина, которая погашается отрицательной величиной, дефицитом, на текущем счете, и тем самым обеспечивается общий баланс.

Теперь понятно, что страна может финансировать постоянный дефицит текущего счета, только если у нее имеются безграничные резервы золота и иностранной валюты или если она может получить неограниченный иностранный кредит. В долгосрочном плане постоянные дефициты текущего счета поддерживать трудно и дорого, а кроме того, это отрицательно сказывается на экономике. Общий экспорт должен оплачивать общий импорт, и если экспорт страны падает, импорт также сократится, и так будет продолжаться до тех пор, пока дефицитность в экспорте не будет ликвидирована за счет указанных методов. Теперь мы можем лучше понять важность объема экспорта.

Доля Великобритании в международной торговле

Доля Великобритании в экспорте по сравнению с основными промышленными странами в последние годы очень сильно сократилась. В то же время наши основные соперники в бизнесе, такие, как Япония и Германия, свои доли значительно увеличили. Проблема становится еще более острой, если проанализиро-

Поворотной точкой стал 1984 г., когда во главе ЕС стал Жак Делор (бывший министр финансов Франции). Чтобы создать самый крупный единый рынок в западном мире, он разработал концепцию открытого рынка внутри Сообщества. Хотя в том, что он говорил, вряд ли было что-то существенно новое, его заявления прозвучали в конце 1970-х и начале 1980-х годов, когда заканчивался экономический спад, в течение которого государства — участники ЕС действовали прежде всего в защиту национальных интересов.

Программа устранения к 31 декабря 1992 г. оставшихся препятствий в торговле была разработана Лордом Кокфилдом (Cockfield), отвечающим за портфель внутренних рынков. Эта программа была представлена главам государств на встрече высшего уровня, проводившейся в Милане в июне 1985 г., и в конце концов Закон о единой Европе в июле 1985 г. вступил в силу. В этом Законе перечисляются 300 мер, которые должны были быть осуществлены для того, чтобы философия единого рынка оказалась реализованной. Ускорить процесс принятия решения помогло снятие права вето, и эти резолюции были приняты «квалифицированным большинством». Первоначальные 300 предложений за счет изъятия некоторых предложений и объединения других в более комплексные варианты впоследствии были сокращены до 297.

Основными положениями Закона о единой Европе являются следующие:

- организация единого европейского рынка;
- продукты, признанные в любой из стран ЕС, могут свободно предлагаться на рынках на территории всех стран — участников ЕС;
- постепенное заключение контрактов правительств и общественных органов государств — участников ЕС на равных условиях со всеми подрядчиками, действующими на территории ЕС;
- более конкурентные и оказываемые в масштабах всей Европы услуги в области телекоммуникаций и информационных технологий;
- устранение бюрократических препон для перевозки грузов и оказания транспортных услуг между государствами — участниками ЕС, обеспечение равных условий в этой области для структур бизнеса из разных стран и большей конкуренции в воздушных перевозках, результатом чего должны стать более низкие тарифы;
- банки должны быть свободны при предоставлении своих банковских и инвестиционных услуг в любом месте; страховате-

ли должны получить большую свободу для покрытия рисков в государствах-участниках;

- ограничения на перемещение капитала устраняются;
- гармонизация национальных законов по патентам и торговым маркам;
- профессиональные дипломы, полученные в одной стране, должны признаваться во всех странах Союза.

Существует, конечно, и множество других положений, однако для целей данной работы мы выбрали наиболее существенные.

Документ, подготовленный Департаментом торговли и промышленности Великобритании (1989), возможно, лучше всего обобщенно показывает, как компании могут воспользоваться преимуществом единого рынка для защиты своих существующих рынков и разработки новых. Это принципиально, поскольку другие члены ЕС в большей степени обладают европейским «менталитетом». Они, как правило, рассматривают другие рынки как национальные, в то время как британские компании по-прежнему продолжают относиться к продажам в страны ЕС как к экспорту. Возможно, это обусловлено тем, что, поскольку Великобритания присоединилась к ЕС, имеющему в настоящее время население в 320 млн человек, она всегда действовала с чистым дефицитом торгового баланса относительно европейских партнеров. Указанный документ рекомендовал, чтобы компании задали ряд основных вопросов, касающихся их бизнеса.

- Насколько этот рынок изменит сущность их бизнеса?
- Следует ли нам стать европейским бизнесом, относясь к Европе как к нашему основному рынку, вместо того чтобы таким рынком считать Великобританию?
- Начинает ли европейский бизнес изменять масштаб целей в наших планах?
- Каким образом мы станем более уязвимыми с точки зрения соперничества на наших текущих рынках?
- Должны ли мы создавать связи, заниматься слияниями и поглощениями, чтобы упрочить наше присутствие на рынках, расширять ассортимент товаров и услуг или распределять более широко финансовые риски?
- Является ли наш менеджмент и структура соответствующими для эксплуатации новых возможностей или защиты нашей позиции?
- Какая подготовка в языке или других навыках и умениях нам необходима, чтобы подготовиться к деятельности на едином рынке?

- Кто в нашей компании будет отвечать за принятие решений, связанных с тем, как нам лучше всего воспользоваться единым рынком?

В определенной степени этот документ перечисляет очевидное, однако, он фокусирует мышление на тех проблемах, которые, по крайней мере, были важны в 1992 г. Более конкретно он рекомендует компаниям, приступающим к продажам, задать себе пять основных вопросов. Решение на каждому из них следует принимать, ответив на ряд дополнительных вопросов.

1. Как вы будете выходить на потребителей?

- Проанализировать структуру торговли по таким составляющим, как оптовые и розничные торговцы.
- Установить все точки продаж.
- Определить процедуры осуществления закупок, их условия и практические действия, в том числе и то, в какой валюте чаще выписываются счета-фактуры.
- Рассмотреть, насколько глубоко вам необходимо владеть местным языком.
- Проанализировать различные подходы к продажам, в том числе через брокеров и агентов.
- Выяснить, каким образом ваши соперники используют рекламу, продвижение и торговые скидки.

2. Как вы можете продавать на этом рынке?

- Провести региональный пробный маркетинг.
- Установить для себя целевые показатели по продажам.
- Принять решение об общем объеме продаж и бюджете, выделяемом на продвижение.
- Принять решение об организационной структуре торговых представителей.

3. Какая литература по продажам необходима?

- Провести оценивание существующих материалов о европейских рынках.
- Рассмотреть необходимость обновления предложений, чтобы повысить их привлекательность для новых потребителей.
- Осуществить, если необходимо, перевод имеющейся литературы.

4. Как вы будете заниматься рекламой?

- Проанализировать собственную существующую рекламу.
- Оценить различия в доступных национальных медийных средствах и затратах на их применение.
- Принять решение о выделении средств на рекламу.

5. Как вы будете предоставлять послепродажные услуги?

- Рассмотреть относительные выгоды и издержки при непосредственном обслуживании и через субподрядчиков.

Нечего и говорить, что 1992 г. и перспективы единого рынка теперь уже реальность. Компании, которым не удалось спланировать проведение изменений, вызванных появлением единого рынка, оказались перед лицом повышенной конкуренции, к которой они плохо подготовлены. Успешными компаниями стали те, что начали готовиться к появлению единого рынка несколько лет назад. Действительно, обзор 200 компаний, выполненный в 1990 г. по заказу Конфедерации британской промышленности, выявил, что три четверти респондентов провели стратегические исследования с учетом событий 1992 г. Важно также помнить, что во многих отношениях 1992 г. представлял только один из многих шагов, хотя и важный, в сторону 40-летнего движения к по-настоящему свободной торговле на территории Европейского союза.

На более общем уровне, если вернуться к термину «Римский договор», под которым первоначально понимался Европейский союз 1957 г., представители государств-участников являются независимыми и не могут принимать указаний от своих национальных правительств. Рассмотрение каких-либо предложений является прерогативой Европейского совета министров и демократически избранных членов Европейского парламента. Это означает, что многие из решений, которые в конце концов влияют на британскую промышленность, оказываются вне пределов непосредственного контроля правительства Великобритании и что во многих сферах торговли переговоры ведутся от нашего имени Европейским союзом в целом. Этот процесс европеизации, конечно, в значительной степени продвинулся после подписания Маастрихтского договора, который оказался очень противоречивым для национальной политической деятельности в Великобритании. Действительно, существуют глубокие различия между политическими партиями в их отношении к предложениям этого договора. Многие все еще полагают, что он должен быть выставлен на референдум, чтобы решение принимало все население страны. Впрочем, согласие или несогласие сейчас уже не является очень важным. Важное другое: хотя подразумевается, что в конце концов ЕС станет во многом похожим на США, т.е. каждое государство-участник станет неким подобием отдельного штата и даже появились предложения назвать такое образование Соединенными Штатами

II

Европы, можно ли будет действительно добиться этого, если учесть все различия в культурах, языке или даже религиях? Действительно, трудно представить себе гомогенную, панъевропейскую маркетинговую программу вроде той, какие разрабатываются для деятельности в США. Продолжающееся движение в сторону увеличивающегося политического и экономического союза представит все больше возможностей (и угроз) компаниям, действующим в рамках ЕС, однако все понимают, что подобные изменения не происходят в течение одной ночи. Это будет более или менее медленный переходный период, который может растянуться на десятилетия, прежде чем мы действительно сможем увидеть интеграцию, подобную той, которая существует сегодня в США. Правда, уже сейчас мы можем наблюдать первые шаги по направлению к этой цели, что особенно стало наглядным с введением единой денежной единицы — евро, принятой большинством стран-участниц, за исключением трех, в число которых входит и Великобритания.

Интересно предположение, которое сформулировал Чарльз Бете (Charles Betz) из европейской консалтинговой фирмы Carre Urban and Paul Ray International. Он считает, что каждая европейская страна в конечном счете станет специализироваться в следующих направлениях.

Германия будет специализироваться на инженерных работах в области высоких технологий.

Нидерланды сконцентрируют свои усилия на отраслях обслуживания (например, хранения и дистрибуции нефтехимических продуктов).

Бельгия станет осью сообщества, в котором Брюссель будет играть роль общей канцелярии.

Франция станет более технической страной.

Швейцария останется за пределами Европейского союза, будет действовать как финансовый центр и нейтральный защитник денег.

Австрия имеет большой потенциал и сможет сыграть значительную роль в качестве моста между Европейским союзом и странами Восточной Европы.

Греция и Турция станут дешевыми производительными базами, выпускающими товары для Ближнего Востока и Северной Африки.

Италия и Испания окажутся «победителями», поскольку у них имеется в достаточном количестве рабочая сила, для которой характерно рациональное соотношение между затратами и эффективностью.

Португалия имеет низкие затраты на труд и является в основном аграрной страной, которая будет продавать выращиваемые в течение зимы овощи в более северные страны.

Дания продаст свою скандинавскую независимость за право торговать в рамках Европейского союза и добьется успехов в области *инновационных* разработок.

Ирландия, вероятно, сможет решать свои политические проблемы на севере и, имея низкие издержки на труд, окажется в хорошей позиции, позволяющей ей конкурировать за заказы в производстве и сборке.

Великобритания продолжит оставаться лидером в финансовых вопросах, консолидируя эту деятельность через национальные границы.

Швеция и **Финляндия** продолжают наращивать свой опыт в точном машиностроении и телекоммуникационном оборудовании.

Это лишь мнение одного из экспертов, но несомненно, что некоторое движение в сторону специализации отдельных государств — участников Европейского союза будет иметь место.

Всемирная торговая организация (ВТО)

Возможно, одной из наиболее важных тенденций развития нескольких последних лет является устойчивое и расширяющееся движение в сторону протекционизма.

Значительная часть мировой торговли осуществляется в рамках Генерального соглашения по тарифам и торговле (ГАТТ). По своей сути это комплексное соглашение, однако его наиболее важные черты можно обобщить в четырех фундаментальных принципах.

1. *Отсутствие дискриминации.* Каждое государство-участник соглашается, что любые тарифные уступки или торговые преимущества, предоставляемые одной страной, независимо от того, является ли она членом ГАТТ, должны предоставляться и другим государствам-участникам.

2. *Консультации.* Государства-участники должны встречаться под эгидой ГАТТ и обсуждать проблемы по торговле, которые могут возникнуть.

3. *Переговоры по тарифам.* То, что тарифы должны быть открытыми для переговоров, является именно той идеей, которая первоначально и породила ГАТТ. Существовала надежда, что целью таких переговоров будет сокращение, а в конечной перспективе и полное устранение таможенных платежей.

4. *Торговый либерализм.* Ключевая идея, на основе которой действуют принципы, описанные выше, — это продолжающаяся либерализация мировой торговли. Импортные квоты и лицензионные требования, ограничения внутри государств, которые традиционно использовались странами для контролирования объема и типа импорта, поступающего в страну, запрещены. Идея заключается в том, что временная защита может разрешаться национальной промышленности каждой страны только через таможенные тарифы.

Нет никаких сомнений, что влияние ГАТТ, оказываемое в течение большей части послевоенных лет, позволило устранить некоторые протекционистские меры, действующие на национальных рынках. В результате этого соглашения ГАТТ отвечают, по крайней мере частично, за значительный рост в мировой торговле, о чем говорилось уже выше. В последнее время эта либерализация торговли приостановилась, или по крайней мере замедлилась, в результате целой серии действий. Хорошо известно, что сейчас существуют широко признанные ограничительные торговые показатели, не подпадающие под формальные правила ГАТТ, например добровольные экспортные ограничения и принятие антидемпинговых законов.

Генеральный директор ВТО высказал предположение, что, если исключить из подсчета сельскохозяйственные продукты, объем международной торговли, которого касаются такие действия, в настоящее время представляет более 5% общего объема мировой торговли, и эта цифра медленно растет.

Однако принципы ВТО привели к тому, что в среднем тарифы на промышленные товары снизились с 40% в 1947 г. до всего 4,7% в 1979 г., а с тех пор эта величина стала еще меньше.

Тарифные ограничения рассматриваются на переговорах в ходе так называемых раундов ГАТТ, восьмой и последний из которых начался в Уругвае в 1986 г. и первоначально планировался проводиться до декабря 1990 г. Тот факт, что этот раунд завершился лишь в 1995 г., отражает трудные и продолжительные переговоры, которые велись на нем. Уругвайский раунд способствовал медленному прогрессу в отношении введения новых правил и снижения тарифов, включая новые общие соглашения о торговле услугами. Однако крупнейшим препятствием, мешавшим достижению согласия, стали споры между Соединенными Штатами и членами Европейского союза, касающиеся общей сельскохозяйственной политики Союза. США настаивали, чтобы реформа субсидий,

предоставляемых фермерам из ЕС, проводилась в рамках соглашения ГАТТ, и призывали к отмене всех субсидий фермерам на период продолжительностью в десять лет. Первоначально казалось, что США и Европейский союз не смогут договориться по этой проблеме и что Уругвайский раунд окончится ничем — страны снова вернуться к протекционистской политике, особенно США. Однако после интенсивных переговоров и действий дипломатов проблема была в основном решена, и теперь ВТО может двигаться дальше, хотя периодически и останавливаясь на своем пути.

Восточная Европа

Еще одним значимым направлением развития в последние годы стало крушение коммунизма и изменения в Восточной Европе, причем динамика этого процесса оказалась очень сильной. Здесь не место обсуждать сущность и значимость этих перемен; достаточно только сказать, что большинство из прежних «закрытых» стран Восточной Европы теперь открыты для торговли со своими соседями из Западной Европы и другими странами всего земного шара. Пытаясь развивать свою экономику, основой которой было централизованное планирование, многие из этих стран с готовностью стали торговыми партнерами зарубежных компаний.

Постоянная необходимость в экспорте

Почти не вызывает сомнений, что мировая экономика переживает большие перемены в сфере международной торговли: изменяются условия ведения бизнеса и его масштабы, направления и характер перемещения капиталов. Всего за одно десятилетие Великобритания перестала быть страной, зависимой от импорта нефти, и стала в этом отношении самодостаточной. Связанный с этим процессом платежный баланс страны до 1980-х годов показывал избыток поступаемых средств, после чего снова наступило время дефицита. Поэтому остается постоянная необходимость в экспорте. Хотя изменения ставят перед экспортерами крупные проблемы, можно надеяться, что ответ, который они дадут, окажется благоприятным для общего процветания.

Хотя увеличивающийся экспорт товаров и услуг благоприятен для национальных интересов, у отдельных компаний могут быть более эгоистичные цели, и поэтому самым положительным стимулом, чтобы побудить их продавать в другие страны, является наличие у них потенциально прибыльных возможностей. Однако суще-

ствуют и другие факторы, которые отдельные компании должны рассматривать, и эти факторы обсуждаются в следующем параграфе.

10.3. Международные продажи и отдельная компания

Проблема зависимости национальной экономики и благосостояния от экспорта так или иначе касается и отдельных компаний. Существует ряд важных причин, обуславливающих выгоды компании от таких продаж. Можно выделить три причины.

1. *Торговля из-за отсутствия какого-то продукта.* Понятно, что такая торговля выгодна, так как страна может импортировать товар, который она не производит сама. Например, некоторым странам необходимо импортировать уголь, поскольку они не обладают его достаточными запасами. А Великобритании приходится импортировать натуральную резину, поскольку сырье для нее здесь не выращивается. Может случиться и такое, что какой-то продукт или процесс защищены патентом и их можно производить только в том случае, если компания купит права на патент или заключит лицензионное соглашение.

2. *Торговля из-за международных различий в конкурентных издержках.* Основа для международной торговли между странами может быть объяснена теорией экономиста Дэвида Рикардо о сравнительных издержках. Выраженная предельно просто, эта теория утверждает, что страны выиграют, если каждая из них будет экспортировать продукт, затраты на производство которого являются относительно более низкими, и импортировать продукт, затраты на производство которого являются относительно высокими. Хотя этот принцип сравнительных издержек используется главным образом в международной торговле, можно видеть, что он применим ко всем формам производства. Эта та же самая концепция, которая объясняет выгоды от разделения труда, утверждающая, что выгоды будут получены не теми людьми, которые могут делать что-то лучше всего, а теми, кто делает это лучше относительно других людей. Чем более производительней является страна, тем больше выгод она получит от специализации на тех продуктах, которые выпускает лучше всего, и должна затем импортировать те продукты, которые она производит относительно хуже всего.

3. *Торговля из-за дифференциации продуктов.* В ряде отраслей продукция каждой компании имеет характеристики, которые отличают ее так или иначе от продукции, выпускаемой другими компаниями. И здесь дифференциация может осуществляться по качеству, дизайну или таким нематериальным параметрам, как воспринимаемый потребителями имидж продукта. Последний из указанных факторов наглядно проявляется в отношении автомобилей; он объясняет, почему Великобритания, с одной стороны, импортирует автомобили, а с другой, экспортирует их в другие страны.

Важно отметить, что решение экспортировать и импортировать на свободных рынках не делается страной как единым образованием. Такие решения принимаются отдельными компаниями, надеющимися выиграть от международной торговли. Мы рассмотрели три основные экономические причины, по которым отдельные компании могут включиться в такую торговлю, но существуют и другие причины, которые учитывают более конкретные ситуации.

1. Для того, чтобы стать менее уязвимыми для экономического спада, особенно на национальном рынке, и (или) в меньшей степени подвергаться рыночным колебаниям.
2. Из-за утраты части национальной рыночной доли в связи с возросшей конкуренцией.
3. Чтобы получить преимущество от более быстрого роста спроса на других рынках.
4. Чтобы избавиться от излишков запасов или занять свободные производственные мощности.
5. Из-за потери части национального рынка по причине устаревания продукции. Продукты, которые технически устарели в развитых странах, могут восприниматься как вполне технологически подходящие в странах с менее развитой экономикой. Например, прежний вариант липкой бумаги для ловли мух заменен аэрозолями, убивающими насекомых, однако липкая бумага является относительно недорогим продуктом и по-прежнему пользуется большим спросом в развивающихся странах.
6. Для того чтобы добиться выгод в длинных производственных циклах и получить экономию на масштабах производства. Если компания может расширить свое производство, это приведет к сокращению средних издержек и тем самым к снижению цены не только для иностранных рынков, но и для национального, что в свою очередь может обеспечить расширение национального рынка.

7. Если компания имеет специальный опыт или знания для производства продукта, который в настоящее время на иностранном рынке не доступен.

8. И наконец, из-за существования потенциального спроса, обеспечиваемого покупательской мощью. Возможно, это самый сильный побудительный фактор из всех указанных.

До сих пор мы анализировали некоторые из основных экономических факторов, связанных с продажей на иностранных рынках. Однако надеемся, что приведенный материал позволит читателю получить основное понятие о тех аспектах, которые связаны с этим направлением.

В начале этой главы утверждалось, что продажи на иностранных рынках отличаются от продаж на национальном рынке. Хотя экономические факторы важны, ими одними нельзя объяснить различия в потреблении в двух странах с одинаковым уровнем дохода на одного жителя. Продажи на иностранных рынках в такой же степени культурный, как и экономический феномен, и являются важной областью культурных влияний в других странах, к которым мы сейчас и перейдем.

10.4. Факторы культуры в международных продажах

По своей сути культура — это способ жизни людей, который биологически не наследуется, а является усваиваемым поведением, передаваемым от предыдущего поколения к следующему, со временем развиваясь и изменяясь. Общество организует себя таким образом, что люди, придерживающиеся культурных норм, получают за это то или иное вознаграждение, в то время как те, которые от них отклоняются, несут наказания, причем степень вознаграждения и наказания в значительной степени зависит от характера каждой культуры. По мере того как потребности общества меняются и эволюционируют, меняются и культурные нормы, и некоторые прежние типы поведения больше не вознаграждаются, а их место занимают новые типы. Таким образом, общество поддерживает себя и воспроизводит те типы поведения и реакции, которые необходимы для его выживания.

Один из принципов культуры — вознаграждение и наказание важен при продажах за рубежом. Культура, в которой человек

живет, влияет на его потребление и восприятие конкретных продуктов. Вследствие этого возможны только некоторые типы продуктов и приемов продаж, которые люди воспринимают как нормальные и приемлемые в рамках своей культуры. Из этого следует, что торговые представители, работающие на иностранных рынках, должны знать обычаи и традиции национальной культуры, для того чтобы правильно выбирать приемы торговли. Чтобы уметь предложить ценность на таком рынке, торговый представитель должен понимать ценностную систему, доминирующую здесь, а это означает знание того, как действуют культурные факторы.

Культура включает как абстрактные, так и материальные элементы. К абстрактным элементам относятся ценности, отношения, идеи и религия. Это изучаемые образцы поведения, передаваемые от одного поколения другому. Материальными элементами культуры являются уровни и типы технологии и образцы потребления, действующие в обществе.

Для продаж за рубежом важно понимание того, как общество организует свою экономическую деятельность и какие типы технологий использует. Вполне понятно, что компания столкнется с трудностями, продавая современное микроэлектронное оборудование в стране, основу которой составляет примитивное сельское хозяйство. В этом случае больший шанс быть принятыми будут иметь более «подходящие» для страны технологии.

Так же как люди могут развивать полезные общественные навыки и умения, так и торговые представители должны стремиться воспринимать культурные традиции и обычаи другого народа. Это формирует у них способность действовать в другой культуре даже тогда, когда они не знакомы с ее отдельными элементами подробно. Катеора и Грехэм (Cateora and Graham, 1996) предположили, что люди, обладающие культурными навыками и умениями, могут:

- оказывать уважение и общаться, как вербально, так и невербально, демонстрируя положительное отношение и интерес к людям и их культуре;
- справиться с сомнительными ситуациями и разочарованиями, которые иногда случаются при столкновении с незнакомой культурой;
- показать симпатию, понимая потребности и точки зрения других людей;
- избежать осуждения других людей из-за их систем ценностей;
- контролировать использование личных реферативных критериев, когда допущения делаются на основе собственной культуры и собственных ценностей;

- использовать юмор для того, чтобы предотвратить разочарование, когда события развиваются не так, как планировалось.

Ниже мы проанализируем некоторые из абстрактных и материальных элементов, входящих в культуру в виде знания и проявляющихся в некоторых странах в виде таких факторов, как религия, оказавшихся встроенными в западный материализм и индустриализацию.

Эстетика

Нематериальным культурным фактором, который может оказывать влияние на развитие рынков за рубежом, является эстетика. Это понятие относится к идеям культуры, касающимся вопросов красоты и хорошего вкуса, а также оценивания цвета и формы. Экспортер должен быть осведомлен о положительных и отрицательных аспектах своих разработок, упаковок, реклам и т.д. Компания, должна с пониманием относиться к местным предпочтениям и вкусам, а такие атрибуты, как логотип компании, должны учитывать местные предпочтения.

Очень важным элементом является цвет. Наиболее часто приводимый пример — это черный цвет, который на Западе символизирует траур, в то время как в странах Востока цветом траура является белый. Это, несомненно, может оказывать влияние на дизайн упаковки. Также важным элементом является музыка, особенно когда она используется в рекламе и продвижениях. Многие незападные культуры прибегают к музыке, которая на Западе не исполняется и имеет символическое значение для членов соответствующей культуры. В связи с этим следует постараться понять этот символизм и воспользоваться им при рекламе своих продаж.

Религия

Материальная сторона культуры и эстетика являются внешними проявлениями культуры и свидетельствуют о том, как потребители действуют в определенной культуре. Однако компания, которая занимается продажами за рубежом, должна понимать и то, почему они действуют таким образом. Значительную помощь в этом может оказать знание господствующей в стране религии и ее влияния на поведение людей.

В этой книге у нас нет возможности подробно рассматривать все религии, да и цели такой мы не ставили. Эти вопросы требуют специ-

ального изучения, однако, прежде чем принимать любое решение, касающееся их, необходимы рекомендации с учетом местных особенностей. С целью проиллюстрировать сказанное приведем примеры из двух крупнейших мировых религий — индуизма и ислама.

Индуизм исповедует 85% населения Индии, жизнь большинства людей несет религиозную окраску. Следовательно, понимание особенностей индуизма необходимо для понимания индийской культуры. Важнейшими доктринами индуизма являются система каст, совместная семья, обожествление коровы и ограничение роли женщин. Любой продукт или вид деятельности, связанный с продажами, противоречащий предписаниям индуизма, имеет мало шансов добиться успеха, поскольку указанные взгляды имеют в индийской культуре глубокие корни.

Ислам в качестве своего основного и единственного руководства пользуется Кораном, и все, что не упоминается в Коране, скорее всего, верующим будет отвергнуто. Важным элементом исламского убеждения является то, что все, что происходит, осуществляется как божественный промысел. Это убеждение ограничивает любые попытки осуществить изменения, поскольку попытка что-то изменить может быть воспринята как стремление нарушить то, что установил или, наоборот, запретил Аллах. Таким образом, компании, выходящие на иностранные рынки, предлагая новые для этих рынков товары или услуги, должны постоянно помнить о подобных вещах.

Таким образом, любая компания должна разбираться в религиозных различиях стран, на рынках которых она работает, и быть готовой внести коррективы там, где это необходимо, как в свою продукцию, так и в формы продаж.

Образование

Анализируя информацию образовательного характера для соответствующих рынков, компания получает представление о характере и степени образования потребителей в разных странах. Следует помнить, что в некоторых странах большая часть населения не получила образования, т.е. не умеет ни читать, ни писать, ни считать. Хотя получить необходимое для себя образование они могут, используя традиционные приемы своей культуры.

Пытаясь предложить на рынке новый продукт в другой стране, компания старается ознакомить потребителей в отношении

использования и выгод такого продукта. Однако успех торговых коммуникаций будет ограничен общим уровнем образования в рамках данной культуры. Если потребители безграмотны, то компания соответствующим образом должна изменить свою рекламу, упаковку и этикетки. Даже сложные продукты, для которых необходимы письменные инструкции, должны быть модифицированы так, чтобы учесть образовательный уровень и особенности конкретной культуры.

Язык

Важным фактором каждой культуры является язык. Например, буквальный перевод текста человеком, который незнаком с глубокими культурными смыслами, может привести к серьезным ошибкам. Если фирменное название является стандартизированным и применяется по всему миру на английском языке, то может случиться так, что в некоторых странах оно будет иметь неблагозвучное произношение или вообще не сможет произноситься, так как в некоторых алфавитах отсутствуют те или иные буквы. Хорошим примером этого является реклама зубной пасты Signal, которая для некоторых рынков получила название Shield. Хорошо известным примером этого рода является (понятно, впрочем, почему Rolls Royce это отрицает) то, что название модели Silver Mist было заменено на Rolls Royce Silver Shadow, после того, как с прежним названием машина на немецком рынке продавалась плохо (по-английски Mist означает «туман, дымка», а по-немецки, при одинаковом написании, — «навоз»; слово Shadow (тень) никакого двойного смысла не имеет. — *Прим. перев.*).

Продажи
и управление
продажами
в действии

Понимание языка при международных продажах

Основным элементом при международных продажах является уверенное владение иностранными языками. Как по этому поводу однажды выразился бывший канцлер Германии Вилли Брант: «Если я собираюсь продавать вам, я буду говорить с Вами по-английски, но если Вы собираетесь продавать мне, то dann müssen Sie Deutsch sprechen*».

* тогда вы должны говорить со мной по-немецки. — Прим. переводчика.

Торговым представителям также необходимо понимать нюансы на иностранном языке и язык жестов. Торговому представителю надо знать, что японское «да», часто означает «нет», но что китайское «нет» часто означает «да»! Важность подразумеваемого языка иллюстрируется в следующем примере.

Европейский торговый представитель посещает бизнесмена из Саудовской Аравии, чтобы продать ему оборудование. Араб предлагает торговому представителю кофе, от которого тот вежливо отказывается (поскольку он уже выпил кофе раньше); он садится и скрещивает свои ноги так, что видны подошвы его ботинок; он передает литературу арабу по продажам левой рукой; спрашивает о жене араба и подчеркивает необходимость принять решение очень быстро.

Совсем не собираясь сделать это, европеец обидел араба пять раз. Он отвергнул его угощение, показал свое неуважение, использовал «нечистую» руку, был излишне фамильярен и показал нетерпение в отношении своего хозяина. Хотя араб может понимать, что все эти действия совершились без злого умысла, торговый представитель в любом случае оказывается в слабой позиции.

Социальная организация

Социальная организация в разных культурах также является разной. Первичной основой социальной организации являются родственные отношения, и во многих менее развитых нациях это принимает форму очень большой и разветвленной семьи. Компания, действующая в таком обществе, должна понимать, что разветвленная семья означает, что решения по потреблению принимаются сообща и различными способами. Компания, продающая свою продукцию за рубежом, может столкнуться с трудностями в определении релевантной потребительской единицы (например, является ли ею муж с женой, вся семья или отдельный человек?).

Во многих азиатских и африканских странах социальная организация продолжает действовать в форме племенных группировок, что может помочь в эффективной сегментации рынка. Социальные классы во многих иностранных государствах являются более важными и более жесткими, например система каст в Индии, чем в вашей стране. Компания-продавец при выборе своих торговых усилий, нацеленных на конкретный социальный сегмент населе-

ния, должна понимать культурное разнообразие, проявляющееся в том числе и в социальной организации.

Политические факторы

Культура включает все виды деятельности, которые характеризуют поведение конкретных сообществ людей, в том числе и в виде правовых, политических и экономических факторов. Национализм и необходимость взаимодействовать с властями часто рассматриваются как одни из основных проблем, с которыми сталкивается компания, пытающаяся продавать свою продукцию в других странах. Большинство властных структур играют в экономиках своих стран либо функцию одного из участников, либо функцию законодательного регулирующего органа. Например, в Индии некоторые секторы экономики зарезервированы исключительно для правительственных предприятий.

Государственные законы и экономическая политика могут влиять на ценообразование компании и ее кредитную политику, поскольку часто существуют законодательные акты, под действие которых попадают ее продукция, кампании продвижения и т.п. Поэтому в стратегиях продаж на иностранных рынках важное влияние играют такие факторы, как национализм, международные отношения, политическая стабильность, а также уровень капитализма и демократии (см. гл. 3).

Общие отношения и ценности культуры

В некоторых культурах продажа и торговля в целом в социальном плане воспринимаются достаточно низко; в результате этого компания, продающая за рубежом, может столкнуться с затруднениями при найме подходящих торговых представителей, а также испытывать затруднения при продаже продукции через каналы дистрибуции. Так, во многих восточных культурах духовные ценности доминируют над материальными.

Различные культуры также имеют разные «временные ценности». Часто приводимым примером являются ситуации из латиноамериканских культур, где торговых представителей часто заставляют долго ждать назначенной деловой встречи, что в нашей

культуре считается неприемлемым, и в лучшем случае будет рассматриваться как крайняя степень невоспитанности. Задержка с ответом на корреспонденцию в Великобритании обычно свидетельствует о том, что рассматриваемый вопрос имеет низкую приоритетность. Подобная же задержка в Испании объясняется совершенно иными причинами: поскольку близкие родственники имеют абсолютный приоритет, и те, кто не являются родственниками, вынуждены ждать независимо от важности вопроса. На Западе мы обычно используем конечные сроки в бизнесе, однако во многих культурах Среднего Востока такой конечный срок воспринимается как оскорбление, и такое деловое поведение может привести к тому, что торговый представитель потеряет клиента.

Концепция пространства в разных культурах также имеет разное значение. На Западе размер кабинета руководителя часто является свидетельством его статуса. В арабском мире это ни о чем не говорит, так как здесь директор-распорядитель может использовать тот же самый кабинет, что и остальные клерки, поэтому торговый представитель должен быть осторожен, общаясь с находящимися там людьми. На Западе общение в ходе деловых встреч осуществляется на расстоянии, скажем, двух метров и больше. В странах Ближнего Востока и Латинской Америки деловые вопросы обсуждаются в непосредственной близости, почти на уровне физического контакта, что для многих западных торговых представителей может показаться очень странным.

На Западе бизнес обсуждается за ланчем или за обедом в доме бизнесмена. В Индии обсуждение деловых вопросов дома или в ходе любого другого общественного события является нарушением норм гостеприимства. На Западе мы полагаемся на законы контрактов для всех деловых соглашений, однако в мусульманской культуре слово, данное человеком, является столь же надежным, как и подписанный контракт. Более того, письменный контракт часто воспринимается мусульманином с обидой, поскольку как бы подвергается сомнению его честность.

Не следует недооценивать и влияния субкультур, поскольку они являются порой доминирующими. В качестве примеров можно привести следующее:

- национальные группировки, например франко- и англоязычные канадцы;
- религиозные группы, например протестанты и католики в Северной Ирландии;

- географические районы, например, север и юг Англии можно рассматривать в отношении многих продуктов как отдельные рынки;
- расовые группы, например, в Южной Африке;
- социальная стратификация, например система каст в Индии.

Продажи

и
управление
продажами

Китайская культура и переговоры по продажам

Существование культурных отличий означают, что торговым представителям необходимо понимать и уважать ценности потребителей из других стран и соответственно менять как свои ожидания, так и свое поведение. Во время посещений от торговых представителей, когда они ведут переговоры с китайцами, может требоваться присутствие на продолжительных банкетах. Эти банкеты могут начинаться либо поздно утром, либо рано вечером. Здесь обычным делом являются частые тосты, при этом некоторые китайцы считают, что гостю только тогда хорошо, когда он находится немного в состоянии опьянения.

В Китае переговоры часто затягиваются надолго, причем опоздание на деловую встречу считается вполне допустимым. Однако, если так поступить в Гонконге, посетитель «потеряет лицо», так как он совершит чрезвычайно серьезный проступок по меркам китайской культуры. При проведении переговоров о продажах торговые представители должны постараться не создавать ситуации, в которой китаец может «потерять лицо» (например, когда он вынужден признаться в своем незнании или непонимании). Китайцы предпочитают получать столько информации, сколько возможно, но только так, чтобы при этом избежать потери лица. Деловые взаимоотношения должны строиться на основе гармонии и дружбы. Контракты приемлемы в той мере, в какой они служат основой для деловых отношений и в качестве правового документа.

Многие торговые представители, занимаясь продажами в других странах, нередко попадают в ловушку собственных представлений и критериев. Они исходят из предположения, что то, что является приемлемым и высоко ценным в их собственной стране, является столь же ценным и в других культурах. Чтобы избежать этого заблуждения, торговые представители должны пройти специальную подготовку, которая облегчит им работу в других странах.

Культурные изменения

Компания, реализующая маркетинговую концепцию за рубежом, то есть пытающаяся удовлетворить запросы и желания целевых рынков с прибылью для себя, должна учитывать изменения в культурной среде, которые влияют на отношения и ценности людей и косвенно на их запросы и желания, связанные с товарами и услугами. В нашем собственном обществе, например, изменилось отношение к долгу. Долг потерял свою негативную окраску и стал частью повседневной жизни, чему в значительной степени способствовало широкое признание и использование кредитных карт. Моральные ценности нашего общества также изменились, и мы стали более либеральными и терпимыми в отношении, например, таких вещей, как развлечения. Таким образом, предлагаемые товары и услуги должны отражать подобные изменения культурных ценностей.

Компании следует учитывать, что на иностранных рынках ее продукция может быть воспринята как устаревшая не обязательно потому, что произошли технические усовершенствования, а из-за культурных перемен.

Подобные культурные перемены могут затронуть не только нынешние продукты компании, а и саму компанию. Если она не будет своевременно информирована о таких переменах, то может пропустить новые выгодные для себя возможности. Влияние культуры особенно важно, если компания действует в условиях иностранной культуры, которая стремится к быстрой индустриализации. В этом случае компании, действующей в таких условиях, необходимо внимательно следить за тенденциями и по мере необходимости адаптироваться к ним. Компания, рассматривающая возможность выхода на иностранный рынок, должна перед этим не только изучить экономические, юридические и политические особенности новой для себя страны, но и познакомиться с более тонкими, менее материальными аспектами, ценностями и проявлениями другой культуры.

10.5. Организация международных продаж

Организация операций, связанных с международными продажами, может оказаться достаточно сложной. Необходимо принять

решение о том, как организовать взаимодействие между производством и продажами, а также решить, какие зоны ответственности делегируются для международных операций. Каждый из этих аспектов может иметь альтернативные решения, и каждая компания может в этом случае отыскать оптимальный вариант решения, наиболее пригодный для нее. Какой бы не была форма организации для иностранных продаж, важно то, что должен быть старший менеджер, отвечающий за экспорт. Этот менеджер должен иметь полномочия, соответствующие своему должностному положению, давать рекомендации своим коллегам на высшем уровне и влиять на них.

Организовать международные продажи достаточно трудно еще и потому, что существует широкий диапазон косвенных и прямых методов. Некоторые из наиболее общих форм международных продаж описываются в этой главе. Выбор организации зависит от ряда факторов: доли общего оборота, приходящегося на международный бизнес; характера продукции; относительных преимуществ и недостатков каждой формы организации. Также важно понимать, что единого жесткого подхода к решению этой задачи не существует. Поэтому основные параметры должны позволять компании действовать гибко и адаптивно.

Сначала рассмотрим косвенные подходы к международным продажам.

Типы посредников и их отбор

Считается, что агенты и дистрибьюторы, действуя по поручению компаний за рубежом, охватывают более половины мировой торговли. Термин «посредник» применяется для описания тех людей и организаций, которые предоставляют услуги представительства между продавцами и покупателями.

Только немногие из производителей могут самостоятельно охватить рынок, не прибегая к услугам того или иного посредника. Будущий успех компании на рассматриваемом рынке в очень большой степени зависит от ее решения в отношении того, какого посредника использовать, и приемов, к которым она для этого прибегает.

Агенты

Агент — компания или человек, действующий по поручению другого человека или организации. Это одна из основных форм

представительства на иностранном рынке. Наиболее общей формой агентской работы является вариант, когда агенты, действуя как независимые операторы, получают заказы по поручению экспортера на комиссионной основе и когда экспортер действует как принципал. Агенты также действуют по поручению покупателей, при этом некоторые из них специализируются на решении определенных задач, например транспортировке и дистрибуции, рекламе и проведении рыночных исследований.

При назначении агента необходимо проявить должную осторожность, и любая компания, выходящая на международные рынки, должна внимательно относиться к репутации и финансовому положению своих агентов. У агента могут быть другие интересы, и поэтому компания должна удостовериться, что эти интересы не противоречат ее собственным. Агенты часто являются ключевыми фигурами при проведении операций компании за рубежом, и успех в этом случае во многом зависит от способностей и вовлеченности агента. Поэтому к выбору агента следует относиться со всей осторожностью и вниманием, причем рекомендации и помощь в этом выборе могут оказать такие организации, как банки.

При оценивании степени пригодности агента принципалу необходимо выяснить следующее.

- Когда агентство было учреждено?
- Какие другие интересы имеются у агентства, например, чем еще занимается это агентство?
- Способен ли этот агент обеспечить требуемый охват вашего рынка?
- Каково положение агента в деловом сообществе данного рынка с точки зрения его профессионализма, репутации, надежности и т.п.?
- Является ли агент тем типом человека или компании, который устраивает вас с точки зрения ведения бизнеса? Сможете ли вы работать с этим агентом?
- Обладает ли этот агент ресурсами, необходимыми для правильного решения вашей задачи, например финансами, транспортом, офисными и складскими помещениями, кадрами?
- Способен ли агент предоставить техническую поддержку или послепродажные услуги, если это будет необходимо?

Приведенный список вопросов, разумеется, не является исчерпывающим, и в зависимости от рынка, отрасли, продукта вам, возможно, потребуется уточнить какие-то конкретные детали.

После того как подходящий агент найден, необходимо столь же тщательно следить за его деятельностью. Сначала агенту обычно назначается испытательный срок, который в случае успешного завершения заканчивается подписанием контракта.

Для непрямых продаж на иностранных рынках важно провести соответствующую подготовку агентов, особенно если ваша продукция относится к категории технически сложной. Не имея соответствующих знаний о продукте или технического понимания всего ассортимента продукции, агент будет плохо подготовлен к ведению переговоров с профессиональными покупателями, которые могут быть экспертами в этой области. Подготовка может проводиться на производственном предприятии принципала; она должна стать обязательной частью соглашения с агентом. Иногда необходимо, чтобы подготовка осуществлялась постоянно, в ходе регулярно проводимых занятий и курсов, особенно если компания занимается разработкой новой продукции или если технология быстро меняется.

Встречи и конференции по продажам в стране размещения принципала также могут использоваться в подготовительных целях, особенно для рассмотрения конкретных проблем и обсуждения будущих стратегий продвижения продукции. Такие встречи помимо прочего несут социальную функцию, объединяя агентов вместе на несколько дней, что позволяет им обменяться идеями, обсудить общие проблемы и почувствовать свою общность с компанией.

Когда нужный агент найден, необходимо поддерживать с ним нормальные рабочие отношения. Многие компании считают, что назначение хорошего агента в другой стране является альтернативой тому, чтобы самим действовать на этом рынке. Однако принципал должен быть и в этом случае сам активно вовлечен в деятельность на другом рынке. Если хотите, чтобы отношения были нормальными, то для этого они должны основываться на партнерстве и сотрудничестве. Принципал должен также посещать агента, что позволит агенту чувствовать свою значимость, принадлежность к компании, и поощрять его, если он этого заслуживает. Он также должен хорошо информировать агента о событиях, происходящих в стране принципала, и об изменениях, связанных с продукцией. Кроме того, принципал в ходе таких общений получает ценную рыночную информацию о действиях конкурентов, о состоянии иностранного рынка и обратную связь о кампаниях продвижения и о новой продукции. Это способствует более глу-

бокому пониманию тенденций иностранного рынка и улучшению стратегии продаж, применяемой на этом рынке.

Принципал также может оказать помощь агенту в ведении коммерческих переговоров с важными заказчиками, предоставив ему специальные скидки или кредитные условия, чтобы помочь добиться нужных результатов. Частота посещений принципалом иностранных рынков зависит от их относительной важности, компетентности агента и расстояния до этих рынков от головного офиса компании. Разумеется, важные рынки должны посещаться более часто, особенно если требуется техническая помощь или послепродажное обслуживание.

Во многих случаях агенты чувствуют себя незащищенными, поскольку компании часто рассматривают их деятельность по обслуживанию иностранных рынков как временную. По мере того как такой рынок расширяется и становится более зрелым, многие компании отказываются от услуг агентов и начинают заниматься либо прямыми продажами, либо учреждают дочерние структуры. Таким образом, иногда именно успех деятельности агента может привести к его увольнению. Прогнозируя такое развитие событий, агенты порой начинают обслуживать большое число принципалов, в результате чего возникают противоречия в их деятельности и возможный конфликт интересов. Эта проблема может быть преодолена, если заключить с агентом долгосрочное соглашение, которое будет действительным в том случае, если агент доказал свою полезность, или внести в соглашение соответствующий пункт о последующих взаимодействиях с агентом. Во втором случае агент может быть использован, например, при учреждении на этом рынке дочерней компании или даже стать директором-распорядителем такой структуры. Честное отношение с агентами и бывшими агентами позволяет компании заслужить репутацию добросовестного и справедливого работодателя, что в свою очередь будет, возможно, отражено в будущих операциях, проводимых в этой стране.

Дистрибьюторы

Дистрибьютор действует в другом качестве, чем агент, поскольку фактически дистрибьютор является одновременно покупателем и торговым представителем товаров, в то время как агент работает главным образом на комиссионной основе. Но подобно агенту дистрибьютором обычно является местная компания или человек, которые специализируются на обслуживании местного рын-

ка. Дистрибьютор должен быть знаком с ведением бизнеса в этом районе, структурой рынка, местными обычаями, а также с различными социокультурными факторами, действующими на рынке.

Дистрибьюторы отличаются от агентов и в следующем:

- могут самостоятельно финансировать свои запасы товаров;
- обычно могут закупать продукцию в больших количествах, тем самым экономя на затратах на доставку;
- выступая как принципалы, могут быть коммерчески и юридически ответственными за все бизнес-транзакции, совершаемые ими на рынке;
- являются предпринимателями и принимают на себя риски, связанные с покупкой и продажей товаров, например, из-за падения спроса или валютных колебаний;
- в некоторых случаях могут предоставлять послепродажные услуги.

Часто компании, использующие дистрибьюторов, жалуются, что поскольку дистрибьюторы действуют самостоятельно, они могут сами устанавливать конечную цену продажи для потребителя. Так как цена является значимым фактором для успеха продукта, то производитель должен иметь дело только с теми дистрибьюторами, которые согласовывают повышение цены с производителем.

Как и в отношении агентов, для производителя важно установить хорошие рабочие отношения с иностранным дистрибьютором. Хотя дистрибьюторы фактически покупают товары у производителя, чтобы самостоятельно их потом продать, их вряд ли можно рассматривать как одного из обычных заказчиков. Производитель полагается на дистрибьютора, поскольку через него он достигает свои цели, однако производитель должен помнить, что у дистрибьюторов есть собственные задачи и интересы. Поэтому в интересах компании предоставить дистрибьютору по возможности больше помощи технического и торгового характера. Как и агенты, дистрибьюторы могут использоваться для сбора информации о трендах и развитии рынка.

Необходимо также принять решение в отношении того, следует ли привлечь группу местных дистрибьюторов или выгоднее воспользоваться услугами немногих крупных дистрибьюторов национального уровня. Использование группы небольших дистрибьюторов позволяет хорошо охватить рынок и выгодно там, где существуют региональные отличия в культуре или приемах ведения бизнеса. Однако крупные национальные дистрибьюторы по-

зволяют получить экономию на масштабах, поскольку товары им могут доставляться оптом.

В некоторых случаях может быть желательным заключить эксклюзивное соглашение с одним дистрибьютором, когда он не может предлагать своим потребителям продукцию ваших конкурентов, даже если они предлагают ему более выгодные условия. Если заключено такое эксклюзивное соглашение, то необходимо удостовериться, что дистрибьютор действительно не продает продукцию ваших конкурентов.

Лицензирование

Лицензирование — это еще одна альтернатива, которой может воспользоваться компания, когда рассматриваются варианты непрямого выхода на иностранные рынки. Предположим, что компания имеет какой-то уникальный продукт или процесс (предпочтительно защищенный патентом), который иностранная компания захочет производить. Тогда лицензирование — подходящий способ выхода на наиболее удаленные рынки или на рынок, куда трудно или невозможно экспортировать готовые товары, и закрепления там. На таких рынках прямые продажи или контроль через агентов или дистрибьюторов могут быть затруднены. Возможна также ситуация, когда препятствиями для экспортеров могут стать импортные пошлины или другие нетарифные барьеры.

Расходы на учреждения производственной дочерней структуры могут быть излишне высокими или положение в стране может быть очень нестабильным. Лицензирование позволяет избежать опасности того, что иностранные активы компании окажутся экспропрированными и в некоторых ситуациях перевод прибыли производственной дочерней структурой станет невозможным. Если продукт является громоздким и дорогостоящим для транспортировки в сопоставлении с его производственной стоимостью, лицензирование может стать единственным способом, позволяющим выпускать этот товар и продавать его по приемлемой цене. Если у компании имеется хорошая идея, связанная с продуктом, но ей не хватает капитала расширить или использовать собственные коммерческие возможности, лицензирование позволяет получить по крайней мере некоторую прибыль, или более точно — роялти, не подвергая «разграблению» собственные скудные финансовые ресурсы.

Основная проблема заключается в том, что причитающиеся роялти согласно лицензионному соглашению с компанией, расположенной в политически нестабильной зоне, могут быть не вып-

лачены. Это одна из опасностей лицензирования, и, очевидно, лицензиат (структура/лицо, получающая/получающее лицензию) должен выбираться с большой осторожностью. Существуют два возможных способа, с помощью которых можно попытаться избежать указанных ситуаций. Один из них — удостовериться, что лицензионное соглашение означает принятие некоторых комплектующих от лицензиара (структуры/лица, выдающей/выдающего лицензию), и, если возникают проблемы с платежами, то приостановить отправку этих компонентов. Другой вариант, связанный с тем, что продукт, выпускаемый по лицензии, является технически сложным, и вполне вероятно, что он будет постоянно подвергаться инновациям, предусматривает при возникновении проблем с выплатой роялти в качестве штрафных санкций отказ от предоставления информации по последним инновациям. Хотя эти варианты демонстрируют негативные стороны лицензирования, подавляющее большинство подобных соглашений являются вполне успешными. Альтернативой является выбор лицензиата в политически стабильной стране (единственной проблемой в этом случае возможно станет сопоставление варианта лицензирования с соглашением по экспорту, которое может быть более выгодным). Заключив лицензионное соглашение, необходимо регулярно осуществлять проверки качества выпускаемого лицензиатом конечного продукта и устанавливать стандарты качества, что должно быть отражено в лицензионном соглашении.

Экспортные организации

Использование **экспортных организаций** — это альтернатива производителю, имеющему собственное подразделение экспорта. Экспортные организации обычно располагаются на территории своей страны и берут на себя выполнение части видов деятельности на рынках других стран вместо производителя, используя для этого собственных агентов, дистрибьюторов или других посредников. Это полезная альтернатива для небольших компаний, чьи операции в других странах являются ограниченными, так как они не могут позволить себе расходов, связанных с непосредственным участием. Однако экспортные организации используются и крупными компаниями, которые только в незначительной степени действуют на небольших рынках или используют экспортные организации до тех пор, пока объем операций на новых рынках не заставит их действовать там самостоятельно.

Производители могут получать таким экспортным организациям выполнение всех или некоторых из своих иностранных опера-

ций или задач по продажам. Экспортные организации обеспечивают гибкость и предлагают ряд услуг, включая следующие:

- экспортный факторинг — заключение финансовых и кредитных соглашений от имени производителя;
- представительство производителя — инспектор по продажам контролирует виды деятельности, которыми занимаются дистрибьюторы или дилеры, от имени производителя;
- рыночный сбор информации на иностранных рынках;
- ведение экспортных процедур и документации;
- помощь в выборе агентов, дистрибьюторов и дилеров;
- подтверждение заказов — осуществление платежей производителю после подтверждения заказа от иностранного покупателя и получение комиссионных платежей, хотя в этом случае экспортная организация не платит производителю, а только подтверждает ответственность за платеж.

Проанализировав услуги, предлагаемые экспортными организациями, следует рассмотреть причины, по которым производитель может решить воспользоваться одной из них.

1. Отсутствие ресурсов для самостоятельного осуществления иностранных операций.
2. Операции по продажам на иностранном рынке составляют небольшую долю и в экономическом смысле заниматься ими нерационально.
3. Экспортная организация имеет особые экспертные знания по какой-то стране или отрасли.
4. Компания-производитель в основном ориентирована на производство и испытывает трудности с маркетингом.

Однако у этого варианта имеется и ряд недостатков, один из которых — отсутствие прямого контроля за рынком. Кроме того, производитель может испытывать трудности в отслеживании того, как развиваются события и происходят изменения на иностранных рынках, что приведет к затруднениям в своевременной адаптации к этим изменениям.

Рассмотрев не прямые подходы к продажам, мы можем теперь перейти к прямым методам.

Прямые методы продаж на иностранных рынках

Дочерние компании

Дочерняя компания может быть как производственной, так и торговой, а также выполнять обе эти функции одновременно. До-

черные компании, занимающиеся продажами, обычно имеют собственный постоянный штат и действуют вместо агентов и дистрибьюторов. В некоторых случаях компании целесообразно создать свой отдел продаж, ограничившись небольшими инвестициями. Однако более типичный путь — начать с агента, а затем открыть офис по продажам с ограниченным числом сотрудников, а когда прибыли начнут возрастать, разрешить этой структуре стать самостоятельной единицей бизнеса и в конце концов заняться и производственными вопросами.

Сказанное выше является общим правилом, и дочерние компании по продажам могут потребовать более крупных инвестиций, чем многие компании могут себе позволить, особенно если необходимо предоставлять послепродажное обслуживание и когда необходимо иметь большие запасы запасных частей. Производственные дочерние компании варьируются от простых сборочных заводов до полных производственных комплексов.

Дочерняя компания в виде простого сборочного завода особенно полезна в том случае, когда продукт является громоздким и затраты на его перевозку высоки. Используя местную сборку, расходы на транспорт можно сократить, так как гораздо более экономично отправлять контейнеры с комплектующими для последующей их сборки, чем готовый, но громоздкий собранный продукт. Кроме того, появляются возможности для местной занятости, а это способствует более положительному отношению к компании, что само по себе помогает еще больше развивать рынок.

Причины для учреждения иностранных производственных дочерних компаний в каждой родительской компании свои, однако в большинстве случаев это объясняется следующими факторами.

1. *Производственная мощность.* Когда иностранные рынки расширяются, компания может столкнуться с проблемами их обслуживания с собственного рынка.

2. *Нетарифные ограничения.* При существовании подобных ограничений учреждение дочерней компании может стать единственным приемлемым способом, позволяющим их обойти. Многие иностранные правительства предоставляют гранты и стимулы тем компаниям, которые учреждают производственные структуры в их странах, а их закупочная стратегия благоприятствует товарам, изготовленным у себя в стране. В некоторых случаях ограничения против импорта могут принять форму сложного (и не обязательно запретительного) регулирования, например, по параметрам обеспечения безопасности или оформления упаковок.

3. *Издержки.* Трудовые и производственные составляющие в других странах часто более выгодны экономически, и поэтому учреждение производственной структуры дает экономию, в том числе и на транспортных расходах.

4. *Явно выраженные импортные ограничения.* Там, где они существуют, учреждение производственной дочерней структуры может стать единственным способом для выхода на рынок или сохранения на нем.

При учреждении дочерней компании местные правовые и налоговые законы должны позволять родительской компании вывозить прибыль из страны. Компании, до того как заняться учреждением производственной дочерней структуры, целесообразно получить соответствующую информацию о рынке через агентов и дистрибьюторов. Многие компании нанимают персонал из бывших агентов или дистрибьюторов, которые и становятся костяком новой компании.

Хотя может показаться, что учреждение иностранной дочерней компании подвергает родительскую компанию многим видам рисков, которые можно минимизировать с помощью лицензирования, на самом деле такой подход может обладать самым большим потенциалом. Это обуславливается не только местной занятостью и тем, что продукция будет восприниматься по этой причине положительно, но и тем, что родительская компания может предоставить дочерней структуре весь свой деловой опыт и имеющиеся ресурсы. Среди других выгод отметим, что сотрудники, работающие непосредственно на компанию, часто имеют более высокую мотивацию, чем посредники, а кроме того, дочернюю структуру легче контролировать, поскольку она находится под непосредственным управлением родительской компании. Среди основных недостатков этого варианта отметим, что политическая или экономическая нестабильность в стране может породить проблемы, которые родительская компания разрешить будет не в состоянии, так как они находятся вне ее контроля.

Совместное предприятие

Совместное предприятие организуется тогда, когда две, а иногда и больше компаний выпускают и продают продукцию совместно. В этом случае это может быть как не прямой, так и прямой метод экспорта, что зависит от достигнутого соглашения. Такое предприятие является обычным для транспорта, строительства, а также секторов высокой технологии.

Такие соглашения являются финансово выгодными, поскольку расходы на учреждение и становление структуры делятся между партнерами, хотя порой между ними возникают трения и разногласия.

Прямые продажи

Несмотря на преимущества использования посредников, о которых говорилось выше, некоторые компании полагают, что непосредственные продажи со своей территории на иностранные рынки являются более выгодными. Прямые продажи требуют от компании принятия на себя полной ответственности за установление контактов с потенциальными потребителями.

Прямые продажи обеспечивают ту степень контроля, которую невозможно получить при работе с посредниками, в таких вопросах, как цена, кредитные условия, послепродажные услуги и т.п. Основным недостатком становится необходимость частых поездок в другую страну, так как отсутствие на рынке в течение длительного времени может породить проблемы. Кроме того, компания может столкнуться с трудностями, отставая от развития событий на рынке, и ей придется полагаться в получении рыночной информации на своих потребителей. Потребители могут также рассматривать частое отсутствие на рынке как свидетельство недостаточной вовлеченности в этот рынок. Компании, поставляющие технически сложные продукты, требующие технического обслуживания и советов по использованию, часто отправляют на такой рынок инженера по продажам, который действует на полупостоянной основе. Это позволяет снизить остроту критических замечаний об отсутствии должного внимания к данному рынку.

Ниже приведены некоторые рекомендации в отношении того, когда прямые продажи являются подходящим способом.

1. *Заказы по спецификации покупателя.* Когда отдельные заказы являются крупными и производятся индивидуально для покупателя, производителю и покупателю необходимо часто встречаться, чтобы обсуждать каждую крупную работу по выполнению уникального заказа.

2. *Поставки на непрерывной основе.* Когда процесс поставок установился, это требует только периодических посещений для переговоров по таким аспектам, как изменение цены. Такие контракты нормально реализуются и без постоянного присутствия представителя на месте.

3. *Продукты являются технически сложными и предлагаются на четко заданном рынке.* В данном случае проблемы могут обсуждаться непосредственно между поставщиком и пользователем.

4. *Географическая близость.* Страны Восточной Европы порой могут обслуживаться непосредственно из Великобритании благодаря хорошим транспортным связям.

5. *Немногочисленные заказчики, но с крупными заказами.* В таких ситуациях затрачиваемое время и ресурсы, в том числе и на поездки, обычно незначительны по сравнению с размером и ценностью потенциального заказа.

В продажах непосредственно иностранным потребителям возникает возможность сформировать тесные взаимоотношения с некоторыми из них на основе взаимного доверия, полной вовлеченности и понимания. Тесные интерактивные коммерческие взаимоотношения являются выгодными, особенно если компания-экспортер незнакома с рынком. Конечно, при прямых продажах более важным становится уметь говорить на языке страны, чем при продажах через посредника. Если торговый представитель собирается сформировать личные тесные отношения со своими потребителями, он должен понимать культурные, религиозные и деловые особенности этой страны. Может существовать множество разных барьеров для иностранного покупателя, размещающего заказ у торгового представителя, и потребуются много терпения, чтобы такие барьеры разрушить. Таким образом, следует скорее рассчитывать на итоговое признание, а не ожидать мгновенного успеха. Это требует тщательного планирования в отношении формирования контактов и их подпитки, а также терпения и умения не впасть в отчаяние, если вначале получен отрицательный ответ.

10.6. Ценообразование

Учет транспортных расходов

Ценообразование — составляющая маркетинг-микса — рассматривалась уже в первой главе. О ней упоминалось, когда анализировались ценовые решения для международных рынков на основе рациональных подходов. Однако существует ряд дополнительных факторов, наиболее значимым из которых является проблема логистики, то есть доставка товаров до места их на-

значения. Это, как правило, включает дополнительную упаковку, позволяющую выдержать длительную перевозку по морю, хотя последние достижения в области контейнеризации позволяют теперь арендовать полный контейнер или часть его хотя бы там, где для перевозки используются контейнеры. Воздушные перевозки также становятся все более популярными, особенно для быстрой доставки грузов на дальние расстояния, и это часто практикуется для скоропортящихся товаров или тех грузов, вес которых является достаточно низким при сравнении с их стоимостью.

Однако это в любом случае повышает расходы и должно учитываться в сопоставлении с той ценой, которая будет установлена на товар, когда он достигнет рынка, на котором будет продаваться. По этой причине многие производители все больше готовы соглашаться на меньшую маржу для экспортных заказов, чтобы их цена осталась конкурентоспособной. Котировки на экспортные заказы иногда приводятся в виде простых цен на предприятии-производителе, то есть без учета транспортных расходов на доставку продукта конечному потребителю. В другом предельном варианте цена может включать доставку продукции до места, указанного потребителем. Эти различные ценовые котировки входят в качестве составной части в правовой документ — контракт и подробно рассматриваются в следующей главе.

Учет импортных особенностей

Еще одним фактором, который следует учесть при вычислении цены, — то, что на товары, поступающие в страну из-за рубежа, могут накладываться тарифы. Это также необходимо учитывать с точки зрения дополнительных расходов, которые придется понести, прежде чем товар достигнет рынка. Учет импортных особенностей может включать анализ ограничений по квотам на отдельные товары, что связано с тем, что на отдельные виды товаров может быть наложено ограничение по общему объему импорта за конкретный период. В таких случаях страна-импортер иногда получает дополнительные поступления, продавая квоты тому покупателю, который предлагает за них наиболее высокую цену.

Иногда нужна лицензия на импорт, что помимо дополнительных затрат требует продолжительного процесса переговоров с властями страны. Этот процесс является очень детализированным и сложным, и только компании с крупными подразделениями, от-

вечающими за международную торговлю, способны самостоятельно заниматься такими переговорами. Для меньших структур бизнеса могут потребоваться услуги транспортных или иных агентов, а все это добавляет и добавляет расходы, связанные с товаром.

Трансфертное ценообразование

Возможно, во всем ценообразовании это самый интригующий аспект, поскольку часто требует подробного расследования таможенными и налоговыми властями, считающими, что какие-то компании, пользуясь своим положением, осуществляют махинации с ценами. Но для крупных международных компаний, имеющих производственные и сборочные подразделения в разных странах по всему миру, такой вариант ценообразования может быть выгодным.

Трансфертные цены работают, когда в ходе производственного или маркетингового процесса комплектующие и готовая продукция перемещаются между производственными предприятиями или сборочными заводами, располагающимися в разных странах. В разных странах установлены разные ставки корпоративного налога, кроме того, импортные пошлины также являются в разных странах различными. В связи с этим у международной компании появляется стимул получить прибыль (насколько это возможно) в стране с низкой ставкой корпоративного налога. Более того, некоторые страны предлагают на определенный период для компании, которая учреждает там производственную структуру, «налоговые каникулы».

Что произойдет, если компоненты из одной страны могут быть пересланы в страну с высокими ставками пошлины, в которой компания также имеет производственную базу, и она установит низкую трансфертную цену, чтобы минимизировать импортные пошлины. Для того чтобы минимизировать показываемую прибыль, компоненты могут также пересылаться в страны с более высокими ставками корпоративного налога по более высоким трансфертным ценам. Кроме того, компоненты или готовая продукция могут пересылаться по высоким ценам в страну, из которой перевод прибыли затруднен из-за валютных ограничений или, возможно, где действует нестабильная валюта, что позволяет снизить показываемую прибыль производства или сборки.

Из-за возможных злоупотреблений трансфертной системой ценообразования таможенные службы и налоговые органы обыч-

но рассматривают подобные соглашения с достаточно высокой степенью подозрения.

10.7. Конкретное изучение международных продаж: Япония

Как уже говорилось в начале этой главы, мы не собираемся предоставлять полное руководство по международным продажам и экспорту. Здесь будет рассмотрен экспорт и его положительная роль для экономики в целом и отдельных компаний в частности, а также обзор организационных и культурных аспектов. Кроме того, будет приведена некоторая информация, которая может быть полезна для потенциального экспортера в Японию. Эта информация взята из статьи Саундерса и Хон-Чанга (Saunders and Hon-Chung) в журнале *Journal of Sales Management*, в которой второй из указанных авторов является редактором.

Чтобы продажи в Японию были успешными, необходимы терпение и такт в отношении обычаев и практических приемов ведения бизнеса, которые не всегда адекватно воспринимаются жителями Запада. Бизнес в Японии по-прежнему осуществляется в традиционной конфуцианской манере, где любезность, вежливость и поиски конструктивных взаимоотношений составляют суть, а успешный бизнес является результатом подобных отношений.

Как правило, японцы реагируют на некоторые события не так, как жители Запада. Они умеют контролировать свои эмоции, и их культура требует, чтобы благородный человек не показывал отрицательных эмоций, когда он шокирован или расстроен неожиданно поступившими плохими новостями. Такой идеал сдержанности в ситуациях огромного напряжения особенно подчеркивался в бусидо (пути воина), который был руководством для самураев и идеалом для многих других людей. Более того, не только все негативные эмоции подавлялись, но сдерживались и эмоции, вызванные бурными положительными чувствами. Женщины, как правило, когда смеются, стараются закрыть рот, а мужчины демонстрируют свое истинное веселье (и истинный гнев) главным образом тогда, когда их культура позволяет им большую свободу в поведении — во время употребления алкогольных напитков. Поэтому идеал «лица игрока в покер» является очень общим для общественных

мест в Японии. Уроком из этих наблюдений является то, что необходимо развивать умение анализировать реакции японцев по их внешнему виду, поскольку это достаточно трудно.

Еще один аспект японской культуры, на который следует обратить внимание, — это то, что стыд в Японии недопустим. Поэтому никогда не следует ставить своего партнера-японца в ситуацию, когда он вынужден будет признать свою вину в том, что проект идет неправильно из-за того, что он задерживается и т.п. Эта особенность имеет важные последствия для двух элементов процесса продаж: снятия возражений и завершения сделки. Японцы могут избегать явных возражений, поскольку правила вежливости требуют, чтобы торговый представитель не терял лица. Аналогично, попытка завершить сделку может поставить японца в ситуацию, когда он будет думать о том, как себя почувствует продавец, если ответ будет отрицательным. Любые уловки, направленные на то, чтобы обеспечить продажу во что бы то ни стало, противоречат японскому характеру, и поэтому такой подход полностью не вписывается в дух переговоров, к которым привыкли японцы.

В некоторых странах допустимо открыто высказывать комплименты о личных достижениях или достижениях компании. Однако в Японии это делается окольным путем. Например, вместо того чтобы прямо похвалить чей-нибудь вкус или ум, японцы предпочитают делать это окольно, выбирая, например, для этого в помещении хозяина какую-то вещь или украшение, о которой высказываются одобрительно, давая понять, что эта вещь отражает тонкий вкус или большой ум хозяина помещения.

Японские компании могут не спешить с ответами на деловую корреспонденцию. Это не обязательно является свидетельством отсутствия интереса. Задержка с ответом может быть вызвана целым рядом причин. Процесс принятия решений в этой стране, как правило, происходит намного медленнее, чем на Западе, и часто именно это объясняет несвоевременность получения ответа. Кроме того, большинство японских компаний привыкли общаться с поставщиками лично, поскольку этот вариант ведения бизнеса в Японии является обычным.

Личные представления друг другу сторон, как правило, осуществляются третьим лицом, а не через телефонный звонок, в котором стороны договариваются о встрече. Лицо, представляющее собеседников, при этом поясняет, о какой проблеме пойдет речь во время встречи, кто в этом будет принимать участие, из

какой компании человек и какую должность он там занимает. Поскольку для двух японцев этого вполне достаточно для того, чтобы разобраться «кто есть кто», тот бизнесмен, с кем хочет встретиться другая сторона, при таком представлении через третье лицо более благоприятно отнесется к встрече и к тому, что там будет сказано, чем если предварительного представления не было.

Ключом к успешным деловым отношениям в Японии являются хорошие личные отношения, и здесь так, как нигде в мире, деловые и личные отношения переплетаются. Однако дружеские отношения только открывают дверь; а затем требуется умение вести дела так, чтобы получить свою прибыль и уменьшить потенциальные риски. Дружба в Японии складывается медленнее, но является более глубокой и более продолжительной, чем на Западе, поскольку взаимные обязательства простираются в этом случае и на деловые отношения. Например, во время экономического спада крупная компания будет продолжать вести бизнес со своими поставщиками и субподрядчиками и размещать у них заказы, чтобы поддержать их. Из сказанного можно сделать вывод, что необходимо быть готовым действовать в рамках двухэтажной структуры бизнеса: сначала установить дружеские отношения (построить первый этаж) и только затем заняться вторым — самими деловыми переговорами.

Для жителей Запада японский бизнес кажется слишком формальным и ритуальным. В какой-то степени это действительно так, однако деловые отношения являются только отражением формальности взаимоотношений в целом. Как и в любых обществах, ритуалы особенно важны, когда происходит первая встреча. Они используются как сигналы и знаки, свидетельствующие о том, что возможно установление первоначальных отношений. Первая встреча — это также время, когда те или иные неправильные действия с большой долей вероятности могут привести к продолжительным негативным последствиям.

Одна из наиболее мощных форм невербальной коммуникации — это одежда. Повседневной одеждой японских деловых людей является темный костюм для мужчин и скромная одежда для женщин. Однако большинство японских бизнесменов, знакомых с иностранцами, достаточно спокойно воспринимают широкий диапазон стилей в одежде представителей другой стороны. Поэтому никто из них не ожидает, что иностранцы будут подражать японцам в одежде. Но следует избегать крайностей в одежде, которые могут вызвать ненужное повышенное внимание. Например, крик-

ливая одежда создает чувство беспокойности у японских бизнесменов, которые начинают в этом случае думать, что иностранец скорее всего не воспринимает их серьезно или, что человек, не замечающий общепринятых правил, действующих в Японии, вряд ли заслуживает доверия.

В начале и конце каждой встречи японские бизнесмены очень подчеркнуто кланяются членам другой страны, участвующей в переговорах. Это особенно заметно на первой встрече и несколько меньше — на последующих. Большинство японцев, имеющих опыт общения с жителями Запада, вполне готовы вместо поклона к рукопожатиям. Подходящей стратегией в этом случае будет подождать и посмотреть, протянет ли японец руку для рукопожатия или начнет традиционно кланяться. Вопрос о том, следует ли не-японцу имитировать поклоны японцев, является, даже по мнению многих японцев, противоречивым. Легкий поклон головой со стороны неяпонца или наклон тела считаются вполне приемлемыми. Следует понимать, что взаимные поклоны в этой стране зависят от статуса и отношений участников; человек с более низким статусом должен кланяться первым и его поклон должен быть более сильным, а лицо с более высоким положением определяет, когда следует закончить поклоны. Когда участники имеют равный статус, они должны кланяться одинаково и начинать и заканчивать поклон одновременно.

Одним из наиболее очевидных различий между японскими и западными практиками бизнеса является использование визитных карточек или, как их здесь еще называют, мейси. Ими обмениваются каждый раз, когда бизнесмены встречаются друг с другом. Основная цель — позволить человеку, которому вручается такая карточка, судить о статусе другой стороны, чтобы можно было правильно поклониться, а также выбрать соответствующую форму языка. Япония — это иерархическое сообщество, и японцы очень внимательны к вопросам статуса, поскольку в каждом случае используются разные формы языка, а так как японцы очень ревностно относятся к поклонам и языковым нюансам, отражающим их статус, такие карточки помогают избежать неловких ситуаций. Деловые карточки также служат в качестве средства, помогающего быстро запомнить фамилии и должности партнеров по бизнесу, а также позволяют правильно обращаться при следующих встречах.

Карточки выпускаются стандартного образца и размера, и поэтому хорошо подходят для японских деловых папок. Карточки, пред-

назначенные для мужчин, имеют прямые углы, для женщин — скругленные. Типичная деловая карточка, которую неазиатский бизнесмен должен иметь, показывает на одной стороне в переводе на японский язык фамилию человека, название его компании, ее адрес и должность человека. На другой стороне та же самая информация дается на английском языке (который является наиболее часто используемым иностранным языком при ведении бизнеса с японцами).

Обмен деловыми карточками — это очень важная часть процесса знакомства в Японии. Карточками следует обмениваться одновременно и с большой аккуратностью. Вежливым считается предлагать свою карточку с надписями на японском языке сверху и повернутой для чтения в сторону принимающего.

Одной из особенностей таких деловых карточек является то, что единых стандартов перевода на английский язык должностных позиций сотрудника в японской компании не существует. Как уже говорилось выше, в Японии очень иерархическое общество, ревниво относящееся к вопросам статуса человека, и поэтому понимание рангов в бизнесе является очень важным. В табл. 10.1 (взятой из материалов японской организации Japanese External Trade Organisation) даны переводы некоторых наиболее типичных должностей в японском бизнесе.

Таблица 10.1. Перевод наиболее общих должностей в японском бизнесе

<i>Титул на японском языке</i>	<i>Сущность и пример перевода</i>
Без титула	Выпускник учебного заведения, возраст от 23 до 33 лет
Какаритё	Менеджер, возраст от 34 до 43 лет
Катё	Начальник отдела, возраст от 44 до 47 лет
Бугё	Начальник бюро, возраст 48 лет и старше, старший менеджер
Торишимаряку	Директор
Фуку Шатё	Вице-президент (старший директор)
Шатё или Дайхё	
Торишимаряку	Президент (директор-распорядитель)
Кайтё	Председатель совета директоров

Основные названия должностей в японской компании обычно вполне понятны, и уровень позиции в компании, о котором свидетельствует должность, как правило, тесно связан с возрастом человека. Такая система ранжирования и ответственности,

соответствующая возрасту и числу лет службы в компании, является уникальной характеристикой японских организаций.

Хотя подробности переговоров можно оставить на уточнение своему представителю в Японии, директор-распорядитель иностранной компании (или другое высшее лицо в компании) должен сам установить первоначальный контакт с коллегой равного с собой статуса в японской компании. Это называется знакомством или айсацу. Целью этого знакомства является налаживание контактов.

Японский термин «хай» буквально переводится как «да», хотя его можно перевести и как «я понимаю», что необязательно означает согласие. Более того, японцы очень осторожны и почти никогда не дают при ответе «нет», поскольку японская культура подчеркивает важность гармонии, стараясь не допустить конфронтации. Вместо ответа «нет» скорее можно услышать что-то вроде «позвольте мне подумать». Поэтому необходимо научиться понимать отрицательные сигналы, в качестве которых могут быть нерешительность или нежелание переходить к более конкретным аспектам.

Откладывание переговоров для Японии типично главным образом потому, что принятие решения следует в ходе предписанного ритуала, который называется система «ринги». Это означает, что предложение должно пройти через различные подразделения и департаменты, которых оно может касаться и в которых проводится обсуждение и вносятся коррективы. Предложение, по которому будет приниматься решение (рингисё), может пройти по кругу несколько раз, и в конце концов между заинтересованными сторонами будет достигнут консенсус, а окончательное одобрение дает президент.

Во время переговоров обычным явлением являются длительные паузы. Это объясняется тем, что японцам необходимо время, чтобы обдумать то, что было сказано, и какие имеются открытые альтернативные варианты, когда они затем будут говорить. Молчание — это также часть японской процедуры коммуникаций, поскольку жители этой страны в значительной степени полагаются на невербальные формы общения. Правда, жители Запада часто считают такое молчание томительным и чувствуют необходимость что-нибудь сказать, чтобы снять напряжение, которое, как им кажется, возникло. Наилучший способ действовать при таком молчании — самому не нарушать его, а терпеливо ждать, когда оно окончится.

Японские бизнесмены проявляют мало доверия к подробно распланированным встречам, когда заранее делаются попытки

учесть все возможные варианты будущего развития событий. Они предпочитают более широкие соглашения и взаимопонимание. Поэтому контракты здесь составляются гибкими, и контрактом часто считается соглашение об общем курсе действий, а не какие-то фиксированные точные условия. Японцы любят обговаривать каждый вопрос по мере того, как он поднимается, и существует допущение, что каждая сторона готова действовать так, чтобы это было удобно и другой стороне. Это не должно толковаться как попытка нарушить контракт, а скорее как желание и стремление японцев предоставить обеим сторонам возможность вносить коррективы в случае возникновения непредвиденных обстоятельств. Не следует ожидать получения подробного контракта, однако, если соглашение достигнуто, то скорее всего оно будет действовать в течение длительного времени. Японские компании предпочитают долгосрочные, надежные и эксклюзивные деловые отношения и стараются пользоваться уже установленными каналами, а не развивать новые.

Из-за трудности выбора правильного языкового стиля любой переводчик, участвующий в переговорах, может непреднамеренно исказить утверждения при переводе с английского на японский и наоборот, поскольку выбор языкового стиля зависит от служебного положения людей, ведущих переговоры. Например, если старший руководитель западной компании говорит с японским менеджером высшего звена, переводчик будет чувствовать себя скованно по отношению к обоим. Заявление, которое старший менеджер западной компании хочет, чтобы переводчик устно перевел для своего японского партнера, может быть им понято несколько по-другому.

При установлении деловых и личных отношений важную роль в Японии играют развлечения. В отличие от Запада бизнес-ланчи являются редкостью, а вечерние развлечения практически никогда не происходят дома. Для японских бизнесменов типичной практикой является вечером отправиться в ресторан, а затем в бар или кабаре. Такие вечера предназначены для укрепления деловых отношений, а не для обсуждения конкретных аспектов бизнеса.

Личностные навыки и умения, необходимые для успешных переговоров в Японии, для западного человека не всегда выглядят привычными. Еще более удивительным является то, что большая часть его прежней подготовки, связанной с продажами, в Японии оказывается невостребованной. Многие навыки и умения, такие,

как чтение и понимание жестов, связаны с соответствующей культурой. А методы убеждения, столь типичные для практики продаж на Западе, диаметрально противоположены японскому характеру и восприятию предназначения переговоров.

Брудерев (Bruderev, 1993) предлагает восемь рекомендаций при ведении продаж с японскими организациями.

1. *Опишите свою организацию подробно.* Японские бизнесмены с удовольствием воспринимают брошюры и другую литературу, в которой дается подробное описание организации, ее месторасположения, продукции и целей, которые привели ее в Японию. Будет идеально, если текст дается на японском языке; если нет, на японский язык должны быть переведены основные пункты.

2. *Ведите встречи в японском стиле.* Постарайтесь отыскать общего знакомого, который представил бы вас друг другу, не опаздывайте и не меняйте времени встречи, оставьте время в запасе для переездов с одной встречи на другую и принесите с собой небольшой подарок (например, скромную безделушку, изготовленную в вашей стране, но не что-то, выпущенное вашей компанией, поскольку это будет рассматриваться как образчик продукции).

3. *Учитывайте, что решения часто принимаются менеджерами среднего звена.* Во время вашего первого посещения вас, возможно, примет президент компании, однако, это формальная встреча по протоколу. Реально важным для вас человеком скорее всего является глава департамента или отдела.

4. *Не подталкивайте другую сторону к совершению сделки.* Даже в отношении наиболее привлекательного продукта или предложения по продажам японские бизнесмены не примут решения на этой же встрече. Им необходимо время, чтобы оценить ваше предложение, вашу компанию и вас лично. Они обдумают возможность установления долгосрочных отношений, а для этого им потребуется время, чтобы рассмотреть все аспекты продажи. Если им не понравится ваше предложение, правила вежливости не позволят им сказать вам «нет» прямо в лицо.

5. *Используйте японский язык всегда, когда это возможно.* Готовьте материалы по продажам и продвижениям на японском языке, привлекая к этому переводчика, для которого японский язык является родным. Если вам приходится писать на английском, то это негативно скажется на вашем имидже. Многие японские бизнесмены слабо владеют английским, и поэтому, если вам приходится говорить по-английски, говорите медленно, прибегая к про-

стым словам. Выучите некоторые японские выражения; усилия, которые для этого потребуются, будут по достоинству оценены другой стороной.

6. *Проводите презентации без излишней эмоциональности.* Используйте преднамеренно умеренный стиль, который в большей степени соответствует тому подходу, в котором в этой стране ведется бизнес.

7. *Установите прочные взаимоотношения.* Когда отношения только складываются (например, знакомство, обмен визитными карточками, постоянное завязывание делового разговора) японцы следуют формальным правилам и ожидают, что вы будете поддерживать отношения через периодические совместные ланчи и другие социальные мероприятия.

8. *Одевайтесь консервативно.* Японцы предпочитают простой демонстративно деловой стиль одежды. Старайтесь, чтобы ваша одежда была гармонично спокойной.

10.8. Выводы

В этой главе были рассмотрены международные продажи. Были обсуждены широкие экономические аспекты, в том числе платежный баланс и доля Великобритании в международной торговле, проанализировано вхождение Британии в Европейский союз, а также влияние Генерального соглашения по тарифам и торговле.

Затем были показаны преимущества отдельной структуры, занимающейся международными продажами. Рассмотрено, как различные культуры, в том числе эстетика, религия, образование, язык, социальная организация и политические факторы влияют на подходы при продажах.

Были рассмотрены различные типы организации международных продаж, в том числе через агентов, дистрибьюторов, лицензирование, экспортные организации, относящиеся к категории косвенных методов продаж. В качестве прямых методов были показаны дочерние компании, совместные предприятия и прямые продажи. Завершилось описание подробным описанием проблем, с которыми вы можете столкнуться при продажах в Японии.

Следующая глава будет посвящена правовым и социальным аспектам продаж.

Практическое упражнение Wardley

Investment Service (Гонконг)

В последние несколько лет банковские услуги для частных лиц являются одной из зон роста в банковской индустрии в регионе АСЕАН (Ассоциация государств Юго-Восточной Азии), однако банкиры, обслуживающие частных лиц, обнаружили, что новые богатые клиенты из стран АСЕАН являются совершенно другим рынком по сравнению с традиционными клиентами из Европы и Северной Америки.

Г-н Роберт Банкер и г-н Джон Чеюнг, директора Wardley Investment Service, утверждают, что и Wardley, и Hongkong & Shanghai Bank Group, корпоративная структура, в которую она входит, при подходе к рынку АСЕАН исходили из того, что описывается как американское понимание банковских услуг для частных лиц.

Г-н Банкер объяснил: «Мы обеспечиваем одновременное получение финансовых услуг очень состоятельными физическими лицами, предлагая им широкий ассортимент услуг, имеющихся в группе. Существует множество мелких банков, которые рассматривают банковские услуги для частных лиц как рентабельную зону деятельности, однако им трудно предоставлять весь набор услуг, в том числе и потому, что в этом регионе наблюдается относительно небольшое число офисов их представителей. В результате, чтобы выжить в этих условиях, им приходится идти на вариант обслуживания большого числа клиентов ограниченным кругом услуг.

Кроме того, спрос клиентов из стран АСЕАН, как правило, отличается от спроса клиентов из стран Европы и Северной Америки.

Г-н Чеюнг сказал, что в Азии банки при работе с частными лицами придерживаются несколько иной налоговой практики, чем это принято на Западе. Существуют и другие отличия. Например, деление на корпоративный и личный капитал в Азии часто размыто, а при инвестициях многие клиенты из Азии предпочитают агрессивный вариант действий. Опять же, по утверждению г-на Чеюнга, такие тенденции могут приводить к разным отношениям к банковским услугам для частных лиц.

Г-н Банкер добавил: «Я думаю, что вы заметили, что в маркетинговой стратегии нашей Группы мы стараемся в значительной степени избавиться от традиционного имиджа и создать образ более агрессивно действующей структуры, готовый в иных случаях идти даже на риск».

Он также сказал, что инфраструктура Группы хорошо способствует этому. В регионе АСЕАН их банк имеет присутствие в той или иной форме в Сингапуре, Таиланде и Индонезии.

Европейские банки, выходя на рынок АСЕАН, обнаруживают, что здесь во многом труднее полагаться на имя или репутацию, чтобы получить свою долю рынка, особенно в том случае, когда большинство потенциальных их клиентов не знакомы с ними вообще. Такой крупный банк, например, как Banca della Svizzera Italiana (BSI), несмотря на свою репутацию в Европе, должен очень активно сражаться за то, чтобы его на этом уже переполненном банковскими заведениями рынке хотя бы заметили.

Однако г-н Банкер Энтон Джекер, глава представителей BSI в Гонконге, полагает, что их банк может предложить своим клиентам набор услуг, которые будут вполне конкурентоспособны. Он заявил: «Мы относимся к банковским услугам для частных лиц с должным вниманием, понимая индивидуальные запросы и требования отдельного клиента. Мы предоставляем индивидуально обслуживаемые счета, делая ставку на персональный характер банковских услуг. Будучи швейцарским банком, мы гарантируем безопасность и конфиденциальность наших услуг, а инвесторы не размещают у нас свои деньги в спекулятивных целях. Поэтому мы не делаем ставку на предпринимателей, а более активно работаем с частными активами. Мы стараемся, чтобы наш подход был понятен всем, хотя мы и не предлагаем весь спектр банковских услуг».

Хотя BSI делает иные ставки в своей работе, чем Wardley Investment Service, г-н Джекер тем не менее полагает, что у банковских услуг для частных лиц в этом регионе большое будущее. «Однако европейскому банку трудно выйти на такие рынки, особенно учитывая то, что за последние 30—40 лет здесь доминируют американские банки. То же самое можно сказать и в отношении Филиппин, которые, несмотря на свои экономические и политические проблемы, имеют большой потенциал для банковских услуг для частных лиц».

Вопросы для обсуждения

1. Дайте свой совет банку из Великобритании, который ранее не обслуживал регион АСЕАН, по поводу тех проблем, с которыми он может столкнуться, когда начнет там работать.
2. Какие возможности по сегментации могут быть у небольших банков в этом регионе?

3. Какие исследования вы посоветовали бы провести небольшому банку, прежде чем начать действовать в этом регионе?
4. Предположите, что небольшой банк, для которого вы готовите рекомендации, решил также заняться деятельностью в этом регионе. Какие стратегические рекомендации вы дали бы банку в отношении организации видов деятельности по продажам?

Практическое упражнение

Sapporo (Hong Kong) Ltd

Sapporo является частью крупного японского конгломерата. Производственной деятельностью занимается в Гонконге, но в основном покупает продукцию с другой своей фабрики, расположенной в Китае. Это прежде всего предметы для чистки: щетки, веники, салфетки для уборки, а также другая подобная продукция, разработанная для промышленных рынков.

Используемый в производстве этих товаров исходный материал имеет относительно продолжительный цикл жизни. Компания имеет репутацию на рынке как структура, поставляющая качественную продукцию. Их товары, имеющие бренд, упаковывается таким образом, чтобы они выделялись среди продуктов, не имеющих бренда.

Как промышленные, так и потребительские продукты распространяются через посредников, и прямыми продажами компания не занимается. Торговые представители продают продукцию промышленного назначения дистрибьюторам, а потребительскую продукцию — оптовым торговцам. В маркетинговых усилиях компании ключевую роль играет реклама; кроме того, менеджеры занимаются управлением бренда так, чтобы создать в компании внутреннюю маркетинговую конкуренцию.

Продажи в Гонконге за последние три года постоянно возрастали: 17,4 млн гонконгских долларов в 1996—1997 г., 21,2 млн — в 1997-1998 г., 26,9 млн - в 1998-1999 г. Реклама в прессе и по телевидению (часть бюджета на творческие виды деятельности) и расходы на стимулирование продаж (часть бюджета на обеспечивающие виды деятельности) составили около 5% от продаж за этот период, причем 60% было потрачено на телевизионные кампании. Остальные деньги пошли на листовки, кампании, прово-

димые в магазинах, рекламу в специализированных журналах и прессе общего назначения.

Родительская компания приняла решение расширить свою деятельность на рынке АСЕАН и поощрила Саррога открыть свое вспомогательное производство и сети дистрибуции в этом регионе. Однако их заботит, чтобы Саррога выбрала правильное рекламное агентство для этого запланированного расширения. Сама родительская компания использует в регионе АСЕАН два агентства, и поэтому в свое время она уже пыталась навязать одно из них Саррога из Гонконга. Саррога отказалась, утверждая, что агентство из другой страны не понимает сущности рынка Гонконга. Сейчас японская родительская компания использует тот же самый аргумент и снова пытается убедить Саррога воспользоваться услугами предлагаемого рекламного агентства для работы в регионе АСЕАН.

Вопросы для обсуждения

1. С учетом приведенных показателей по обороту продаж оправдано ли для компании выделение столь значительных средств на рекламу, особенно в связи с расширением своей деятельности в других странах АСЕАН? Не будет ли для нее лучше заняться прямыми продажами?
2. Дайте рекомендацию Саррога о том, как ей целесообразно изменить свой промоушен-микс, особенно в связи с планируемым расширением деятельности в странах АСЕАН. Остановитесь в своем ответе на проблемах, могущих возникнуть при выборе подходящего рекламного агентства, и возможности включения темы АСЕАН в проводимые Саррога кампании продвижения.

Практическое упражнение

Quality Kraft Carpets Ltd

Эта компания была учреждена Уильямом Джексоном и Джоном Тернером в 1987 г. в британском г. Кидденмистере, в котором существуют традиции изготовления ковров, насчитывающие сотни лет. Производство ковров и связанные с этим виды деятельности являются основным источником занятости в этом районе, и так было

до конца 1960-х годов. Однако затем ковроткачество, как и многие другие направления британской текстильной отрасли, столкнулось с проблемами и стало снижать масштабы своей деятельности.

Парадоксально, но именно этот спад позволил появиться на свет Quality Kraft Carpets Ltd. Уильям Джексон был менеджером по производству в одной из крупных производственных компаний в этом районе, выпускавшей ковры и имевшей благодаря качеству своей продукции мировое признание. Джон Тернер — инженер другой крупной компании, который отвечал за поддержание в технически исправном состоянии более сотни ткацких станков. Джексон оказался без работы в результате резкого снижения числа заказов, а компания Тернера в то же время вообще была ликвидирована. Будучи хорошими друзьями, они решили основать свою собственную небольшую компанию, которая специализировалась бы на продукции, которую они знали лучше всего — традиционных шерстяных с высоким качеством аксминстерских (Имитирующие персидские ковры с многоцветным узором. — *Прим. перев.*) коврах.

Из-за того что многие компании в этом районе либо закрылись, либо сократили объемы производства, очень дешево на местных аукционах предлагалось текстильное оборудование. Объединив свои ресурсы и получив помощь от банка, друзья смогли арендовать на 15 лет небольшую фабрику и купить достаточно оборудования, чтобы начать производство.

Они выбрали политику изготовления лучших по качеству ковров с составом 80% шерсти и 20% нейлона. Их заказчиками стали магазины ковров высокого качества, кроме того, они работали и через контрактный рынок, особенно с отелями, ресторанами, офисами и крупными магазинами. Они приняли взвешенное решение не вести дел с новыми крупными магазинами, торгующими коврами, так как здесь прибыль настолько низка, то иметь с ними дело можно, только продавая товар в больших количествах. Кроме того, в таких крупных магазинах главным образом продают более дешевые ковры, в основном синтетические ворсовые, закупаемые в Северной Америке. Считалось, что покупатели, которые ищут ковры высокого качества, делают это в специализированных магазинах, а не в крупных, которые считаются местами продаж для людей с более ограниченными запросами.

В процессе создания предприятия основными проблемами, с которыми столкнулись британские производители ковров, были угнетенное состояние экономики в стране в целом и тот факт, что на все уменьшающемся рынке возрастала доля импортных ков-

ров. Экономический спад сделал покупку ковров менее приоритетной для тех, кто уже имел ковры, в результате чего они стали использовать их дольше.

В наши дни на импорт приходится почти 35% ковров, поступающих на британский рынок, и эта доля постоянно растет. Основными предметами импорта здесь являются синтетические ворсовые ковры, в основном из Северной Америки, но все больше их начинает поступать и из стран Европейского союза: Бельгии, за которой следуют Германия и Голландия. Нейлоновые ковры в своей основе состоят из продуктов, изготавливаемых из нефти, что до 1980-х г. давало американцам существенные преимущества из-за дешевизны их собственной нефти. Однако в связи с тем, что цены на нефть резко выросли и увеличилась относительная стоимость американского доллара, их экспорт в Великобританию стал менее выгоден.

Несмотря на кажущиеся трудности для британских производителей, отрасль производства ковров в этой стране по-прежнему является одной из самых крупных в мире, особенно, если говорить о секторе шерстяных ковров высокого качества. Великобритания всегда была экспортером ковров, имея высокую репутацию производителя товаров отличного качества.

С тех пор как Quality Kraft Carpets Ltd начала свою деятельность, ее общие продажи изменялись следующим образом.

Quality Kraft Carpets Ltd, тыс. Ф. ст.

1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	500
640	820	1280	1760	2300	2900	2100	2000	1970	1950	1960	1990		

Для продукции компании существуют два отдельных рынка:

- непосредственно для розничных торговцев, торгующих продукцией высокого качества;
- для рынка продукции, закупаемой по контрактам.

Доля продаж, приходящихся на каждый из этих рыночных сегментов, показана в таблице, приведенной ниже.

s

Процент продаж по каждому сегменту

1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Розничная торговля	78	76	70	66	63	60	60	58				
56	52	52	50	50								
< Контрактный рынок												
22	24	30	34	37	40	40	42	44	48	48	50	50

В 1993 г. уровень спроса был таким, что компания действовала на полную мощность, однако сегодня часть ее мощностей оказывается незагруженной. Компания не уволила никого из своих работников, а вместо этого сократила время внеурочной работы и передала часть функций внешним подрядчикам, например, теперь в самой компании выполняется только окончательная «сборка» ковров. Интересным аспектом продаж является более творческое сотрудничество с заказчиками на контрактном рынке, например включение логотипа компании-заказчика в дизайн ковра.

Руководство компании в настоящее время считает, что отрасль, скорее всего, останется в депрессивном состоянии и что конкуренция со стороны иностранных участников на британском рынке, вероятнее всего, будет увеличиваться и дальше. Компания не пыталась до сих пор продавать свою продукцию за границей, но полагает, что если ей придется расширять свою деятельность, то единственными возможными для этого рынками будут иностранные. Уильям Джексон и Джон Тернер имели длительную дискуссию по вопросам экспорта, поскольку они оба в этой области не обладали никаким опытом, и для того чтобы прийти к решению о том, целесообразно ли им выходить на иностранные рынки, перечислили сильные и слабые стороны Quality Kraft Carpets Ltd. Ниже приведены их выводы.

1. Слабые места

- Небольшая и относительно новая структура, у которой нет репутации давно работающей компании.
- Менеджеры не знают особенностей продаж за рубежом и, хотя уже накопили некоторый опыт на практике, имеют мало знаний в областях финансов, экономики, иностранных языков, что помогло бы им при продажах в другие страны.
- Самые ходовые на рынке синтетические ворсовые ковры компания не производит.
- Компания не может конкурировать в цене на массовых рынках, поскольку у нее устаревшее оборудование и небольшая покупательская мощь.
- Продукция ее хотя и является первоклассной, но имеет высокую цену.
- Компания не нанимает на штатную работу таких специалистов, как дизайнеры, а приглашает их к сотрудничеству на контрактной основе.

2. Сильные стороны

- Наличие опыта в производстве высококачественных, традиционных аксминстерских ковров.
- Компания небольшая и гибкая, и поэтому может легко отреагировать на появление новых тенденций в разработках.
- При контрактной работе рентабельность повышается, а персонал имеет более специализированные знания. Взаимодействие с удовлетворенными заказчиками, получающими ее продукцию по контракту, приводит к большому числу повторных заказов.
- У компании есть лояльные работники с широкой функциональной подготовкой, которые могут выполнять множество различных работ, не споря при этом, что эти работы не входят в круг их обязанностей.
- Компания является действительно рентабельной и имеет очень немного долгосрочных долгов.
- Если говорить о розничной составляющей бизнеса, то и здесь у нее лояльные заказчики, которые часто размещают в ней повторные заказы.

После обсуждения вопроса с банком и получения рекомендаций Британской комиссии по внешней торговле было решено, что в ближайшем будущем наибольшим потенциалом для расширения являются США. В среднесрочном плане определенный потенциал имеют страны Ближнего Востока и Япония. Также было принято решение, что компании следует сосредоточить свои усилия на контрактном рынке. Указанные решения основывались на следующих критериях.

- 1.В настоящее время США является устойчивым рынком для высококачественных аксминстерских ковров.
- 2.Хотя в США производятся некоторые традиционные уилтонские ковры, аксминстерских ковров они не выпускают.
- 3.На контрактном рынке, как создается впечатление, качество более важно, чем цена, и поэтому для компании целесообразно сфокусироваться именно на этом сегменте.
- 4.Импортные тарифы в США на товары из Великобритании составляют $9\frac{1}{2}\%$ добавленной стоимости для оксминстерских и $19\frac{1}{2}\%$ для уилтонских ковров.
- 5.Рыночное исследование, проведенное в США, показало, что дизайнерам в этой стране нравятся аксминстерские ковры, поскольку в дизайн любых ковров этого типа можно включить новые формы или логотипы. Большинство ковров, выпускаемых по

контракту в США, являются ворсовыми или набивными, поскольку только в этом случае возможно их массовое производство. Процесс набивки, хотя и более дешев, но не позволяет добавлять какой-то рисунок, как это можно сделать при производстве акминстерских ковров.

6. Фунт стерлингов имеет хорошие позиции по сравнению с американским долларом, что делает продажу британской продукции в США выгодной.

7. В рекомендациях, полученных от Британской комиссии по внешней торговле, говорилось о хорошей репутации британских высококачественных ковров в США, о том, что наличие британского ковра свидетельствует о высоком статусе его владельца, но подчеркивалось, что американцы ценят хорошее обслуживание и своевременную доставку.

Quality Kraft Carpets Ltd решила, что им следует немедленно выйти на рынок Северной Америки, однако, чтобы снизить риск, если проект окажется неудачным, не вкладывать в это направление слишком больших средств. Было решено, что если первые шаги окажутся удачными, то можно будет выделить дополнительные ресурсы.

Вопросы для обсуждения

1. Подготовьте краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную стратегии для Quality Kraft Carpets Ltd по выходу на рынок США, наращиванию продаж и закреплению на этом рынке.
2. Какую форму представительства вы бы порекомендовали для этого нового рынка, а может быть, рассмотрели вариант создания в этой стране производственной дочерней компании? Обоснуйте свое решение.
3. Как могли измениться бы ваши стратегии и что потребовалось бы дополнительно учесть, если бы первые усилия на американском рынке оказались успешными и если бы страны Ближнего Востока и Япония предложили хорошие экспортные возможности?
4. Каковы были бы предлагаемые вами маркетинговые коммуникационные стратегии и стимулирование продаж, которые компания использовала бы в США? Более детально уточните сущность «сообщения» по продажам и тип медийных средств, которыми вы воспользовались бы для передачи этого сообщения.

5. Какие дополнительные исследования потребовались бы вам для того, чтобы предпринять попытку экспорта в США?

Экзаменационные вопросы

1. Выскажите свое мнение по спорному утверждению, что не существует такой вещи, как международные продажи, поскольку это просто расширенный вариант продаж на национальном рынке.
2. В чем роль агента по экспорту отличается от роли торгового представителя, занимающегося экспортом?
3. Обсудите тот вклад, который Всемирная торговая организация сделала для облегчения ведения переговоров по международным продажам.
4. Какие особенности должны учесть менеджеры по международным продажам, когда они занимаются планами экспорта?
5. Как широко распространившаяся тенденция установления международных тесных контактов и более активных поездок в другие страны может повлиять на возможности международных продаж?



ПРАВОВЫЕ И ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Цели

Изучив эту главу, вы должны **уметь** следующее:

1. Понимать важность защиты потребителей в контексте продаж.
2. Применять соответствующие термины и временные сроки в контрактах, связанных с продажами.
3. Разбираться в том, как правовые ограничения **влияют на виды** деятельности, связанные с продажами.
4. Применять правовые ограничения в интересах как покупателя, так и продавца.

Ключевые

термины

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| • бракованная продукция | статьи об ограничениях |
| • защита потребителя | торговля в расчете на |
| • контракт | инертность |
| • ложные описания продуктов | покупателя |
| • потребительский кредит | условия и временные сроки |
| • сговор | условия торговли |

Защита потребителя законом — это один из наиболее наглядных феноменов двадцатого века. До этого доминирующее отношение к этой проблеме можно было выразить известной латинской фразой *caveat emptor* — пусть покупатель соблюдает осторожность. Большая часть законов, связанных с этим, появилась после 1970 г., когда пришло понимание, что продавцы могут иметь несправедливое преимущество перед потребителями при заключении контракта о продаже. Если говорить о Великобритании, то здесь основными законами, контролирующими деятельность по продажам, являются следующие:

- Законы о весах и измерениях 1878, 1963 и 1979 годов.
- Законы о продаже товаров 1893 и 1979 годов.
- Законы о ценах при перепродажах 1964 и 1976 годов.
- Законы об ограничительных приемах в торговле 1956, 1968 и 1976 годов.
- Закон о введении в заблуждение 1967 года.
- Законы о торговых названиях 1968 и 1972 годов.
- Законы о незапрашиваемых товарах и услугах 1971 и **1975[^] годов.**

- Законы о поставке товаров (подразумеваемые условия) 1972 и 1982 годов.
- Закон о честной торговле 1973 года.
- Закон о прокате и покупках 1973 года.
- Закон о потребительском кредите 1974 года.
- Закон о несправедливых условиях контракта 1977 года.
- Закон о безопасности потребителей 1978 года.
- Закон о защите потребителей 1987 года.

Помимо этих законов потребители защищены рядом кодексов, & которых описываются такие виды деятельности, как реклама, рыночные исследования и прямые продажи. Такие профессиональные ассоциации, как Ассоциация британских агентов по организации путешествий, Общество производителей и продавцов моторов, Ассоциация розничных торговцев радио, электрической и телевизионной аппаратуры, также разработали кодексы своей деятельности, которые одобрены Управлением по обеспечению справедливой торговли.

Интересы потребителей также защищаются Ассоциацией потребителей, которая проводит кампании в защиту потребителей и предоставляет информацию о продукции часто на сопоставительной основе, что позволяет потребителям осуществлять более обоснованный выбор продуктов и брендов. Эта информация публикуется в журнале *Which?* В 1975 г. был учрежден Национальный совет потребителей с целью представлять интересы потребителей на национальном уровне и выпускать отчеты по различной тематике потребительских интересов, например по кредиту для потребителей.

Когда в 1979 г. к власти пришли консерваторы, защита потребителей в некоторой степени вернулась к прежним позициям.¹ Первым свидетельством этого стало упразднение поста министра по делам потребителей, затем последовало слияние центров по работе с потребителями и бюро по выработке рекомендаций для граждан. Возникло мнение, что защита потребителей зашла слишком далеко и что настало время подумать и о производителях. Однако наиболее серьезным стало утверждение, что рынок сам определит «хороших» производителей и отсеет «плохих». Таким образом, к концу 1970-х годов динамика так называемого «движения консьюмеризма» стала замедляться.

11.1. Контракт

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

Контракт имеет место в том случае, когда заключается соглашение. Соглашение может заключаться как в устной, так и в письменной форме. После того как предложение принято, контракт считается заключенным и имеет правовые последствия. Таким образом, если строительная организация предлагает построить гараж за 1000 ф. ст., и это предложение принимается, строительная организация обязана выполнить работы, а заказчик — заплатить согласованную сумму денег после завершения строительства. Хотя контракты не обязательно должны иметь письменную форму, за исключением некоторых специально оговариваемых в законе случаев, все же при покупке дома, например, письменный вариант предложения и согласия может стать основой для правовых действий в случае нарушения соглашения одной из сторон. Важность письменных контрактов особенно проявляется в отношении оговоренных в них условий и временных сроков. Этот аспект контракта мы рассмотрим до того, как изучим некоторые используемые приемы бизнеса и способы, с помощью которых они контролируются законом.

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

11.2. Условия и временные сроки

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

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

1. Рассматриваются только заказы, поданные на фирменных бланках заказчика и подписанные от имени компании.
2. Изменения к поданным заказам должны быть внесены по установленной форме и также подписаны уполномоченным на это лицом.
3. Доставка продукта должна быть осуществлена в установленный период времени. Право на отказ от получения продукта должно быть учтено за счет более позднего срока доставки.
4. Товары с браком могут быть возвращены, а расходы за это оплачиваются поставщиком.
5. Страхование перевозимых товаров оплачивается поставщиком.
6. На заказ распространяется условие скидки в 2,5% при оплате наличными, если не оговорены иные условия, при платеже в течение 28 дней после получения товара. Если поставленная продукция оказалась ненадлежащего качества или не соответствует указанной спецификации или образцу, на основании которого делался заказ, все сделанные за нее платежи должны полностью учитываться.
7. Инструменты, предоставленные нами для исполнения заказа, без нашего разрешения не должны использоваться при обслуживании других компаний.

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

Пример таких условий продажи для торгового представителя показан на рис. 11.1.

11.3. Условия торговли

Помимо тактических и стратегических аспектов международных продаж, которые обсуждались в гл. 10, продавцам и покупателям необходимо быть осведомленными об **условиях торговли**, которые применяются при торговле в других странах. Отличия в этих условиях могут серьезно отразиться на прибыли стороны, действующей неосторожно. Условия торговли используются для определения того, кто:

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

Условия о продажах

Эти условия действуют, если не противоречат любому другому явно выраженному соглашению, заключенному между Продавцом и Покупателем до поставки товара.

1. Если Продавец доставляет продукт оптом, в обязанности Покупателя входит:
 - (а) обеспечить безопасное и подходящее место для хранения продукта, которое в полной мере соответствует всем требованиям правительства или других компетентных органов;
 - (б) обеспечить, чтобы место хранения, куда должна быть доставлена партия, смогло принять заказ в полном объеме, причем, в соответствии с требованиями перекачки нефтепродуктов, соединительная аппаратура должна обеспечить подачу продукта от места ее перегрузки до места хранения. В этом отношении Покупатель должен действовать с учетом действующих в настоящее время положений, регулирующих перекачку и хранение нефтепродуктов;
 - (в) в случае поставки легко воспламеняющихся продуктов и во всех других случаях, когда это целесообразно, строго соблюдать предписания правительства и других компетентных органов по запрету курения, использования открытого огня и при менению любых нагревательных приборов вблизи места хранения, а также со единительной и вентиляционной аппаратуры.

Покупатель должен застраховать Продавца против любых видов ущерба, претензий, расходов, которые могут возникнуть в результате несоблюдения Покупателем указанных правил.
2. Условием каждой оптовой продажи является согласие Покупателя с тем, что количество продукта, показанное измерительным устройством Продавца, является верным; представитель Покупателя может присутствовать при осуществлении этих измерений, чтобы при необходимости их можно было проверить. Продавец не несет никакой ответственности за различия в количестве продукта в емкостях Покупателя, показываемых щупами или другими измерительными приборами.
3. В цену входят все налоги, устанавливаемые правительством (помимо налога на добавленную стоимость), действующие на время поставки продукта. При любом изменении ставки налога или добавлении налога оплата за это осуществляется Покупателем.
4. Все поставляемые продукты имеют цену, установленную на день их отправки, независимо от того, когда был сделан заказ или какое количество наличных поступило вместе с заказом.
5. В случае пропажи партии груза, доставки неполной партии или повреждений Продавец может проводить исследование обстоятельств, если:
 - (а) в случае ущерба Покупатель известил железную дорогу или другого перевозчика и Продавца об этом ущербе немедленно по получению поврежденного груза, при этом извещение должно быть сделано в письменном виде и иметь номер счета-фактуры;
 - (б) в случае неполучения груза или доставки неполной партии Покупатель известил Продавца в письменном виде о неполучении груза или доставке неполной партии. Такое извещение с указанием номера счета-фактуры должно быть отправлено в течение 21 дня от даты отправки груза.
6. Принятие товаров трактуется как принятие условий Продавца.

Рис. 11.1. Пример условий в документе о продажах

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

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

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

Ниже разбираются наиболее употребительные в этой области понятия и термины.

Транспортная накладная

Транспортная накладная (коносамент) — это расписка о том, что товар принят на борт корабля, подписываемая грузоотправителем (или его агентом), в которой указываются условия, на которых товар должен доставляться кораблем и получаться на нем. Закон о транспортных накладных 1855 г. предусматривает следующие положения.

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

Таким образом, транспортная накладная выступает в качестве свидетельства о том, что товар грузоотправителем получен. Она

также может быть частью контракта, заключенного между грузоотправителем и лицом или организацией, которые оплатили перевозку. Если товар по прибытию в порт отправки оказался поврежденным, грузоотправитель может об этом указать в транспортной накладной.

В транспортной накладной обычно указываются следующие детали:

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

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

С предприятия (Ex works)

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

Свободно на борту (FOB)

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

Свободно вдоль борта судна (FAS)

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

Стоимость, страхование и фрахт (CIF)

Если достигнуто соглашение о варианте «стоимость, страхование и фрахт», экспортер отвечает за доставку товара на борт судна и оплачивает страхование в пользу покупателя в случае возникновения убытков или ущерба во время нахождения товара на борту. Если убытки или ущерб случились после того, как компания-перевозчик получила товар для перевозки и выдала транспортную накладную без пометок об этом (чистую), покупатель может принять правовые меры в отношении владельца корабля или страховой компании. Таким образом, ответственность переходит с экспортера в тот момент, когда груз оказывается на судне, хотя именно экспортер оплачивает транспортировку этого груза до порта назначения.

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

Бесплатная доставка

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

11.4. Практические приемы бизнеса и правовой контроль

Ложные описания

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

Бизнесу запрещается использовать **ложные описания продуктов** или предложения продуктов с ложными описаниями. Ложные описания должны быть ложными по материальной сути, и Закон также охватывает утверждения, вводящие в заблуждения. Торговый представитель не только нарушает этот Закон, когда описывает автомобиль, позволяющий проехать 50 миль на одном галлоне горючего, хотя фактически это расстояние составляет 30 миль, но и признается виновным, описывая автомобиль как «прекрасный», если он, как окажется, плохо работает.

Закон о торговых названиях 1988 г. требует, чтобы там, где продукты промаркированы так, что это может ввести потребителя в заблуждение, следует четко указывать, где на самом деле они произведены.

Вопросы, связанные с ценами, вводящими в заблуждение, рассматриваются в Законе о защите прав потребителей 1987 г. А в этом законе утверждается, что неправильное свидетельство о цене, по которой можно приобрести товары и услуги, является нарушением. Закон охватывает и деятельность агентов, издателей и рекламодателей, а также сотрудников организаций, занимающихся предложениями товаров или услуг.

Считается, что цены вводят в заблуждение в следующих случаях:

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

Бракованная продукция

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

торговец может совершить нарушение, если он подтвердит, что этот автомобиль подходит для этого, хотя из-за более высоких температур он в Африке работать должным образом не будет.

Условия, согласно которым продукты должны соответствовать их описаниям, касаются как частных продаж, так и продаж для целей бизнеса, хотя такие понятия, как товарное состояние и пригодность для целевых условий, применяются только ко второму из указанных вариантов продаж. Сказанное касается не только непосредственного времени совершения покупки, но и какого-то, в разумных пределах, времени после ее совершения. Что касается точного выражения этой «разумности», то это понятие пока открыто для разных толкований и зависит от характера продукта.

Для того чтобы защитить потребителя от ненадлежащих товаров, некоторые компании предоставляют гарантии, в которых они соглашаются заменить или отремонтировать эти товары, если в течение установленного времени будет выявлен недостаток. К сожалению, до принятия Закона о поставке товаров (подразумеваемые условия) 1973 года эти так называемые гарантии часто блокировали больше прав, чем предоставляли. Однако после принятия указанного закона для продавца стало незаконным изымать из контракта условие, что товар должен иметь соответствующее товарное качество и соответствовать своей цели. Теперь по условиям Закона о продаже товаров 1979 года покупатели могут быть уверены, что подписывая гарантийное соглашение, они не столкнутся с тем, что они фактически отказываются от ряда своих прав, как это было раньше.

Закон о защите потребителей 1987 года вступил в действие в ответ на соответствующую директиву Европейского союза. Эта директива защищает покупателей, если они несут ущерб (например, смерть, увечье потребителя или поломка товаров для частного пользования). Однако они должны уметь доказать, что товар был бракованным и что ущерб был причинен в результате именно этого брака. Обычно ответственность при этом возлагается на производителя или импортера готовой продукции, бракованного компонента или исходного материала. Продукт считается бракованным, когда он не обеспечивает безопасности, которую пользователь вправе ожидать (включая инструкцию по пользованию). Основной защитой против обвинений такого рода является использование «обстоятельства соответствия», при помощи которой производитель доказывает, что состояние технических знаний, в то время, когда продукт был запущен на рынок, не позволяло выявить наличие дефекта.

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

Торговля в расчете на инертность покупателя

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

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

Эти законы не запрещают применение подобного приема продаж, но устанавливают определенный круг прав для потребителей, в результате чего использование такого варианта становится неэффективным. Незаказанные товары через шесть месяцев после получения, если отправитель не затребовал их обратно, можно считать бесплатными подарками. Более того, если получатель уведомляет отправителя о том, что полученные им товары он не заказывал, отправитель должен в течение 30 дней забрать их у получателя, так как после этого периода эти товары становятся собственностью получателя. Правило 30 дней считается разумным компромиссом между правами получателя и правами отправителя, который может стать жертвой ложного заказа, сделанного третьей стороной.

Практика отправки угрожающих писем, в которых требуется оплата, признана незаконной, как и угрозы применить юриди-

ческие действия против получателя, так и поместить фамилию получателя в публикуемом в СМИ списке должников-банкротов.

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

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

Статьи об ограничениях

Еще один прием, к которому прибегают некоторые торговые представители для того, чтобы ограничить в определенной степени свою ответственность, — использование **статей об ограничениях**. Например, ресторан или дискотека могут повесить объявление, в котором говорится, что они не несут ответственности за сохранность верхней одежды посетителей, а химчистки — заявить, что они снимают с себя ответственность, если в ходе чистки одежда окажется испорченной. Теперь такая практика контролируется Законом о несправедливых условиях контракта 1977 года. Продавцу или поставщику не разрешается ограничивать сферу своей ответственности или исключать свою ответственность из контракта за смерть или увечье, причиненные в результате небрежности или нарушения контракта или иных его обязанностей. Для других ситуаций, в которых ущерб не приводит к смерти или увечью человека, статья об ограничениях является законной, если она удовлетворяет требованию «обоснованности». Это означает, что вполне обоснованно учитывать обстоятельства, которые доминировали в момент совершения продажи. Факторами, которые могут быть учтены при формулировании суждения об «обоснованности», являются следующие:

- сила позиций сторон в ходе переговоров по сделке;
- было ли потребителю предложено встречное условие, побуждающее его соглашаться на условия об ограничениях;
- знал ли потребитель или должен был знать о наличии условия об ограничениях;

- выпускались ли товары по специальному заказу потребителя;
- в отношении статьи об ограничениях, которое применяется, когда некоторые условия не выполняются, в какой мере эти условия реализуемы на практике.

Покупка в кредит

До 1974 г. получение **потребительского кредита** посредством соглашения об аренде с последующей покупкой толковалось в законе по-разному в сравнении с банковским кредитом. Однако с точки зрения потребителя разница между выплатой частями за приобретенный товар (аренда с последующей покупкой) или выплата наличными через банк, которая также осуществляется по частям, является незначительной. Закон о потребительском кредите 1974 г. это различие устранил. Почти все соглашения о потребительских кредитах размером до 15 000 ф. ст. сейчас называются регулируемыми соглашениями. Явным исключением из этого правила являются закладные строительных сообществ. Регулированию подлежит и такой аспект, как обеспечение «правдивых условий при предоставлении кредита». Указанный закон вступил в действие в 1985 г. Этот закон сейчас действует вместо всех предыдущих документов, в которых обговаривались условия кредита (например, в случае аренды с последующей покупкой).

Важной мерой по защите потребителей, которая стала следствием принятия закона, является то, что кредитор должен указать размер истинной процентной ставки в своих рекламных объявлениях и литературе по продажам. Эта истинная ставка теперь появляется в рекламе как годовая процентная ставка (APR, annual percentage rate), что позволяет потребителям сравнивать процентные ставки, устанавливаемые для них, на единой основе. До этого закона хитроумно составленные рекламные объявления и литература по продажам могли создать впечатление, что величина ставок намного ниже той, которая взимается в действительности.

Контроль над кредитными сделками был достигнут при помощи системы лицензирования, которой управляет генеральный директор Управления по обеспечению справедливой торговли. Эта система была разработана для того, чтобы гарантировать, что только люди с проверенной кредитной историей могут совершать сделки в кредит. Не только финансовые компании, но и розничные торговцы, которые прибегают к кредиту, чтобы продать свои продук-

ты, должны иметь на это лицензию. Однако по закону из этого правила исключаются кредиты продолжительностью в неделю или месяц. Таким образом, многие соглашения по кредитным картам являются исключениями, поскольку общие платежи по ним часто требуется совершать в конце каждого месяца.

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

Закон о потребительском кредите 1989 г. устанавливает минимальный и максимальный объем информации, который может быть предоставлен в рекламе по кредитам или аренде. Реклама по содержанию информации разделяется на первичную, среднюю и полную категории, в результате чего осуществляется регулирование и содержание информации в каждой из этих категорий.

Сговор продавцов

В некоторых обстоятельствах в интересах продавцов между ними может быть сговор друг с другом, чтобы ограничить предложения, согласовать цены (ценовой фиксинг) или разделить рынок каким-то взаимовыгодным друг для друга образом. Закон об ограничительных приемах в торговле 1979 г. требует, чтобы любые подобные соглашения были зарегистрированы у генерального директора Управления по обеспечению справедливой торговли, должность которого была учреждена по Закону о честной торговле 1973 года. Если генеральный директор считает, что зарегистрированное соглашение противоречит общественным интересам, он обладает полномочиями обратиться к суду по делам об ограничительной практике. Если суд согласится с его доводами, соглашение может быть объявлено ничтожным. Комиссия Европейского союза также имеет полномочия по вопросам сговора и добилась определенных успехов в борьбе с ценовыми картелями, например теми, которые действовали в области производства пластмасс.

11.5. Выводы

В главе были проанализированы некоторые законы и правовые институты, учрежденные для охраны интересов потребителей. К сожалению, действия относительно немногих нечестных людей вынуждают принимать законы, которые обеспечивают защиту потребителя.

Основным в изучении продаж является понимание сущности контракта и связанных с ним условий и временных границ. И наконец, в главе были описаны некоторые приемы бизнеса, которые подвергаются соответствующему правовому контролю.

В ч. 4 анализируются вопросы и методы, связанные с управлением торговыми представителями.

Практическое упражнение

Kwiksell Cars Ltd

Джон Перри затратил 1500 ф. ст. на подержанный автомобиль, который он купил у Роя Кларка, торгового представителя компании Kwiksell Cars Ltd. Однако затем он пожалел о своем решении. Перри никогда раньше не покупал автомобилей, но он полагал, что является достаточно умным человеком, который может отличить хорошую машину от плохой. После нескольких выходов, в течение которых он пытался приобрести автомобиль у частных продавцов, он решил, что, если хочет купить автомобиль быстро, ему лучше отправиться к дилеру.

Austin Astrada, выпущенная 4 года назад, привлекла его внимание, когда он еще только подъезжал к стоянке на автобусе. За нее просили 1800 ф. ст., и выглядела она очень привлекательно.

Когда Перри и его подруга посетили Kwiksell Cars в следующую субботу, их приветствовал Рой Кларк, который спросил у Перри, какой автомобиль его интересует, а затем повел его смотреть Astrada. Машину Кларк охарактеризовал как находящуюся в «чудесном состоянии», которую механики недавно привели в порядок и увеличили мощность двигателя. Перри поинтересовался расходом топлива, и ему сказали, что он может ожидать 40 миль на галлон (мнг) по городу и 55 мнг при поездках на дальние расстояния. На Перри это произвело большое впечатление, однако он был немного озабочен тем, сможет ли автомобиль тянуть

прицепной жилой отсек, который имелся у его отца. «В этом нет никаких проблем», — заявил Кларк. «Возможно, Astrada имеет небольшой двигатель, но карбюратор у нее что надо, и поэтому сможет справиться с отсеком. У вас не будет с этим никаких проблем!»

Кларк спросил Перри, не хочет ли он и молодая леди совершить пробную поездку. Перри согласился и обнаружил, что автомобиль быстро набирает скорость, хотя двигатель был немного более шумный, чем у автомобиля его отца. «Это из-за увеличенной мощности двигателя, — ответил Кларк. — Поэтому он звучит немного как гоночный, не так ли?»

Перри решил, что эта машина должна завершить его длительные поиски, однако он знал, что покупая за наличные, может попробовать договориться о более низкой цене.

«Автомобиль, кажется, вполне меня устраивает, но цена немного выше той, которую я готов заплатить».

«Знаете, не часто автомобиль в таком состоянии появляется на рынке, сэр», — ответил на это Кларк.

«Готовы ли вы снизить немного цену, если я заплачу наличными?», — спросил Перри.

«Как правило, максимум, что мне разрешено сбросить, — это 200 ф. ст. Однако, если вы готовы внести часть прямо сейчас, а остаток, скажем во вторник, когда вы будете забирать машину, я готов снизить цену до 1500 ф. ст.».

Перри мысленно поздравил себя с успехом, которого к тому же ему удалось добиться на глазах подруги! Он согласился. Он выписал чек на 500 ф. ст. и согласился внести остаток наличными в следующий вторник. Кларк попросил подписать его контракт о продаже и обещал, что автомобиль и все необходимые документы ко вторнику будут готовы.

Вначале Перри был доволен своей покупкой, но в следующий уик-энд, когда он отправился в длительную поездку, заметил, что двигатель стучит. У него также создалось впечатление, что машина пожирает гораздо больше топлива, чем он ожидал. Он решил купить руководство по автомобилям и проверить показатели цифр по расходу топлива. В руководстве говорилось, что при езде по городу показатель для Astrada составляет 30 мнг, а при скорости 100 км/ч — 40 мнг.

Шум в двигателе продолжал слышаться, и поэтому он приехал на машине в гараж отца. Механик сказал Перри, что поршни в моторе изношены и что для ремонта ему потребуется 300 ф. ст. «Мощность двигателя не увеличивалась, и вообще ему скоро капут».

«Но мне машина нужна в следующие выходные. Я собираюсь поехать с прицепным отсеком отца».

«Я думаю, вы можете воспользоваться машиной вашего отца», — сказал механик. — Такой модели, как Astrada, прицеп не потянуть. У нею мощность хилая».

Разъяренный Перри отправился в офис Кларка. «Я сожалею, что у вас проблемы с двигателем, но это обычное дело, — объяснил Кларк. — Я рад бы помочь вам, но вы сами совершили пробную поездку».

«Вы обманули меня!», — закричал Перри.

«Ни в коей мере. Вы видите из контракта, подписанного вами, что здесь четко говорится, что ответственность за проверку недостатков возлагается на покупателя. Это означает, что любые проблемы, возникающие после продажи, вы должны решать сами. Вы сказали мне, что немного разбираетесь в автомобилях. Если нет, вам следовало бы привезти с собой механика. Более того, я уступил вам 300 ф. ст. Этого достаточно, чтобы решить любые проблемы, подобные вашим».

Вопрос для обсуждения

1. Нарушил ли Кларк законы, связанные с правилами продажи автомобилей? Какие законы применительно к данному случаю существуют?

Экзаменационные вопросы

1. Что такое контракт? Насколько важны контракты для отношений между покупателем и торговым представителем?
2. Насколько хорошо защищены потребители от ложных описаний продукции и бракованных товаров?
3. Насколько внешняя правовая среда влияет на роль менеджеров по продажам?

Часть
4

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

Цели

Изучив эту главу, вы должны уметь следующее:

1. Понимать, что отбор торговых представителей является тем ключом, который в конечном счете открывает путь к обеспечению успеха в продажах.
2. Применять правильные процедуры собеседования и отбора при найме торговых представителей.
3. Разбираться в преимуществах и недостатках некоторых тестов и процедур, применяемых при отборе персонала.

Ключевые термины

- короткий список
- психологические тесты
- наем
- ролевая игра
- описание работы
- спецификация требований
- отбор торговых представителей к персоналу
- факторы эмпатии и
- проведение собеседования

12.1. Важность отбора

В стремлении нанять и отобрать новых торговых представителей менеджеры по продажам оказываются в непривычной для себя роли. Вместо того чтобы быть торговым представителем, каким он является обычно, менеджер выполняет функцию покупателя. Здесь важно, чтобы этот переход осуществлялся должным образом, поскольку будущий успех работы торговых представителей зависит от наличия в организации персонала «большого калибра». На важность правильного **отбора торговых представителей** указывают многие факты.

1. Существует широкий разброс в эффективности работы торговых представителей. В 1979 г. Институт маркетинга провел анализ (PA Consultants, 1979) практики работ торговых представителей. Менеджерам по продажам задавали следующий вопрос: «Если бы вам было необходимо отправить вашего самого умелого торгового представителя работать на территорию, за которую до этого

отвечал торговый представитель со средними показателями в работе, и больше никаких изменений не предпринимать, на какое увеличение в объеме продаж вы могли бы рассчитывать, скажем, через два года?» Наиболее часто назывались 16—20%, хотя примерно пятая часть опрошенных менеджеров заявила, что рост в этом случае составил бы 30% и выше. Здесь следует подчеркнуть, что сравнение делалось между лучшими и средними торговыми представителями, а не между лучшими и худшими. Понятно, что качество работы торговых представителей, которых нанимают менеджеры по продажам, может в значительной степени повлиять на оборот продаж.

2. Расходы на торговых представителей очень велики. Если компания принимает решение нанять дополнительный персонал, связанный с продажами, затраты на это будут значительно выше базовой заработной платы и комиссионных. Надо учесть, что большинство компаний представляют своим торговым представителям автомобиль, если им требуется совершать служебные поездки, и оплачивает дорожные расходы. Чтобы осуществить продажи, человек должен обладать специальными навыками и умениями. Здесь недостаточно только принять заказ, и поэтому необходима специальная подготовка. Но не одна компания не хочет нести все эти затраты на сотрудника с низкими показателями работы.

3. Среди других важных факторов, определяющих успех, являются подготовка и мотивация, которые сильно зависят от личностных качеств приглашаемых людей. Хотя эффективность продаж действительно может быть повышена при помощи подготовки персонала, степень улучшения ограничена личностными способностями. Как и в других видах деятельности, в которых требуются конкретные навыки и умения, например игре в крикет, футболе или занятиях атлетикой, результаты в продажах в значительной степени зависят от личностных характеристик. Аналогично приемы мотивации могут побудить торгового представителя добиться более высоких показателей продаж, но и они по своим возможностям ограничены. Грэм больше зависит от внутренней мотивации и от стремления самого торгового представителя добиться продажи в трудном случае или навестить еще одного потенциального клиента, а не вернуться домой, хотя он и устал.

В исследовании, выполненном Гэлбрейтом и его коллегами (Galbraith et al., 1991), анализировались мотивы, которые привлекают людей заниматься продажами, а также те параметры в их

работе, которые они ценят больше всего. Результаты этого исследования приведены в табл. 12.1.

Таблица 12.1. Мотивы, связанные с наибольшим интересом и наибольшей ценностью

<i>Наибольший интерес</i>		<i>Наибольшая ценность</i>	
	%		%
Методы работы	60	Независимость	4
Независимость	13	Заработок	1
Заработок	12	Предоставление услуг	1
Статус компании	5	Свобода	1
Хорошая подготовка	4	Общение с людьми	8
Шансы на продвижение по	2	Удовлетворение от работы	6
Профессиональный статус	2	Статус	3
Возможность работать		Перспективы	
на эксклюзивной территории	2	продвижения по службе	1

Таблица показывает, что методы работы и независимость являются более важными, чем заработная плата в качестве привлекательных характеристик, побуждающих людей заниматься продажами. Это противоречит тому допущению, которое делают многие компании, считая, что деньги — основная причина, заставляющая людей выбрать карьеру, связанную с продажами. Независимость также высоко ценится в продажах. Результаты опроса должны послужить менеджерам по продажам основой для разработки эффективных стратегий найма. Разумеется, менеджеры не должны слепо исходить из того, что всегда на первом месте по важности являются заработки.

Несомненно, менеджеры по продажам сталкиваются с трудной, но тем не менее очень важной задачей. Однако многие из них полагают, что результаты процесса отбора в любом случае далеки от удовлетворительных. В исследовании, проведенном Институтом маркетинга, почти половина менеджеров по продажам сообщила, что менее семи из десяти торговых представителей, которых они наняли, показывали удовлетворительные результаты. Найм и отбор становятся особенно трудной задачей, когда этим приходится заниматься на иностранных рынках. Некоторые из проблем, появляющихся при этом, показаны в приведенном ниже кейсе.

Наём и отбор иностранных торговых представителей

Компания, стремящаяся набрать сотрудников в международную команду по продажам, имеет ряд возможных вариантов действий. Эти сотрудники могут быть эмигрантами, гражданами страны, где располагается иностранный рынок, или жителями третьей страны. Вариант с эмигрантами рассматривается в первую очередь компаниями с технической ориентацией, которым необходимо продавать дорогие продукты. Такие люди, как правило, имеют хорошие знания продаваемой продукции и готовы и умеют оказывать послепродажные услуги. Работа за границей также предоставляет компании возможность подготовить менеджеров и руководителей, которых планируется повысить в должности. Более того, эмигранты позволяют международным компаниям поддерживать высокий уровень контроля за глобальным маркетингом и за видами деятельности, связанными с продажами. Однако у этого варианта есть и свои недостатки. Использование эмигрантов, как правило, стоит компании больше, чем наем торговых представителей из местного населения. Кроме того, эмигрантам труднее приспособиться к местным условиям, а также сложнее понимать нюансы культуры, без знания которых рассчитывать на успех в продажах трудно.

Второй вариант — нанять местных жителей. Плюсом в этом случае является то, что они знают культуру страны и ее рынок, владеют свободно языком и понимают действующие в стране обычаи бизнеса. Поэтому им обычно требуется меньше времени на адаптацию к компании, которая хочет активно заняться операциями на новом для себя иностранном рынке. Однако указанные выгоды следует рассматривать в сопоставлении с недостатками, которые характерны для этого варианта. Во-первых, часто новым сотрудникам, нанятым из местного населения, требуются более глубокая и более продолжительная подготовка по продаваемым продуктам, а также знания, связанные с компанией в целом, историей ее деятельности и философией ведения бизнеса. Во-вторых, в некоторых странах, таких, например, как Таиланд, Малайзия и Индия, положение торгового представителя не считается очень уважаемым. Из-за этого ограничивается приток людей с хорошим образованием, в результате чего задача найма подходящих сотрудников становится более трудной. И наконец, лояльность к компании из другой

страны у этих людей может быть не столь высокой, как у эмигрантов.

Третий вариант — нанимать людей из третьих стран. Нанятые сотрудники из других стран того же самого региона, схожих по многим параметрам со страной рассматриваемого рынка, хорошо понимают культуру и владеют языком, что позволяет им добиваться больших успехов, чем торговым представителям из местного населения, имеющим более низкую профессиональную подготовку и ниже оплачиваемым. В частности, для компаний, которые фокусируют свою деятельность на отдельных регионах, граждане из третьих стран могут стать самым подходящим компромиссом между эмигрантами и местными жителями. Однако и здесь есть свои минусы. Например, таким сотрудникам может быть трудно понять, на кого они работают. Кроме того, таких людей реже повышают по службе, им обычно меньше платят, чем эмигрантам, они труднее приспосабливаются к новым ситуациям.

Существует ряд этапов в процессе найма и отбора.

1. Подготовка описания работ и спецификации требований к персоналу.

2. Идентификация источников найма и методов коммуникации.

3. Разработка эффективной формы заявки и подготовка короткого списка претендентов.

4. Проведение собеседования.

5. Дополнительная помощь для отбора: психологические тесты, ролевые игры.

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

12.2. Подготовка описания работ и спецификации требований к персоналу

Подготовка точного описания работ вряд ли окажется для менеджера по продажам трудной задачей. Он хорошо знает, что требуется, поскольку в свое время сам был торговым представителем, а кроме того участвует в подготовках подчиненных и занимается

оцениванием их работы. В общем случае описание работ должно учесть следующее.

1. Название работы.
2. Обязанности и сфера ответственности: задачи, которые, как ожидается, будет решать новый сотрудник, например продажи, послепродажное обслуживание, предоставление информации в качестве обратной связи, а также диапазон продуктов/рынков/типов потребителей, на которых и с которыми он будет действовать.
3. Кому он будет подчиняться.
4. Технические требования, например степень понимания технических аспектов продаваемой продукции.
5. Место действия или географический район, в котором будут осуществляться продажи.
6. Степень автономности, то есть в какой мере торговый представитель будет сам контролировать свою программу работ.

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

Построение спецификации более трудное дело для менеджера по продажам, чем описание характера работы. Некоторые из задаваемых вопросов ведут к очень субъективным ответам. Должен ли претендент иметь опыт продаж? Должен ли быть этот опыт связан с рынками, на которых действует компания? Должен ли претендент быть определенного возраста? В какой степени важно, чтобы у торгового представителя была определенная техническая квалификация? Если ответы на подобные вопросы положительные, то число возможных претендентов сократится.

Однако в этом случае появляется опасность, что претенденты с высоким потенциалом продаж могут быть сразу же отсеяны. Выпускники университетов часто жалуются, что работа, которую, они уверены, смогут хорошо выполнить, им не предоставляется, поскольку в объявлениях есть, например, условие «два года опыта продаж». Следствием является то, что спецификация требований должна составляться с учетом того типа человека, который может быть исключен из круга претендентов, если, например, учесть требования по предыдущему опыту работы. Действительно ли он необходим или это просто более удобно, поскольку в этом случае потребуются меньший объем подготовки.

Еще одним аспектом спецификации является определение качеств, требуемых от новых торговых представителей. Это еще более туманная концепция, чем уровень технической подготовки, возраст или предыдущий опыт. Качества сами по себе могут зависеть от характера работы, личных предубеждений менеджера по продажам (хорошим практическим правилом является то, что многие менеджеры предпочитают людей, которые похожи на них самих) или могут базироваться на более объективных исследованиях, которые проводятся для выявления качеств, присущих хорошим торговым представителям. Были проведены исследования (Jobber and Millar, 1984), в ходе которых анализировались приемы отбора, используемые менеджерами по продажам в крупных британских компаниях, что позволило установить набор качеств, которые, как создается впечатление, действительно важны. На рис. 12.1 перечисляются 20 самых основных качеств.

Майер и Гринберг (Mayer and Greenberg, 1964) составили более полезный список. Интенсивные исследования, проведенные в свыше 1000 компаний США, выявили только два качества, важных для продаж: эмпатию и честолюбие. **Эмпатия** определяется как способность чувствовать точно так же, как покупатель; способность понимать проблемы и запросы потребителя. Это не одно и то же, что симпатия. Торговый представитель может чувствовать и понимать других людей, не соглашаясь с этим чувством. Другим основным фактором, определяющим успех продаж, является эго, которое определяется как потребность совершить продажу главным образом на основе внутренних побуждений, а не из-за того, что за это заплатят, — фактор **честолюбия**.

Майер и Гринберг утверждают, что когда претендент имеет высокие показатели по этим двум параметрам, он добьется успеха в продаже чего угодно. Исследования привели их к убеждению, что способность к продажам является фундаментальной, которая не зависит от продаваемого продукта.

«Многие руководители, отвечающие за продажи, считают, что тип продаж в их отрасли (и даже в их конкретной компании) является в чем-то совершенно специальным и уникальным. В какой-то степени это действительно так. Никто не спорит, что торговый представитель, занимающийся оборудованием для обработки данных, должен иметь другую подготовку и специальное образование, чем торговый представитель, занимающийся автомобилями. Различия в требованиях к этим сотрудникам очевидны, и то, в какой степени претендент обладает специальными качествами

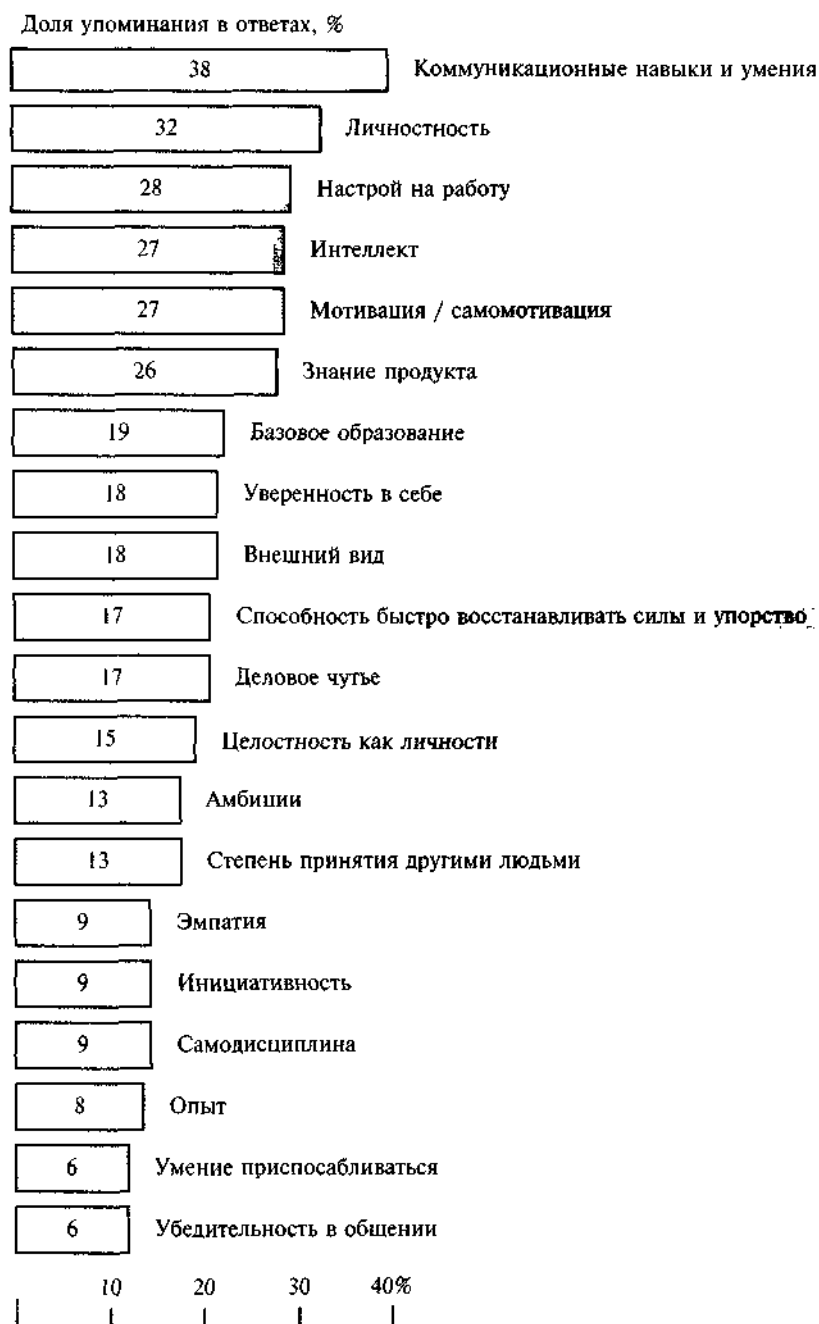


Рис. 12.1. Важнейшие характеристики торговых представителей

для конкретной работы, легко увидеть из представленной им биографии или может быть оперативно проверено. Однако существуют и свойства внешне неочевидные, и это в первую очередь общая динамика действий при совершении продаж, которую мы уже обсуждали и которая позволяет отдельным людям успешно продавать практически что угодно».

Конечно, их подход, согласно которому торговый персонал можно разделить на четыре категории (настоячиво рекомендуемые, рекомендуемые, нерекондуемые и те, у которых нет никаких шансов на успех) по тому, в какой степени претенденты обладают эмпатией и честностью, коррелирует с показателями работы торговых представителей в трех отраслях: автомобили, взаимные фонды и страхование. Их показатели по эмпатии и честности были получены на основе использования психологического теста, который будет обсуждаться в параграфе о психологических тестах (см. п. 12.6).

Если все сказанное обобщить, спецификация по требованиям к персоналу может содержать все или часть из приведенного перечня следующих качеств.

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

Выбранные факторы для определения спецификации будут использоваться в качестве критериев отбора в ходе проведения собеседования.

12.3. Идентификация источников найма и методов коммуникации

Источники

Существуют шесть основных источников для найма персонала: • в самой компании, из собственных сотрудников;

Наем и отбор персонала

-индивидуально;
- через агентства по найму перешащц
- через учебные заведения;
- у конкурентов;
- из других отраслей;
- среди безработных.

Собственные сотрудники компании

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

Агентства по найму

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

Образовательные учреждения

Существует возможность осуществлять наем будущих сотрудников прямо из образовательных учреждений. Большинство студентов в Великобритании должны пройти в течение года подготовку на предприятиях. Некоторые из этих студентов могут работать в продажах, другие — в маркетинге. Преимуществом наймов из университетов является то, что кандидат скорее всего будет достаточно интеллигентным и может обладать требуемой технической подготовкой. Однако надо помнить, что такой претендент может не рассматривать продажи в качестве своей будущей карьеры. Более того, он может относиться к должности торгового представителя только как к первому шагу, чтобы заняться в дальнейшем маркетинговым менеджментом.

Конкуренты

Преимуществом этого источника является то, что торговые представители уже знают рынок и потребителей, а также то, что

способности претендента уже могут быть известны компании, которая его нанимает, в результате чего риск снижается.

Другие отрасли и безработные

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

Коммуникации

Хотя некоторые должностные позиции заполняются в результате личных контактов, основная масса работодателей прибегает к рекламе как к основному коммуникационному инструменту. На рис. 12.2 показано, как крупные компании привлекают претендентов из внешних структур. Целесообразно познакомиться с рядом принципов, которые могут улучшить эффективность коммуникаций в рекламе.

Существует широкий диапазон общенациональных и региональных газет, в которых можно разместить сообщение о требуемых сотрудниках. Основной проблемой такой рекламы является

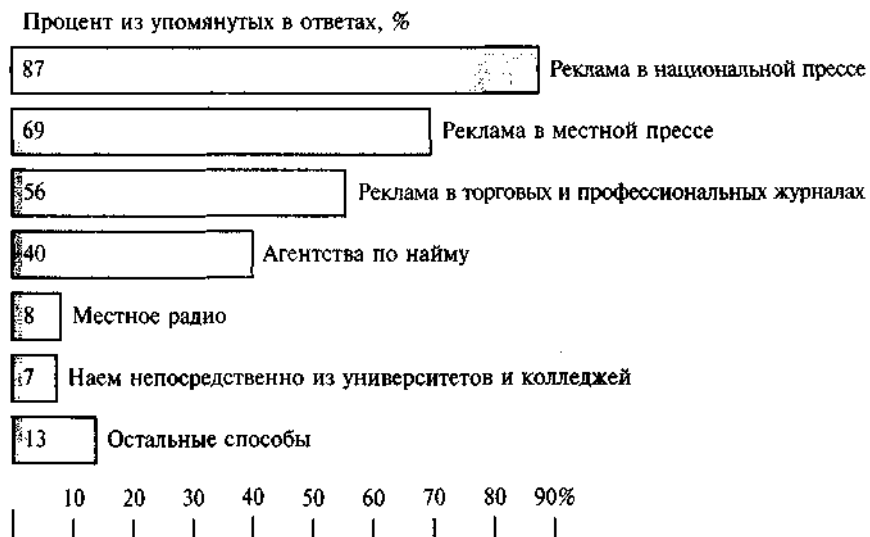


Рис. 12.2. Как компании привлекают претендентов из внешних структур

определение влияния газеты. Одним из методов, позволяющих обеспечить нужное влияние, является размер объявления. Трюк заключается в том, чтобы выбрать газету или газеты, проверить обычный размер рекламы, которая дается в ней, а затем разместить свою рекламу, сделав ее по размеру самой большой. Это должно обеспечить сообщению хорошую позицию, а его размер привлечет повышенное внимание заинтересованных лиц. Конечно, такой метод предполагает наличие достаточных средств, хотя в сравнении с отбором слабо подготовленных специалистов дополнительная стоимость в этом случае для многих компаний будет небольшой.

Другим компонентом влияния является содержание рекламы, в которой заголовок — самый важный элемент, поскольку, если он не привлекает внимания, то вероятность того, что сам текст рекламы будет прочитан, становится очень маленькой. Анализ **любой** вечерней региональной газеты, выходящей в пятницу, показывает отсутствие воображения у рекламодателей. Поэтому появляется много возможностей, позволяющих привлечь внимание к своей рекламе. Для этого начните с того, что задайте себе вопрос: «Если я искал бы объявления о работе, какие заголовки привлекли бы мое внимание?»

И наконец, если собственного воображения не хватает, но зато достаточно средств, целесообразно рассмотреть возможность приглашения специалиста по рекламе, который сможет разработать соответствующее объявление и дать рекомендации по медийным средствам.

Независимо от того, подготовлено ли объявление самой компанией или приглашенным специалистом, важно удостовериться, что все основные элементы (не только указанные выше характеристики) в него включены. Это необходимо для того, чтобы привлечь претендентов, ведь именно для этого и делается реклама.

12.4. Разработка эффективной формы заявки и подготовка короткого списка претендентов

Форма заявки — это быстрый и дешевый метод скрининга претендентов, позволяющий составить **короткий список** кандидатов на собеседование. Вопросы в заявке должны позволить ме-

неджемам по продажам проверить, в какой степени претендент соответствует требованиям по спецификации. Сюда также часто включаются вопросы, касающиеся образования, предыдущего места работы, интересов. Помимо этого сюда входит и информация фактологического характера, а кроме того заявка позволяет выявить такие недостатки, как неграмотность, небрежность в письме или неумение следовать предписаниям инструкции по составлению заявки.

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

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

1. *Личная:*
 - имя и фамилия;
 - адрес и номер телефона;
 - пол;
 - семейное положение;
 - дата рождения и возраст.
2. *Образование:*
 - школа: начальный уровень / средний;
 - последующее образование: институты, прослушанные курсы;
 - профессиональная подготовка, квалификация;
 - специальная подготовка, например ученичество, курсы по продажам;
 - членство в профессиональных союзах.
3. *Предыдущая занятость:*
 - компании, в которых работал;
 - сроки занятости;
 - должности, обязанности и сфера ответственности;
 - служба в армии.
4. *Другие интересы:*
 - спорт;
 - хобби;

- членство в обществах и клубах.

Такие формы заявки позволяют достичь ряд целей:

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

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

12.5. Проведение собеседования

Анализ процессов отбора торговых представителей крупными британскими компаниями (Jobber and Millar, 1984) выявил ряд фактов, имеющих отношение к собеседованию.

- 1.Большинство компаний (80%) прибегает к двухэтапному собеседованию.
- 2.Только каждое пятое собеседование проводит менеджер по продажам самостоятельно. В большинстве случаев менеджер по кадрам или менеджер по кадрам и менеджер по продажам проводят первое собеседование совместно. Та же тенденция наблюдается и в отношении конечного собеседования.
- 3.В 40% случаев менеджер по кадрам и менеджер по продажам делают окончательный выбор совместно, в 37% случаев это решение принимает только менеджер по продажам. В остальных случаях в процессе принятия решения могут участвовать директора по маркетингу или другие руководители высшего уровня.

Эти факты указывают на важность участия менеджера по продажам в процессе отбора и свидетельствуют, что отбор, как правило, включает два собеседования: первичное и непосредственно отборочное. Таким образом, если следовать приведенным процедурам, менеджер по продажам подготавливает спецификацию требований, включающую все или часть описанных здесь пунктов.

1. Физические требования, например речь претендента, внешний вид.
2. Знания и навыки, например образование и профессиональная подготовка, опыт, достижения на предыдущем месте работы.
3. Способности и качества, например коммуникабельность, способность к самомотивации.
4. Характер, например выдержанность, чувство ответственности.
5. Интересы, т.е. в какой степени интересы являются социальными, активными, пассивными.

Спецификация работ используется в качестве средства оценивания всех кандидатов, вошедших в короткий список. В реальной жизни на принятие решения влияют и другие факторы, более личностного характера. Так, если у менеджера по продажам сложится мнение, что с кандидатом будет трудно работать или что он будет создавать ненужные проблемы, то скорее всего такой человек отбор не пройдет. Решение неизбежно будет основываться на комбинации как формальных критериев, так и более личностных, которые менеджер по продажам на этапе составления спецификации требований выразить не может или не хочет.

Проведя необходимую подготовку, требующуюся для того, чтобы сформировать основу для отбора, далее следует установить цели и принципы собеседования. Основная цель собеседования — предоставить лицам, приглашенным на собеседование, возможность показать свои сильные и слабые стороны в рамках заданных критериев отбора. Для того чтобы сделать это, всех претендентов следует поощрять говорить о себе свободно и открыто. Однако одновременно интервьюер (интервьюеры) должен осуществлять определенный контроль, чтобы претендент не стал излишне болтлив, и чтобы осталось достаточно времени для обсуждения других столь же важных аспектов (возможно, в которых кандидат чувствует себя слабым).

Организация собеседования

Общая обстановка, в которой проводится собеседование, оказывает непосредственное влияние на его исход. Покажем это на ряде примеров.

1. Помещение, в котором менеджер по продажам, вероятно, будет прерываться коллегами или телефонными звонками, не подходит для проведения собеседования. Если все-таки приходится

воспользоваться таким помещением, телефон следует отключить, а посетителей в помещение не допускать.

2. Очень большое помещение, в котором будут находиться всего два или три человека, может не позволить создать атмосферу доверительности, которая необходима для свободного и естественного обсуждения.

3. Огромный стол между кандидатом и менеджером, проводящим собеседование, особенно, если он заполнен папками и календарями, может создать психологический эффект разделения и дистанцирования участников собеседования, породить слишком формальную атмосферу и помешать установлению взаимопонимания. Более неформальная обстановка, скорее всего, позволит претенденту расслабиться и чувствовать себя более свободно. Обычный метод, помогающий добиться нужного эффекта, — это использование низкого столика, за которым будут сидеть стороны в ходе собеседования, желательно рядом.

Проведение собеседования

Помимо создания нужной атмосферы с помощью рационального выбора места проведения собеседования менеджер, проводящий его, должен сам быть готов помочь установить взаимопонимание.

Для последующих событий очень важно, как пройдет начало собеседования. На этом этапе основной целью является помочь претенденту снять излишнюю напряженность. Большинство претендентов, естественно, накануне собеседования напряжены, и в таком состоянии они обычно входят в помещение, где проводится собеседование. Возможно, они чувствуют неуверенность, особенно зная свои слабые места, а главным образом их может беспокоить вероятность получить отказ. Чувство тревоги усугубляется и тем фактом, что кандидат, возможно, никогда раньше не видел человека, который будет с ним беседовать, и поэтому не знает, насколько агрессивен он будет себя вести и какие типы вопросов ему будут заданы. Некоторые менеджеры по продажам могут утверждать, что торговые представители достаточно часто встречаются с подобными ситуациями в ходе работы и поэтому должны уметь справляться с ними без помощи интервьюера. На это утверждение можно обоснованно возразить, что целью собеседования

является узнавание претендента по тем критериям, которые выражены в спецификации требований или, как ее еще называют, в «профиле». Для того чтобы этого добиться, претендента необходимо поощрять, чтобы он раскрылся. Если проверяется способность человека действовать в условиях стресса, для этого можно воспользоваться ролевой игрой.

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

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

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

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

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

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

Добившись успеха и снизив у претендента чувство беспокойности, интервьюер должен сделать так, чтобы кандидат начал говорить о себе, своем опыте, отношениях, поведении и ожиданиях. Поэтому интервьюеру не только необходимо развивать у себя навыки хорошего слушателя, но и навыки, позволяющие убеждать людей говорить. Навыки, требующиеся для анализа запро-

сов и потребностей, рассматривались в гл. 5. Более конкретно интервьюеру могут потребоваться следующие приемы:

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

Прием повтора

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

Поощрение

Очевидный интерес, проявляемый интервьюером к взглядам, опыту работы и знаниям претендента, уже является формой поощрения. Это может быть дополнено тем, что в специальной литературе описывается как поощряющие звуки или выражения, например «Да-да»или «Да, понимаю». Уверенность, которая передается претенденту, поощряет его все больше и больше рассказывать о себе, вплоть до каких-то откровений.

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

Использование пауз

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

Обычно этот прием применяется после того, когда претендент, отвечая на важный вопрос, высказал нейтральную и неин-

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

Метод пробных шагов

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

Выбор соответствующих фраз и приемов позволяет интервьюеру вариативно подходить к использованию пробных шагов во время собеседования. Как правило, использовать этот прием по отношению к некоторым неприятным событиям в жизни претендента, например его разводу (хотя это не связано с показателями его работы) или провалу на экзамене, в начале собеседования не рекомендуется.

Обобщение

Во время собеседования интервьюер неизбежно старается суммировать информацию, полученную от претендента, причем делает это периодически в ходе собеседования, чтобы прийти к какому-то мнению в отношении человека, проходящего проверку на пригодность к работе. Полезным приемом для проверки того, насколько полученные впечатления являются достоверными, это

их обобщение, а затем просьба к претенденту, согласен ли он с таким видением или нет.

После вопросов и пробных шагов интервьюер может сказать: «Итак, насколько я понял вас, ваш первый период, связанный с продажами, не был успешным, так как компания, в которой вы работали, продавала продукцию плохого качества по параметрам технической спецификации по сравнению с продукцией конкурентов, и вы чувствовали себя там неопытным человеком, однако ваш опыт на вашей второй работе в более крупной и хорошо известной компании, где вы получили соответствующую подготовку по продажам и преимущество продавать признанные товары высокого качества, был более удачным. Как вы считаете, это правильное обобщение нашей беседы?» Получив одобрение, интервьюер может после этого переходить к другой области интереса или продолжать исследовать ту же самую область, уверенный, что на предыдущем этапе никакого непонимания не было.

Нейтральные вопросы

Основной принцип полезного собеседования — использование нейтральных, а не наводящих вопросов. Так, вопрос «Можете ли вы сказать мне что-нибудь о курсах по продажам, на которые вас отправил предыдущий работодатель?» скорее приведет к ответу, чем вариант: «Я уверен, что вы многому научились на курсах по продажам, не так ли?», или вопрос: «Что вы чувствуете, взаимодействуя с тем типом потребителей, с которым мы работаем?» более нейтрален, чем «Я уверен, что у вас не будет никаких проблем при общении с нашими потребителями, не так ли?»

Другие моменты, требующие внимания

Существуют и другие моменты, о которых интервьюеру целесообразно помнить. Во-первых, он не должен слишком много говорить. Цель заключается в том, что большая часть времени, затраченного на собеседование, должна использоваться для оценивания кандидатов. Во-вторых, часть собеседования будет включать задание из области продаж для того, чтобы удостовериться, что кандидат соответствует установленным критериям.

Баланс между результатами оценивания и показателями продаж прежде всего базируется на суждениях менеджеров, так как никаких строгих и постоянно применяемых правил здесь нет, однако очевидно, что двумя факторами, которые повлияют на ре-

шение, будут общая ситуация с претендентами и личные качества каждого из них.

В-третьих, интервьюер должен уверенно контролировать ход собеседования. Определенное время должно быть выделено для каждого претендента, и именно интервьюер отвечает за то, чтобы были оценены все важные параметры, по которым можно судить о претенденте, а не только разговор велся вокруг тех тем, о которых хочет говорить сам претендент. Некоторые из ранее упомянутых приемов при их использовании для прямо противоположных целей могут помочь более целенаправленно вести общение, не давая претенденту уходить в сторону. Например, интервьюер, чтобы несколько утихомирить слишком болтливого претендента, может выгладеть незаинтересованным или задать несколько закрытых вопросов. Более того, интервьюер может просто прервать его, сказав в подходящий момент: «Все это прекрасно. Я думаю, по этому вопросу все ясно».

И наконец, интервьюер может закончить собеседование, получив достаточный объем информации. Обычно претендент предупреждается об этом, когда интервьюер говорит: «Хорошо, мы задали вам много вопросов. Но есть у вас вопросы ко мне (нам)?» В конце собеседования интервьюер объясняет, когда будет принято решение и как оно будет сообщено претенденту, после чего благодарит его за проведенное собеседование. Они оба встают,жимают друг другу руки, и кандидата провожают к двери.

12.6. Дополнительная помощь в отборе

Психологические тесты

Хотя прием интервью всегда важен для отбора, некоторые компании для того, чтобы удостовериться и получить более объективную оценку потенциальных сотрудников, применяют дополнительные приемы. Ряд крупных компаний для этого прибегает к **психологическим тестам**. Однако надо помнить, что этими тестами следует пользоваться с должной осторожностью. Для проведения тестов и интерпретирования полученных в ходе них результатов обычно необходим подготовленный психолог. Более того, тесты вызывают и ряд критических замечаний.

1. В процессе тестирования легко обмануть. Претендент, понимающий, какой тип человека требуется для продаж, не станет

Наем и отбор персонала

отвечать откровенно, а будет давать такие ответы, которые требуются. Например, отвечая на такой вопрос, как «Кто более ценен для общества: человек-практик или мыслитель?», подобные люди, конечно, ответят «человек-практик», хотя думать они могут по-другому.

2. Многие подобные тесты скорее измеряют интерес, чем способности к продажам. Менеджер по продажам знает интересы своих успешно действующих торговых представителей и использует тесты для того, чтобы обнаружить, имеются ли у потенциальных претендентов аналогичные интересы. В данном случае используется предположение, что успех в продажах можно предсказать по типу интересов человека. Однако, выявляя интересы молодых футболистов, вряд ли можно открыть нового Джорджа Беста (Известный игрок, 1946 г.р., выступавший за команду Manchester United в 1960-е годы. — *Прим. перев.*).

3. Тесты используются для идентификации личностных свойств, которые могут не иметь отношения к успеху в продажах. Для того чтобы спрогнозировать успех в продажах, были численно измерены такие свойства личности, как социальность, доминирование, дружелюбие и лояльность человека. Хотя некоторые из них могут быть полезными для торгового представителя, они не позволяют определить сотрудников, которые покажут высокие и низкие результаты в работе.

В этой главе говорилось об использовании более комплексного показателя личностных качеств человека, для того чтобы выявить степени эмпатии и честолюбия, которыми он обладает. Майер и Гринберг показали, что успех в продажах может быть обоснованно и точно спрогнозирован, если известны именно эти характеристики. Идеальным является человек, который обладает высокими показателями по обоим из них. Высокая степень эмпатии (способность чувствовать так же, как чувствует потребитель) и честолюбия (потребность осуществить трудную продажу) обычно ассоциируются с высокими показателями продаж. Вариант, при котором у человека высокий показатель эмпатии, но низкий по координате честолюбия, означает, что скорее всего к торговому представителю потребители будут относиться хорошо, но продажи будут идти со скрипом, поскольку он не умеет завершать сделку. Человек с низкой эмпатией и с сильно выраженным честолюбием скорее всего будут действовать слишком напористо, преследуя в первую очередь собственные цели и не учитывая индивидуаль-

ных запросов потребителей. И наконец, человек с невысокими показателями по эмпатии и честности окажется для компании полным балластом. Слишком много торговых представителей, по мнению Майера и Гринберга, попадают именно в последнюю из указанных групп.

Сам по себе тест по определению комплексного показателя личностных качеств человека основывается на приемах принудительного выбора. Претендент выбирает те утверждения из четырех предложенных, которые больше всего или меньше всего ему нравятся. Два из таких утверждений можно назвать благоприятными, а два остальных — неблагоприятными. Майер и Гринберг утверждают, что при таком тесте трудно обмануть, поскольку два благоприятных утверждения выбираются такими, чтобы они были в равной степени благоприятными, а два неблагоприятных — в равной степени неблагоприятными. В этом случае, скорее всего, претендент выскажет свои истинные мнения, но поскольку очень трудно подготовить утверждения, которые в равной мере благоприятны или неблагоприятны, то правильней говорить, что такой вариант скорее минимизирует обман, чем полностью его исключает. Такой текст также позволяет преодолеть критические замечания, связанные с тем, что психологические тесты в целом измеряют личностные черты, которые, возможно, не коррелируют с показателями работы. Майер и Гринберг описывают эмпатию и честность как способность, обеспечивающую реализацию динамики продаж, и приводят свидетельства, что показатели по указанным характеристикам коррелируют с показателями работы торговых представителей в таких отраслях, как продажа автомобилей, страховых полисов или услуги взаимных фондов.

Если тест по комплексному показателю личностных качеств или любой другой психологический тест должен использоваться в качестве основы для отбора персонала, связанного с продажами, обоснованной процедурой будет предварительная проверка теста на работоспособность. Исследования показали, что разные личностные тесты лучше коррелируют с показателями работы в разных ситуациях, связанных с продажами. Рендалл (Randall, 1975), например, продемонстрировал, что тип человека, который наиболее успешно продает шины, можно характеризовать, как «серый». Такому продавцу присущи застенчивость, робость, скромность, показатели интеллекта ниже среднего, что совершенно противоречит стереотипу торгового представителя как экстраверта, дина-

Наем и отбор персонала

мичной личности, болтающей без умолку. Объяснение того, почему такой человек оказался успешным в продаже конкретного вида продукции, связано с конкретной ситуацией. Занимаясь продажей шин, которые не рекламировались широко и имели на рынке только небольшую долю, этот торговый представитель должен был находиться постоянно рядом со складом шин, в надежде рассчитывать на возникновение срочных заказов. Ему это удалось сделать, поскольку его компания предоставляла услуги более оперативно, чем большинство ее конкурентов. Этого человека по характеру своему готов был ждать, вместо того, чтобы использовать методы продаж, убеждающие потребителя.

Этот очень убедительный пример показывает, насколько разнообразными могут быть ситуации, связанные с продажами. Сравните описанную ситуацию с навыками, умениями и личностными характеристиками, необходимыми для продажи высокотехнологичного оборудования, и вам сразу же станет понятно, что успешный выбор персонала должен фокусироваться на обеспечении соответствия между типом требуемых представителей и типом ситуаций, в которых им придется работать при продажах. Действительно, Гринберг, как создается впечатление, изменил свою прежнюю позицию по сравнению со своими более ранними исследованиями и признал, что успех в продажах зависит и от других личностных характеристик, которые оказываются выигрышными в конкретной ситуации (Greenberg and Greenberg, 1976). Поэтому для разных ситуаций могут потребоваться разные психологические тесты.

Проверка требует идентификации психологического теста или тестов, при помощи которых можно будет разделить торговых представителей на тех, кто имеет показатели работы выше средних, и тех, чьи результаты ниже средних. Дополнительные проверки покажут, насколько результаты теста коррелируют с показателями работы вновь набранных сотрудников. Недавнее исследование породило сомнения в отношении общей применимости теории эмпатии и честности для достижения успехов в продажах, но, конечно, тест по комплексному показателю личностного качества человека является единственным психологическим тестом, используемым для проверки достоверности, хотя он должен проводиться под наблюдением опытного психолога.

И наконец, нужно подчеркнуть, что психологические тесты следует проводить в качестве дополнения к собеседованию, а не вместо него.

Ролевые игры

Еще одним средством, помогающим при отборе торговых представителей, является применение **ролевых игр**, позволяющих определить потенциальные возможности кандидатов именно как торговых представителей. Этот прием позволяет вовлечь их в ситуации, связанные с продажами, и оценить, насколько хорошо они в них действуют.

Однако у этого приема существует недостаток, заключающийся в том, что в лучшем случае он измеряет способность к продажам на данный момент. Это может зависеть помимо прочего от предыдущего опыта продаж. Однако более полезным будет вариант, при котором оцениванию подлежит *потенциал* человека. Более того, ролевые игры не могут оценить способность претендента устанавливать и поддерживать долгосрочные отношения с покупателями, и поэтому в большей степени они подходят к тем видам работ, связанных с продажами, при которых отношения между покупателем и продавцом являются краткосрочными, а сама продажа — как правило, разовой. Ролевые игры могут быть также полезны для выявления «безнадежных случаев», то есть людей, чьи личностные характеристики, например неспособность общаться или сохранять спокойствие в стрессовой ситуации, свидетельствуют о том, чтобы им будет очень трудно добиться успеха в продажах.

12.7. Выводы

Выбор торговых представителей, что, бесспорно, важно для будущего бизнеса, — это задача, которая не всегда получает должное внимание со стороны менеджеров по продажам. К сожалению, слишком часто личностный профиль определяется неправильно, а процедура отбора готовится таким образом, чтобы обеспечить максимальные удобства отбирающим, а не оптимальный выбор. Все это делается на основе допущения, что правильный претендент пройдет любую испытательную процедуру. В результате этого собеседование организуется плохо, работу получает красноречивый человек, и на свет появляется ее один заурядный торговый представитель.

В этой главе рассмотрен ряд приемов, которые при применении должны минимизировать подобные результаты. Прежде все-

го менеджер по продажам должен определить требования к работе и тот тип человека, который сможет выполнить эти требования. Менеджер также должен быть знаком с приемами ведения собеседования и уметь оценивать претендентов на основе критериев, выработанных на этапе разработки спецификации. И наконец, менеджер по продажам должен рассмотреть возможность использования психологических тестов (под руководством психолога) и ролевых игр в качестве дополнительных инструментов, используемых в ходе процедуры оценивания.

В следующей главе изучаются еще две ключевые области управления продажами: мотивация персонала и его подготовка.

Практическое упражнение

Plastic Products Ltd

Plastic Products Ltd — компания, которая производит пластмассовые чашки, чайные ложки, ножи и вилки для отрасли общественного питания и предлагает их на рынке. Компания была основана в 1974 г. в связи с изменениями, которые произошли в отрасли массового питания. Рост сектора быстрого питания на рынке продемонстрировал хорошие возможности реализации одноразовых приборов для еды, так как это позволяет экономить на числе сотрудников и ускорить обслуживание. Кроме того, Plastic Products Ltd выиграла от увеличения числа супермаркетов и продажи упаковок одноразовых приборов для еды через четыре крупные сети супермаркетов.

Расширение объема продаж и числа торговых точек побудило Джима Спенсера, менеджера по продажам, рекомендовать Биллу Приди, генеральному менеджеру, увеличить число нынешних региональных представителей с двух до четырех.

Спенсер полагает, что претенденты на эту должность должны иметь опыт продаж потребительских товаров постоянного спроса, поскольку продукция, которой им предстоит заниматься, в основном относится к этой категории. Приди считает, что новые сотрудники должны быть знакомы с пластмассовыми продуктами, так как именно их им и предстоит продавать. Поэтому он выступает за то, чтобы нанимать сотрудников, работающих сейчас в отрасли пластмасс, поскольку такие люди знакомы с по-

ставками, производством и характеристиками пластика и, скорее всего, будут разговаривать на одном языке с теми сотрудниками, которые уже работают в компании.



МОТИВАЦИЯ И ПОДГОТОВКА ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Цели

Изучив эту главу, вы должны уметь следующее:

1. Понимать сущность некоторых теорий мотивации в контексте продаж.
2. Применять теории мотивации на практике.
3. Устанавливать целевые показатели по продажам и квоты.
4. Организовывать подходящие программы подготовки торговых представителей и оценивать степень их полезности.

Ключевые термины

групповые встречи	теория двойного фактора
квоты продаж	Херцберга
модель иерархии потребностей Маслоу	теория ожидания Врума
программы подготовки система	теория управления продажами Лайкерта
продвижения на основе заслуг	целевые показатели по продажам

13.1. Мотивация

Подготовка и удержание хорошо мотивированных торговых представителей — задача достаточно трудная. Ответственность и мотивация торговых представителей постоянно «корродируют» из-за неизбежных упреков, высказываемых покупателями, что является частью их повседневной работы. В некоторых отраслях, особенно в страховании жизни или продаже стеклопакетов для окон, отказы могут намного превосходить случаи успеха; в такой ситуации мотивация может стать крупной проблемой. Все это осложняется и тем, что торговый представитель и его начальник, как правило, географически друг от друга отдалены, и поэтому представитель может чувствовать себя изолированно и даже ощущать заброшенность, если только менеджеры не уделяют особого внимания стратегиям мотивации, которые учитывают потребности таких представителей.

Поэтому важно, чтобы менеджеры по продажам считали, что мотивация не ограничивается только «накачкой» торговых пред-

ставителей. Эффективная мотивация требует глубокого понимания того, что торговые представители — это прежде всего личности, имеющие свои собственные взгляды и ценности. Менеджеры по продажам в прямом смысле даже не мотивируют торговых представителей; то, что они делают, — это создают обстоятельства, поощряющие торговых представителей мотивировать самих себя.

Понимание сущности мотивации заключается в выявлении зависимостей между потребностями, факторами и целями. «Основной процесс включает потребности (лишения), которые приводят в движение силы (задают направленность) для достижения целей (то, что снижает потребность и ослабляет фактор)» (Luthans, 1981). Так, потребность, возникающая из-за недостатка друзей, приводит в действие желание присоединиться к какой-то группировке, где в общении с другими можно приобрести друзей. Потребность иметь больше денег может привести к стремлению больше работать, чтобы получать более высокую зарплату.

В этой главе для идентифицирования того, что мотивирует торговых представителей, используются как прикладная теория, так и практика.

Теории мотивации

Психологи и другие специалисты осуществляют исследование мотивации в течение уже многих лет. За эти годы разработано несколько теорий, в которых анализируются мотивации торговых представителей. Это теории: Маслоу (1943), Херцберга и его коллег (1959), Врума (1964), Адама (1965) и Лайкерта (1961).

Иерархия потребностей Маслоу

Классическая модель **иерархии потребностей** Маслоу исходит из того, что существуют пять основных потребностей, которые образуют «иерархию преобладания». Это иерархия показана в табл. 13.1.

Маслоу утверждал, что потребности образуют иерархию в том смысле, что когда физические запросы не удовлетворены, человек концентрируется на их удовлетворении, сначала на психологическом уровне. Когда эти запросы удовлетворяются, на следующий уровень выходит чувство безопасности, которое и определяет наше поведение. Решив задачи на этом уровне, важным становится чувство принадлежности; и так далее — вверх по иерархической структуре.

Мотивация и подготовка торговых представителей

Таблица 13.1. Иерархия потребностей Маслоу

<i>Категории</i>	<i>Тип</i>	<i>Характеристики</i>
Физическая	1. Физиологический	Основы для выживания, например голод, жажда Защита от непредсказуемых событий в жизни, например несчастных случаев, заболеваний
	2. Обеспечение безопасности	
Социальная	3. Чувство принадлежности и любви	Стремление быть принятыми теми людьми, к которым мы чувствуем расположение (в первую очередь своя семья), и быть для них нужным человеком Стремление добиться высокого положения относительно других людей; желание иметь престиж и высокую репутацию
	4. Уважение и статус	
Личностные	5. Самоактуализация	Стремление в достижении того, что человек может — «актуализация потенциального» (Маслоу)

Хотя утверждение Маслоу, что определенный набор запросов становится важным только после того, как удовлетворены запросы более низкого уровня, иногда критикуется, эта теория имеет отношение к мотивации торговых представителей. Во-первых, она показывает тот очевидный, возможно, факт, что удовлетворенный запрос перестает быть мотиватором поведения. Таким образом, для торгового представителя, который уже добился более чем адекватного уровня вознаграждения, дополнительные платежи могут не оказывать влияния на мотивацию. Во-вторых, эта теория предполагает, что то, что может действовать как мотиватор для одного торгового представителя, другого может оставить равнодушным. Из этого следует, что разные торговые представители будут иметь разные комбинации потребностей.

В связи с этим эффективная мотивация является результатом точного оценивания запросов отдельных торговых представителей, которые находятся в подчинении менеджера. Повышенные запросы одного представителя могут стать средством для формирования уверенности в себе, а это будет действовать как мотивация. На другого, требующего в большей степени уважения к себе, но стал-

квивающегося с проблемами в работе, менеджер по маркетингу может влиять, сообщая на общих собраниях торговых представителей о невысоких показателях работы такого человека.

Херцберг

Теория двойного фактора Херцберга различает факторы, которые могут вызвать неудовлетворенность, но не могут мотивировать (физиологические факторы), и факторы, которые могут оказать позитивное мотивирующее влияние. К первым он относит физические условия работы, безопасность, заработную плату и межличностные отношения. Направляя внимание менеджера к этим факторам, утверждал Херцберг, можно повысить мотивацию до «теоретического нуля», но не добиться положительной эффекта. Сюда же он отнес и характер самой работы, которая позволяет человеку достичь некоторых конкретных результатов, их признания, демонстрируемой ответственности и интереса к самой работе.

Включение заработной платы в группу физиологических факторов, а не мотивирующих, побудило менеджеров по продажам, опыт которых убеждал их, что комиссионные, выплачиваемые торговым представителям, на практике являются мощным мотивирующим фактором, подвергнуть эту теорию критике. Учтя это и скорректировав в какой-то степени свои взгляды, Херцберг заявил, что повышенная заработная плата, рост которой осуществляется через более высокие комиссионные, является мотиватором, который действует через автоматическое признание достижений по объему продаж.

Торговый персонал может быть доволен, что его достижения прямо отражаются в более высоких объемах продаж (за исключением миссионерских действий, где заказы не принимаются, например в отраслях фармацевтики, пивоварения и др.). Однако степень ответственности, которой наделяются торговые представители, различается очень сильно. Большая степени ответственности (что само по себе является мотивирующим фактором) позволяет торговому представителю предоставлять заказчику кредит (определенного размера), давать по своему усмотрению в определенном диапазоне скидки и устанавливать частоту посещений разных категорий клиентов. Результаты опыта, проведенного с группой британских торговых представителей Полом, Робертсо-

ном и Херцбергом (Paul, Robertson and Herzberg, 1969), показали, что большая ответственность, предоставляемая торговым представителям, приводит к большим успехам в продажах.

Теория Херцберга в целом была положительно принята практиками, хотя теоретики критикуют ее за методологию и повышенную упрощенность (см. Dessler, 1979). Эта теория, несомненно, внесла существенный вклад в понимание того, как мотивация работает, в частности, она расширила теорию Маслоу о рабочей ситуации и указала на важность факторов, связанных с содержанием работ, которые до этого в полной мере не учитывались.

Теория ожидания Врума

В своей основе эта теория исходит из допущения, что мотивация человека для проявления его усилий является зависимостью от того, насколько он ожидает, что добьется успеха. Врум (Vroom, 1964) основал свою теорию на трех концепциях: ожидания, инструментальности и валентности.

1.*Ожидание.* Эта концепция относится к тому, как человек воспринимает зависимость между усилием и результатом, то есть в какой степени человек считает, что более высокие усилия приведут к более высоким результатам.

2.*Инструментальность.* Эта концепция отражает то, как человек воспринимает зависимость между результатами его работы и вознаграждением; например, это отражает степень веры человека в то, что более высокие результаты, показываемые им, приведут к продвижению по службе.

3.*Валентность.* Это отражает ценность, приписываемую человеком конкретному вознаграждению. Так, для отдельных людей продвижение по службе может быть очень важным, в то время как для других это имеет достаточно низкую ценность.

Таким образом, согласно этой теории, если торговый представитель считает, что, работая более усердно, он добьется более высокого объема продаж (высокие ожидания) и что эти более высокие объемы продаж приведут к более высоким комиссионным (высокая инструментальность), а более высокие комиссионные являются очень важным аспектом (высокая валентность), то есть конечным результатом этой цепочки становится высокий уровень мотивации. Сущность этих зависимостей применительно к продажам показана на рис. 13.1.

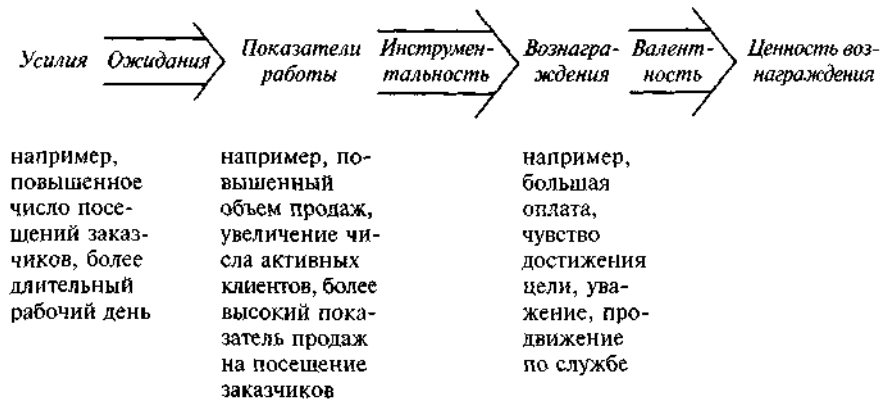


Рис. 13.1. Теория ожидания Врума как теория мотивации

Понятно, что у разных торговых представителей будут разные валентности (ценности) в отношении одного и того же вознаграждения. Некоторые могут очень высоко ценить более высокую заработную плату, в то время как для других повышение заработной платы может значить не столь много; для одних чувство достижения и признание может быть очень важным, для других менее. Точно так же разные торговые представители могут рассматривать зависимости между показателями работы и вознаграждением или между усилиями и показателями работы совершенно по-разному. Задача менеджеров по продажам — выявить критерии работы и довести их до торговых представителей, что важно с точки зрения достижения компанией своих целей и привязки вознаграждения к этим критериям. Более того, эта теория поддерживает идею, что для того, чтобы целевые показатели деятельности, например квоты продаж, были эффективными в качестве мотиваторов, они должны рассматриваться торговыми представителями как достижимые (высокие ожидания) каждым торговым представителем, поскольку в противном случае уже первое звено в модели ожидания окажется нарушенным. И наконец, эта модель обеспечивает диагностическую основу для анализа проблем мотивации, возникающих у отдельных торговых представителей, и дает объяснение тому, почему некоторые виды деятельности управленческого характера могут повысить мотивацию. Например, подготовка через совершенствование навыков и умений в продажах может повысить мотивацию за счет повышения уровня ожидания.

Теория неравенства Адама

Чувство неравенства (несправедливости) может возникнуть, когда усилия человека или показатели в его работе превышают размер его вознаграждения, который он получает. Торговые представители, которые вкладывают больше других в организацию, ожидают получить и большее вознаграждение. Именно это и составляет сущность теории неравенства Адамса. Для торгового представителя неравенство может ощущаться в следующих областях:

- денежное вознаграждение;
- рабочая нагрузка;
- продвижение;
- степень признания;
- поведение начальника;
- поставленные цели;
- поставленные задачи.

Результатом того, что торговый представитель ощущает значительное неравенство в любой из этих областей, может стать снижение мотивации — как ощущение несправедливости. В ходе исследования, проведенного Тайаджи (Tuagi, 1990), исследовался эффект воспринимаемого неравенства (вознаграждение и фаворитизм) на мотивацию страховых агентов, занимающихся распространением полисов пожизненного страхования. Полученные результаты показали, что чувство неравенства в исследуемых областях (денежное, продвижение, признание, поведение начальника и поручаемые задачи) оказывает отрицательное влияние на мотивацию. Так, неравенство в денежном вознаграждении особенно сильно сказывается на мотивации. Из этого следует, что менеджеры по продажам должны вести мониторинг ситуации, чтобы не допустить проявления несправедливости по отношению к кому-либо из торговых представителей. Это может делаться как неформально во время совещаний, так и при помощи специальных анкет. Для того чтобы измерить степень восприятия ими несправедливости и результативность программ мотивации, некоторые торговые организации периодически проводят обзор деятельности своих торговых представителей.

Под мотивацией часто понимают поощрительные инициативы, однако Адамс подчеркивает, что устранение демотивирующих факторов (например, несправедливости, неравного отношения) по своему влиянию может быть столь же мощной.

Теория управления продажами Лайкерта

В отличие Херцберга, Маслоу и Врума, которые разработали «общие» теории мотивации, Лайкерт (Likert, 1961) создал свою теорию, основываясь на исследованиях, которые связаны непосредственно с мотивацией торговых представителей. В своих исследованиях он связал различные характеристики и стили контроля с показателями работы. Одной из гипотез, которую он проверял, было то, что поведение самих менеджеров по продажам задает набор стандартов, которые сами по себе влияют на поведение торговых представителей. Лайкерт выявил, что такая зависимость действительно существует. Команды по продажам с высокими результатами деятельности обычно имеют менеджеров по продажам, которые сами показывают высокие результаты в работе.

В ходе его исследования анализировались также методы, которыми пользуются менеджеры по продажам при проведении совещаний с торговыми представителями. Было проведено сравнение двух альтернативных стилей (рис. 13.2). Менеджеры по продажам, которые использовали групповой метод ведения указанных совещаний, поощряли членов своей команды участвовать в обсуждении возникающих проблем и учиться друг у друга. Менеджеры по продажам, которые только самостоятельно вели совещания, запрещали общение между торговыми представителями и использовали совещания как возможность прочитать лекцию подчиненным, а не обсудить итоги работы. Обнаружилась тенденция, свидетельствующая о том, что команды по продажам с более высокими показателями деятельности, используют групповой метод.

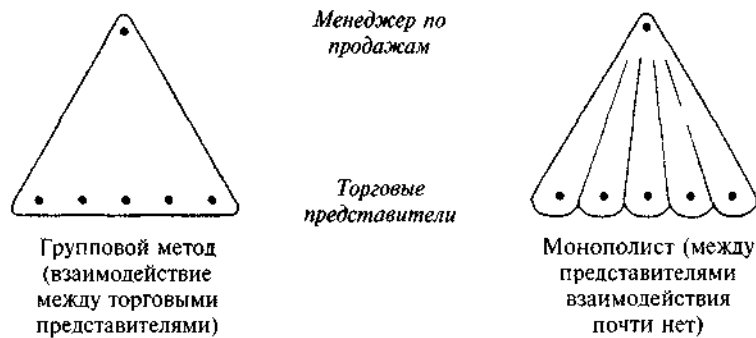


Рис. 13.2. Методы проведения совещаний торговых представителей

Объяснить это можно несколькими причинами. Во-первых, вполне вероятно, что проблема, с которой сталкивается один торговый представитель, уже встречалась ранее другому, и он, возможно, отыскал эффективный способ ее преодоления; например, ответ одного торгового представителя на какое-то возражение покупателя может оказаться полезным и для другого. Таким образом, групповой метод проведения совещаний способствует решению проблем и стимулирует коммуникации. Во-вторых, чем более открытым является стиль совещаний, тем больше это помогает менеджеру по продажам понимать запросы подчиненных и те проблемы, с которыми они сталкиваются. И наконец, групповой метод стимулирует чувство групповой лояльности, поскольку он работает на дух сотрудничества.

Исследование, проведенное Лайкертом, позволило сделать предположение, что для того чтобы иметь торговых представителей с высокой мотивацией, сам менеджер по продажам должен показывать в работе высокие показатели и поощрять анализ и обсуждение показателей работы отдельных торговых представителей в ходе совещания.

Модель мотивации торговых представителей Черчилля, Форда и Уолкера

Черчилль, Форд и Уолкер (Churchill, Ford and Walker, 1992) разработали модель мотивации торговых представителей, которая обобщает некоторые из идей Херцберга и Врума (см. рис. 13.3). Она исходит из предположения, что чем выше у торгового представителя мотивация, тем большие усилия он приложит, результатом чего будут более высокие результаты работы. А эти более высокие результаты работы приведут к более высокому вознаграждению, что позволит добиться более высокой степени удовлетворения от работы. Таким образом, возникает замкнутый цикл, когда повышенное удовлетворение способствует более высокой мотивации.

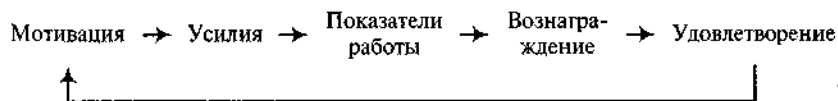


Рис. 13.3. Мотивация торговых представителей

Из этого менеджеры по продажам должны сделать следующие выводы.

1. Необходимо убедить торговых представителей, что они смогут продать больше продукции, работая усерднее или научившись работать «умнее» (например, более эффективно планируя посещения заказчиков, развивая навыки и умения по продажам).

2. Следует убедить торговых представителей, что вознаграждение за более высокие результаты работы оправдывает их дополнительные усилия. Менеджер по продажам должен давать такое вознаграждение, которое будет оценено торговыми представителями, и попытаться повысить воспринимаемую ценность этого вознаграждения. Например, менеджер по продажам, возможно, повысит ценность вознаграждения в виде призового отдыха, если сообщит, как он сам хорошо провел время в этом же месте.

Авторы этой модели мотивации также обнаружили, что ценность вознаграждений меняется в зависимости от типа торгового представителя. Люди, старшие по возрасту, имеющие семьи, в большей степени ценят финансовое вознаграждение. Молодые и более образованные люди, не имеющие семей или имеющие маленькие семьи, в большей степени ценят вознаграждение морально-го характера (признание, любовь, уважение, чувство достижения).

Мотивация на практике

В ходе исследования практики работы торговых представителей, выполненного Институтом маркетинга (PA Consultants, 1979), менеджеров по маркетингу просили ранжировать восемь факторов (исключая заработную плату, бонусы или комиссионные), которые могут быть эффективными для стимулирования торговых представителей в получении ими более высоких результатов, чем те, которые они показывают обычно. Результаты исследования представлены на рис. 13.4.

Рисунок показывает важность для мотивации отношений между менеджером и торговым представителем. Из восьми исследованных факторов наиболее эффективными считаются личные встречи между менеджером по продажам и торговым представителем. Конкурсы по продажам по значимости поставлены только на шестое место, хотя более детальный анализ ответов показал, что этот вид мотивации, если судить по ответам в анкетах, в компаниях, занимающихся потребительскими товарами, идет на первом месте.

■,,,;•...■... ,,,,<- ■' , ,■

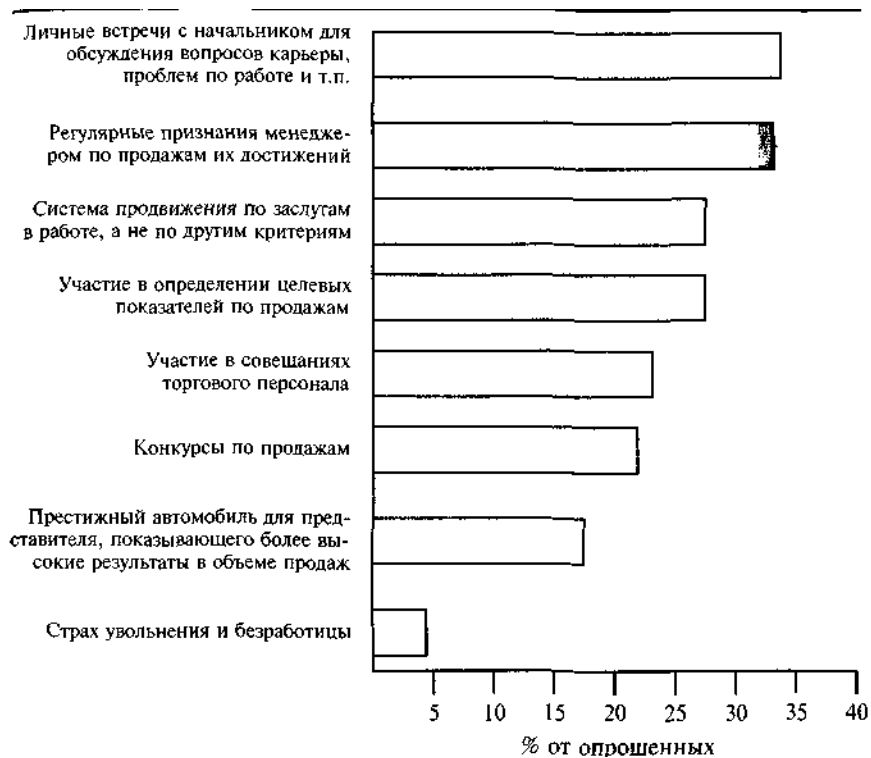


Рис. 13.4. Факторы мотивации торговых представителей

В одних из последних исследований, выполненных Шипли и Кили (Shipleу and Kiely, 1988) и Куло и Джоббером (Coulaux and Jobber, 1989), исследовались факторы, которые являются мотивирующими для торговых представителей, действующих в области как промышленных, так и потребительских товаров. В обоих обзорах степень личного удовлетворения от хорошо выполненной работы рассматривалась в качестве мотиватора высшего уровня. Достижение поставленных целей и признание заслуг также высоко ценится торговыми представителями, действующими как в потребительском, так и промышленном секторах. Однако главным отличием был фактор «удовлетворения потребительских запросов», который торговые представители из промышленной сферы назвали вторым, в то время как их коллеги из потребительского рынка — только шестым. Это объясняется разницей между промышленными и потребительскими продуктами и заказчиками:

торговому представителю в первом случае приходится иметь дело с более технически сложными продуктами и с более требовательными потребителями (табл. 13.2). Некоторые из этих факторов совместно с финансовыми инициативами теперь оцениваются с точки зрения их потенциала мотивации

Таблица 13.2. Факторы мотивации торговых представителей на рынках промышленных и потребительских товаров

	Промышленные			Потребительские		
	Очень сильно	Средней силы	Ранжирование*	Очень сильно	Средней силы	Ранжирование*
Удовлетворение от хорошо выполненной работы	75	24		75	21	1
Удовлетворение запросов потребителей	51	39		36	46	6
Достижение заданных целей по объему продаж	35	46		58	35	2
Признание усилий	36	43		50	37	4
Повышенная вероятность продвижения по службе		29		58	31	33
Улучшенный стиль жизни	34	35				
Удовлетворение требований, связанных с семьей				42	25	6
	44			44	33	
Получение большего количества денег	40	22			33	
	38	22		46		

Продолжение табл. 13.2.

Удовлетворенные ожидания менеджеров по продажам	24	32	9	29	35	9
---	----	----	---	----	----	---

* Обратите внимание, что это ранжирование основано на суммировании ответов, при котором весовой коэффициент категории «очень сильно» вдвое превышал весовой коэффициент категории «средней силы».

Финансовые стимулы

Большинство компаний независимо от того, продают ли они потребительские или промышленные товары, платят своим торговым представителям комиссионные или бонусы. Обычной формой выплат является заработная плата плюс система комиссионных, так как это гарантирует определенный материальный уровень для сотрудников, и поощряет инициативу, проявляемую с целью получения дополнительных денег при более высоком объеме продаж. Однако в некоторых случаях торговым представителям платят только комиссионные, и поэтому их заработки в полной мере зависят от достигнутых результатов.

Существует несколько разновидностей комиссионной системы, каждая из которых зависит от принятия следующих решений (Kotler, 1999):

- 1) основы для выплаты комиссионных, то есть поступлений или прибыли от продаж;
- 2) ставки комиссионных отчислений, то есть либо один и тот же процент по всем продажам, либо разный для разных видов продукции;
- 3) начальной точки отсчета для выплаты комиссионных, например, начиная с первой продажи или с некоторого заранее определенного уровня продаж.

Таким образом, комиссионная система может включать комбинацию, при которой продавец получает какую-то долю, например 1,5% от общей суммы продаж, или долю, например 5%, от общей суммы продаж, превышающей минимально установленную. Некоторые компании могут использовать более сложные системы комиссионных, при которых разные виды продукции имеют разные ставки комиссионных. Так, по более высоким став-

кам комиссионные выплачиваются за товары, обеспечивающие более высокую прибыль; товары, которые, как считается, труднее продать, или за продукцию, скопившуюся в большом количестве на складе. Таким образом, система комиссионных может использоваться для стимулирования не только в целом, но и усилий, предпринимаемых ими в отношении тех продуктов, которые компания особенно хочет продать.

Комиссионные могут способствовать мотивации работы торговых представителей как через прямое вознаграждение за дополнительные усилия (Vroom), так и через признание достижений высоких результатов (Herzberg).

Задание целевых показателей по продажам или квот

Если **целевые показатели по продажам**, или **квоты**, эффективно стимулируют торгового представителя, они должны рассматриваться как справедливые и достижимые, но в то же время их достижение должно заставить человека напряженно поработать. Поскольку торговый представитель должен рассматривать квоту как справедливую, целесообразно допустить его к участию в определении размера этой квоты. Однако в конечном счете определение квоты является ответственностью менеджера по продажам, и он неизбежно будет ограничен в этом общими целями компании. Так, если планируется, что продажи возрастут на 10%, то квоты для торговых представителей должны это учитывать. Разбросы вокруг средней цифры будут возрастать из-за лучшего узнавания менеджером по продажам своих торговых представителей и изменения коммерческой деятельности на подотчетных им территориях, например, ликвидация ключевого клиента на территории может привести к снижению квоты. Достижение целевого показателя по продажам обычно приводит к дополнительным выплатам торговому представителю.

Встречи менеджеров и торговых представителей

Такие встречи высоко оцениваются менеджерами по продажам с точки зрения мотивации членов своих команд. У менеджеров есть возможность встретиться с торговыми представителями непосредственно на рабочем месте, в головном офисе компании или на собрании. Это предоставляет менеджеру разнообразные возможности для повышения мотивации.

Во-первых, они позволяют менеджеру по продажам лучше узнать личностные качества торговых представителей, их запросы и проблемы. В результате менеджер может лучше понять пружины мотивации или убедиться в ее отсутствии у подчиненного и в дальнейшем учитывать запросы, проблемы и личностные качества каждого торгового представителя. Исследование, проведенное Джоббером и Ли (Jobber and Lee, 1994), показало масштабы, в которых восприятие менеджерами по продажам и торговыми представителями мотивации и ее отсутствия может существенно различаться. Ученые пытались выяснить, что воспринимается торговыми представителями как мотивирующие и демотивирующие факторы, задавая вопросы группе страховых агентов и их директорам по продажам. В обобщенном виде результаты этого исследования показаны на рис. 13.5.

	<i>Факторы, работающие на мотивацию</i>	<i>Факторы, работающие против мотивации</i>
Директора по продажам оценивают более высоко эти факторы	Конкурсы / призы Инициативы, в основе которых лежит установление целевых показателей	Отношение с начальником Личные проблемы
Торговые представители оценивают более высоко эти факторы	Дополнительные выгоды	Отсутствие продвижения по службе Отсутствие чувства безопасности Неудобные часы работы

Рис. 13.5. Обобщение различий во взглядах директоров по продажам и торговых представителей

Менеджеры по продажам полагают, что конкурсы, призы и поощрения, в основе которых лежат целевые показатели, мотивируют торговых представителей гораздо больше, чем это считают сами торговые представители. В то же время, торговые представители оценивают дополнительные выгоды выше, чем руководство. Восприятие факторов, снижающих мотивацию, также является различным. Менеджеры по продажам полагают, что отношения с начальником и личные проблемы в большей степени мешают торговым представителям, чем думают их подчиненные; в то время как

сами торговые представители полагают, что отсутствие продвижения по службе, отсутствие чувства безопасности и неудобные часы работы больше мешают работе, чем это считают менеджеры. Такие разногласия во взглядах могут привести к напрасной потере менеджерами времени и сил, которые они направляют на разработку схем мотивации и планов компенсации, поскольку в реальной жизни торговые представители их не ценят. Средством преодоления подобных разногласий являются регулярные встречи, позволяющие торговым представителям понять систему ценностей и с большей готовностью принимать то, что говорят им менеджеры по продажам, что само по себе становится мотивацией их работы.

Во-вторых, встречи на рабочих местах, которые могут являться частью процесса оценивания работы торговых представителей или программ их подготовки, также предоставляют возможности для мотивации. В результате этих встреч могут быть улучшены приемы продаж и установлено взаимное доверие, что станет мотивирующим фактором, если у торгового представителя будет сохраняться уверенность, что его дополнительные усилия приведут к повышению показателей работы.

В-третьих, групповые встречи также могут оказывать, по Лайкерту, мотивирующее воздействие, особенно, если менеджер по продажам поощряет соответствующий «стиль» таких встреч. В этом случае представителей приглашают обсудить проблемы и возможности, с которыми они сталкиваются в ходе продаж, в результате чего опыт каждого торгового представителя работает на благо всей команды. К тому же это позволяет повысить групповую лояльность и улучшить показатель деятельности команды. И наконец, встречи менеджеров и торговых представителей позволяют получить обратную связь и выявить слабые места, а также выразить признательность за хорошую работу.

Исследование, выполненное Куло и Джоббером (Couloux and Jobber, 1989), выявило, что почти половина торговых представителей, продающих потребительские товары, хотели бы иметь более частые встречи со своими менеджерами. В табл. 13.3 показаны темы, которые торговые представители хотели бы на них обсудить. Три четверти представителей заявили, что желали бы иметь больше возможностей для анализа проблем, встречающихся в их работе, и попытаться отыскать решение совместно с менеджерами по продажам. На втором месте в списке вопросов, которые им хотелось бы обсудить, стоят целевые показатели по продажам.

Таблица 13.3. Темы, которые торговые представители хотели бы обсудить с менеджерами по продажам

Вопросы	%
Анализ проблем, с которыми они встречаются в своей работе, и попытка совместно отыскать для них решение	75
Целевые показатели по продажам	70
Проблемы по работе	68
Продвижение	45
Карьера	45
Совместный анализ показателей работы	30
Оплата	22
Личные проблемы	22

Херцберг в своей работе выдвигает на первый план **признание** как позитивную мотивацию, а Маслоу предполагает, что у многих людей есть большая потребность в признании. Поэтому, то, что менеджеры по продажам говорят своим подчиненным, может иметь как мотивирующий, так и демотивирующий эффект в зависимости от того, содержатся ли в их словах признание и одобрение. Демонстрация такого признания (например, дружелюбное похлопывание по плечу или похвала) называется *позитивными знаками* и может выступать в качестве мотивации. Отказ от демонстрации такого признания (например, высказывание критических замечаний или игнорирование человека) называется *негативными знаками* и в качестве таковых может обладать как мотивирующим, так и демотивирующим эффектом — в зависимости от обстоятельств. Такое пренебрежение может оказывать мотивирующее воздействие, когда торговый представитель показывает недостаточно высокие результаты из-за слабых усилий, но при этом сильно хочет добиться признания. Однако многие менеджеры могут своими словами и действиями оказывать обратное воздействие, причем почти не осознавая этого. Внешние факторы, такие, как собственные проблемы в семье, могут заставить менеджеров прибегнуть к негативным знакам в отношении тех людей, которые их не заслуживают. В данном случае это, несомненно, оказывает демотивирующее влияние. Некоторые из примеров этого рода приведены в табл. 13.4.

Таблица 13.4. Позитивные и негативные знаки

<i>Знаки</i>	<i>Физический контакт</i>	<i>Психологические проявления</i>
Положительные	Рукопожатие Похлопывание по плечу	Похвала, улыбка, одобряющий взгляд
Отрицательные	Отталкивание Удар	Критическое высказывание, насмешка, игнорирование, взгляд исподлобья

Еще один пример использования негативных знаков — действия менеджера по продажам компании, занимающейся финансовыми услугами, который хотел сократить расходы своих торговых представителей. Этим торговым представителям предоставлялись автомобили марки BMW. К их удивлению, менеджер по продажам заявил, что со следующего месяца торговый представитель с наибольшими расходами будет управлять новым автомобилем Scoda!

Продвижение

Менеджеры по продажам полагают, что **система продвижения, в основе которой лежат заслуги**, действительно является фактором мотивации. Если продвижение осуществляется на позицию менеджера, то, скорее всего, продвигать будут лучших торговых представителей компании. Однако навыки и умения, необходимые для занятия должности менеджера по продажам, шире навыков и умений, требуемых от торгового представителя. Такой менеджер должен уметь анализировать показатели работы других и контролировать подчиненных, мотивировать их и осуществлять профессиональную подготовку. Другими словами, это те навыки, которые не нужны для того, чтобы успешно заниматься непосредственно продажами.

Если продвижение планируется привязать к показателям по объему продаж, то разумно рассмотреть вариант так называемого двойного пути. Первый путь отражает обычную последовательность построения менеджерской карьеры. Другой создается для того, чтобы вознаградить выдающиеся результаты в продажах. Пример такой лестницы продвижения на основе заслуг будет следующим:

Торговый _____ представитель	Старший торговый ____ представитель	Администратор, ведущий счета клиентов со всей страны
---------------------------------	--	---

Конкурсы по продажам

конкурсы по продажам — это популярная форма стимулирования торговых представителей, занимающихся потребительскими товарами. Цели таких конкурсов могут быть самыми различными. Они могут поощрять более высокий уровень продаж в целом, *убедить* «бьей продаж залежавшихся продуктов или привлечь потребителей. Силой таких конкурсов является их способность активизировать соревновательный дух торговых представителей, и их стремление к достижениям и призванию. Как и в случае с финансовыми инициативами, чтобы быть эффективным, конкурс должен рассматриваться его участниками как честное мероприятие, то есть каждый торговый представитель должен верить что он может в нем стать победителем.

Однако проблемы все-таки могут возникнуть. Например, конкурсы могут поощрять мошенничество. В одной компании, которая использовала конкурсы по продажам для продвижения своей продукции в ходе мероприятий, устраиваемых дилерами по всей стране, некоторые торговые представители скрыли заказы, полученные накануне, чтобы затем в ходе конкурса добиться увеличения числа. Кроме того, конкурсы, поскольку торговые представители соревнуются друг с другом, могут подорвать дух взаимной помощи и сотрудничества, без которых добиться повышения показателей работы торговых представителей довольно трудно.

Менеджеры по продажам, разрабатывая программы мотивации, должны понимать различия, связанные с различиями в культуре и ожиданиях торговых представителей из местного населения. В приведенном ниже кейсе рассматриваются примеры того, как подобные различия могут влиять на мотивацию торговых представителей.

Продажи и управление
продажам
и в
действии

Мотивация торговых представителей из других стран

Ключом к отбору соответствующих мотиваций торговых представителей и выбору систем компенсации является понимание ценности и ожиданий сотрудников. Примем нельзя исходить из того, что те формы и методы, которые работают у вас в стране, сохранят свою силу и на иностранных рынках. Например, в Европе деньги часто рассматриваются в качестве ключевого мотиватора, в то время как на Ближнем Востоке и в Японии комиссионные используются редко, зато более эффективно применяются

16 Продажи и управление
продажам

такие нефинансовые факторы, как повышенный объем ответственности или гарантия будущей занятости. Другими словами, требуется понимание местных обычаев. Так, в Японии повышение заработной платы обычно основывается на возрасте и продолжительности работы в компании. Соотношение между фиксированной заработной платой и размером комиссионных, а также уровень дополнительных выгод, предоставляемых сотрудникам, могут определять политические факторы.

Когда торговыми представителями являются и эмигранты, и местные жители, у последних может возникнуть чувство несправедливости, поскольку, для того чтобы привлечь в другую страну эмигранта, ему могут платить больше, чем местным работникам. Если это становится широко известным, мотивация местных сотрудников может страдать.

13.2. Подготовка торговых представителей

Исследование, проведенное организацией Learning International Organization (1988), выявило семь проблем в области продаж, с которыми организации столкнутся, если собираются выжить на конкурентном рынке.

1.Различия между похожими товарами и услугами. Достижение успехов в продажах требует больше, чем просто наличия отличного от других товара или услуги. Распространение однотипных продуктов приводит к тому, что покупатели все больше и больше оказываются в затруднительном положении. Отличным торговым представителям необходимо воспользоваться разницей в продукции и убедить потребителей, что их предложение лучше, чем у соперников.

2.Объединение групп продуктов для формирования бизнес-решения. По мере того как требования потребителей становятся все более сложными, отдельные предлагаемые товары и услуги все быстрее устаревают. Теперь запросы часто можно удовлетворить только при помощи «пакета» товаров или услуг. В связи с этим торговый представитель должен быть соответствующим образом подготовлен, чтобы уметь создать такой пакет, который сможет удовлетворить запросы.

3.Общение с более образованными покупателями. Современные потребители готовы затратить больше времени и больше усилий

Мотивация и подготовка торговых представителей

на отыскание тех товаров и услуг, которые им нужны. Сейчас они гораздо лучше знают о характеристиках продукции, их выгодах, вариантах и ценах. Поэтому, чтобы завершить сделку успешно, профессиональный торговый представитель должен работать еще более усердно.

4. *Овладение искусством консультативных продаж.* В настоящее время торговым представителям необходимо понимать те конкретные аспекты бизнеса и проблемы, с которыми сталкиваются заказчики. В этом случае его задачей становится идентификация их потребностей и показ, как предлагаемые им товары и услуги могут помочь удовлетворить эти потребности.

5. *Управление командным подходом к продажам.* В будущем для удовлетворения потребительских запросов будет использоваться все больше и больше командный подход к продажам. Торговому представителю придется привлекать знания технического и маркетингового персонала, а также экспертов из других областей, связанных с продуктом.

6. *Знание бизнеса заказчиков.* Будущие продажи потребуют от торговых представителей глубокого знания бизнеса заказчиков и требований рыночного сегмента, в котором они действуют. Формирование отношений с заказчиком становится обязательным, поэтому на передний план неизбежно выходят интересы этого заказчика. Для предложения заказчику наиболее устраивающих его услуг необходима точная маркетинговая информация.

7. *Добавление ценностей через обслуживание.* Когда продукт достигает статуса обычного товара, воспринимаемая значимость торгового представителя снижается до уровня «приемщика заказов». Поэтому компании должны продолжать наращивать свои отношения с заказчиками, добавляя ценность с помощью таких видов обслуживания, как, например, консультации по вопросам бизнеса или постоянная поддержка при использовании продукта.

Предполагается, что указанные проблемные ситуации при появлении единого европейского рынка приобретут еще большую значимость. В первый раз большинство компаний получают легкий доступ на основные европейские рынки. В результате этого конкуренция усиливается, и только компании, подготовленные для действия в таких условиях, выживают.

Как уже было сказано, производство наилучшего товара или услуги еще недостаточно; их надо продать. Если компании собираются выжить, они должны уделить должное внимание подго-

товке своих торговых представителей, а не просто заявлять о своих концепциях. Менеджеры высшего звена должны принять самое активное личное участие в этой подготовке и дать разрешение на выделение достаточных ресурсов для этого. Они также должны понять, что выгоды за счет хорошей подготовки их специалистов, занимающихся продажами, могут не проявиться немедленно, поскольку для этого необходимо какое-то время.

В целом можно говорить, что сейчас подготовке уделяется недостаточно внимания. Считается, что торговые представители обучаются необходимым навыкам и умениям непосредственно в ходе своей работы. Такой подход игнорирует преимущество программ подготовки, позволяющих создать базовую основу и обеспечить возможности для получения практических навыков и умений, а также при необходимости выявить сильные и слабые стороны торговых представителей через установление обратной связи с ними. Для того чтобы подготовка была успешной, торговый представитель должен признать, что в его работе существует проблема, поскольку в противном случае вероятность того, что он попытается решить эту проблему, будет незначительной.

Другим подходом к проблемам, связанным с подготовкой новых торговых представителей, является отправка их к опытным коллегам, чтобы новички наблюдали, как продажи осуществляются на практике. Однако только этого для успешной подготовки явно недостаточно. Конечно, сильными сторонами этого метода является то, что обучаемый в этом случае не только знакомится с приемами, при помощи которых можно обеспечить успех продажи, например, тем, как следует завершить сделку, но и с возражениями, высказываемыми покупателями. Но ценность этого приема можно в значительной степени повысить, если дополнить его программой формальной подготовки, которую проводит опытный педагог, имеющий соответствующие умения в чтении лекций, проведении ролевых игр и обеспечении конструктивной обратной связи.

Подготовка в области продаж становится еще более сложной применительно к международному уровню. Разница в языке и культуре означает, что при разработке программ подготовки команд, в состав которых входят граждане других стран, это необходимо учесть. Некоторые из основных аспектов этого рода показаны в приведенном ниже кейсе.

Подготовка иностранных торговых представителей

При подготовке местных торговых представителей следует обязательно учитывать национальные культурные особенности. Например, когда осуществляется подготовка китайцев и японцев, обязательно следует избегать ситуаций, при которых у них может произойти «потеря лица». Японские торговые представители получают подготовку непосредственно на месте с соблюдением всех требуемых ритуалов, гарантирующих, что конструктивная критика не приведет к «потере лица» неопытного представителя. В странах с выраженной национальной культурой некоторые подходы к продажам могут быть совершенно неприменимыми. Например, отдельные приемы решения проблем для торговых представителей из Китая или Японии могут оказаться неподходящими. Наконец, предельно вдумчиво и внимательно надо относиться к переводу руководств по продажам на иностранные языки.

Для местных сотрудников, нанятых на работу, подготовка включает изучение продукции, истории и философии компании. Для торговых представителей — иностранцев может потребоваться языковая подготовка и знакомство с деловым этикетом данной страны. Часто первоначальная подготовка на рабочем месте осуществляется при помощи опытного работника-иностранца. Языковая подготовка, знакомство с жизнью и культурой людей в новой стране должна даваться и супруге, и детям торгового представителя, чтобы уже в самом начале их жизни на новом месте они не столкнулись с неожиданностями, которые вызовут у них разочарование.

Развитие навыков и умений

Существуют четыре классических этапа в изучении навыков и умений, показанные в табл. 13.5.

На первом этапе описывается ситуация, когда обучаемый еще даже не думал о работе, связанной с продажами. Он не способен выполнять задачи, поскольку не обладает нужными навыками и умениями и даже не думал о них. Прочитав или услышав об этих навыках и умениях, обучаемый достигает этапа осознанной неспособности. Он знает, что от него ожидается в работе, однако не

может это успешно воспроизвести из-за недостатка навыков и умений.

Таблица 13.5. Развитие навыков и умений

Этап	Описание
1. Неосознанная неспособность	Обучаемый не думает о навыках и умениях
2. Осознанная неспособность	• Обучаемый знает о навыках и умениях, но сам не может осуществить их на практике
3. Осознанная способность	Обучаемый знает, что делать и добился совершенства в навыках и умениях, однако сталкивается с трудностями одновременного применения их на практике
4. Неосознанная способность	Обучаемый может выполнять задачу, не думая о ней; навыки и умения становятся автоматическими

На следующем этапе (осознанная способность) обучаемый не только знает, что делать, но и может применять навыки и умения, однако по отдельности. Он выступает в качестве ученика водителя, который может переключить скорость, отпустить сцепление, посмотреть в зеркало, нерезко нажать на педаль газа и отпустить ручной тормоз в виде отдельных операций, однако не может еще скоординировать их, чтобы автомобиль плавно тронулся с места. Аналогично, обучаемый может успешно провести презентацию продаж, ответить на возражения покупателя, завершить сделку, но может оказаться беспомощным, когда указанные операции необходимо осуществлять комплексно, т.е. например, в ходе презентации ответить на возражения и проанализировать, когда появятся сигналы, свидетельствующие о том, что наступило время для завершения сделки.

Хорошая программа подготовки позволяет обучаемому преодолеть этот трудный барьер и выйти на конечный этап (неосознанная способность), когда он может выполнять все функции одновременно и обладает способностью обдумывать ситуацию с опережением, что позволяет ему ее контролировать. Водитель автомобиля достигает этого этапа, когда он может координировать навыки и умения, необходимые для того, чтобы двинуться с места, проехать и остановить автомобиль, не думая о том, как это надо сделать; навыки по переключению скоростей и торможению

становятся автоматическими и выполняются без их осмысления. Аналогично торговый представитель может начать деловую встречу, переходя последовательно от идентификации запросов к презентации и снятию возражений естественным образом, а затем менять свои подходы в зависимости от ситуации, выбирая правильный момент и наиболее подходящий прием для успешного завершения сделки.

Когда торговый представитель становится способным к автоматическому выполнению своих функций, он может считаться достаточно компетентным сотрудником, как и водитель, игрок в футбол или крикет, но всегда остаются возможности для дальнейшего совершенствования и оттачивания навыков и умений.

Компоненты программы подготовки

Программа подготовки пытается охватить комбинацию знаний и развития навыков и умений. В ней можно выделить пять компонентов:

- 1)компания: цели, политика и организационная структура;
- 2)продукция компании;
- 3)конкуренты и их продукция;
- 4)процедуры и приемы продаж;
- 5)организация работ и подготовка отчетов.

Первых три компонента предназначены прежде всего для сообщения торговому представителю требуемого уровня знаний. Первый компонент, возможно, включает краткую историю компании — ее становление и планы на будущее. Далее объясняются приемы, имеющие отношение к функции продаж, например, как оценивается работа торговых представителей, а также рассказывается о сущности системы вознаграждения за труд. После этого описывается способ организации компании и зависимости между функциями продаж и маркетинга, в том числе между рекламой и маркетинговыми исследованиями, которые показываются таким образом, чтобы торговый представитель понимал ту поддержку, которую он получает от штаб-квартиры.

Второй компонент — знание о продукции — включает описание того, как осуществляется производство продукции, какими являются следствия качества и надежности продукции, а также основные характеристики продукции и выгоды, которые они несут потребителям. Торговых представителей поощряют самостоя-

тельно заниматься анализом продукции, чтобы они умели выявлять ключевые характеристики и выгоды новых продуктов по мере того, как они появляются на рынке. Обучаемых также знакомят с соперниками и с тем, как следует анализировать их продукцию таким образом, чтобы выявлять различия и сравнивать эту продукцию с продукцией их компании.

Некоторые программы подготовки, особенно в сфере промышленности, на этом и заканчиваются, пренебрегая одним из основных компонентов — процедурами и приемами продаж. Эта составляющая включает изучение факторов, которые были проанализированы в гл. 5, и некоторые практические занятия, на которых обучаемые развивают свои навыки и умения в ходе ролевых игр.

Последняя составляющая программы — организация работ и подготовка отчетов — предназначена для формирования у обучаемых полезных привычек, которые из-за повседневной суеты часто могут игнорироваться. Для этого специально подчеркивается важность этих видов деятельности в работе торгового представителя.

Методы

Лекция

Этот метод полезен для сообщения информации и обеспечения основы для всего учебного процесса. Лекция должна сопровождаться средствами представления визуальной информации, например слайдами, которые можно показывать на экране. Обучаемых необходимо поощрять принимать какое-то участие, чтобы коммуникация не являлась односторонней. Дискуссии стимулируют интерес и позволяют выявить разное понимание существенных моментов и прийти к единой точке зрения.

Фильмы

Эта форма является полезным сопровождением лекции, дополняя ее демонстрацией того, как тот или иной конкретный прием должен выполняться. Фильмы вносят в лекцию объемность, показывая, как объясняемые принципы могут применяться в конкретной ситуации. Если говорить об этапах освоения навыков и умений, лекция и демонстрация фильмов помогают перевести обучаемых на уровень осознанной неспособности. Они показывают, что от них требуется сделать, однако у них пока нет тех

Мотивация и подготовка торговых представителей _____ ШИ /
навыков и умений, которые позволят им успешно перейти от те- / ории
к практике.

Ролевые игры

Этот метод обучения переводит обучаемого на этап осознанной способности, позволяющей успешно выполнять отдельные навыки и умения. Он позволяет обучаемому учиться на собственных удачах и ошибках в ситуации, имитирующей взаимодействие между покупателем и торговым представителем. Обратную связь в этом случае осуществляют другие члены учебной группы, преподаватель, а также аудиовизуальные средства.

Наблюдения за собственными действиями являются очень полезным приемом, так как наглядно показывают обучаемому промахи, на которые обратили внимание другие члены группы. Без этого некоторые обучаемые могут отказаться признать свои ошибки, например, то, что из-за их действий покупатель теряет интерес, только потому, что в азарте обсуждения они просто не замечают этого. Обратная связь позволяет обучаемому увидеть ситуацию глазами постороннего человека, в результате чего возникающие проблемы легче признать и принять.

Однако у ролевых игр также есть свои критики. Некоторые специалисты утверждают, что обучаемые не воспринимают их достаточно серьезно, поскольку по своей природе эти игры действительно не являются в полной мере реалистичными. Основная ценность этого приема заключается в том, что обучение неопытных людей основным навыкам и умениям продаж в этом случае происходит в менее напряженной обстановке, чем в реальных условиях. Кроме того, здесь процесс продаж может быть разбит на ряд отдельных этапов, например начало общения, выявление потребностей, презентация товара, устранение возражений и др. Каждый из этапов требует своего набора навыков и умений. Ролевые игры могут использоваться для развития этих навыков в ходе ряда упражнений, которые постепенно наращиваются и в конце концов образуют полный цикл продажи. Упражнение типа ролевая игра, разработанное для развития соответствующих навыков и умений для идентификации потребностей, приводится в конце гл. 5.

Степень эффективности, достигаемая при помощи ролевой Ифы, в значительной степени зависит от мастерства педагога. Когда обучаемые имеют по крайней мере небольшой опыт продаж, це-

лесообразно позволить им создавать собственные ситуации с продажами, в основе которых лежит их фактический опыт. После этого они делятся этим опытом друг с другом таким образом, что каждый из них оказывается в ситуации, которая для него является новой, но в то же время реалистичной (Wilson, 1990).

Изучение кейсов

Изучение кейсов особенно подходит для развития аналитических навыков и умений. Обучаемых просят проанализировать ситуации, выявить проблемы и возможности и предложить рекомендации, как следует действовать в этом случае. Этот прием может быть использован, например, для задания целей по общению с заказчиками. Предлагается история прежних отношений между покупателем и торговым представителем, и обучаемого просят разработать набор обоснованных целей для следующего посещения этого покупателя.

Подготовка на рабочем месте

Очень важно, чтобы первоначальная подготовка, которую прошел обучаемый, была закреплена подготовкой на рабочем месте. Опыт, полученный в реальных ситуациях продаж, плюс оценивание и обратная связь, обеспечиваемая менеджером по продажам, означают, что торговый представитель уверенно выходит на последний этап процесса овладения навыками и умениями — неосознанную способность. Представитель теперь осуществляет правильные действия в автоматическом режиме, то есть похож на водителя, который координирует набор навыков и умений, необходимых для управления машиной, не задумываясь.

Хотя неосознанная способность — это последний этап учебного процесса, он не отражает конечной позиции, за пределами которой невозможны никакие совершенствования. Тренировки на местах предназначены для совершенствования показателей как опытных торговых представителей, так и новичков. Для того чтобы этого добиться, менеджер по продажам должен сделать следующее:

- проанализировать показатели работы каждого торгового представителя;
- выявить сильные и слабые стороны каждого из них;
- получить согласие от торгового представителя, что у того имеются в работе слабые места;
- научить торгового представителя, как избавиться от своих слабых мест;

- контролировать подготовку, чтобы убедиться, что прогресс действительно имеет место.

Во время общения в ходе продаж у менеджера может появиться сильное искушение перехватить инициативу, особенно в том случае, когда ситуация развивается таким образом, что торговый представитель теряет заказ. Поддастся ли менеджер такому искушению или нет, зависит от важности заказа, однако, поступив так, менеджер, несомненно, снизит эффективность учебного занятия. В идеале менеджер по продажам должен использовать ситуацию как возможность для наблюдения за действиями торгового представителя, а затем для их оценки. Его вмешательство может спасти заказ, но вызвать у обучаемого, который «потеряет лицо» перед потребителем, чувство обиды. Это может негативно сказаться на будущих продажах и ухудшить отношения между менеджером и представителем.

Как правило, торговый представитель правильно воспринимает критику, если чувствует, что она справедлива и конструктивна. Чтобы добиться такого отношения, менеджер по продажам должен начать анализ, перечислив положительные моменты в работе торгового представителя. После этого он должен попросить торгового представителя связать те аспекты хода продаж, которые можно улучшить. Если представитель сам видит свои слабые места, то у менеджера не будет никаких проблем убедить его постараться от них избавиться.

Несомненно, на некоторые слабые места менеджер будет вынужден сам указать торговому представителю. Однако, поскольку менеджер перед этим похвалил другие аспекты его работы, представитель, скорее всего, начнет отвергать критику. Только добившись признания недостатков в работе, менеджер по продажам может предлагать методы, которые помогут устранить проблему. Возможно, он прибегнет к ролевой игре, чтобы отретировать вариант решения возникшей проблемы, или просто проинструктирует представителя, как поступить и что сказать в похожей ситуации при следующем общении с заказчиком.

Оценивание результативности курсов подготовки

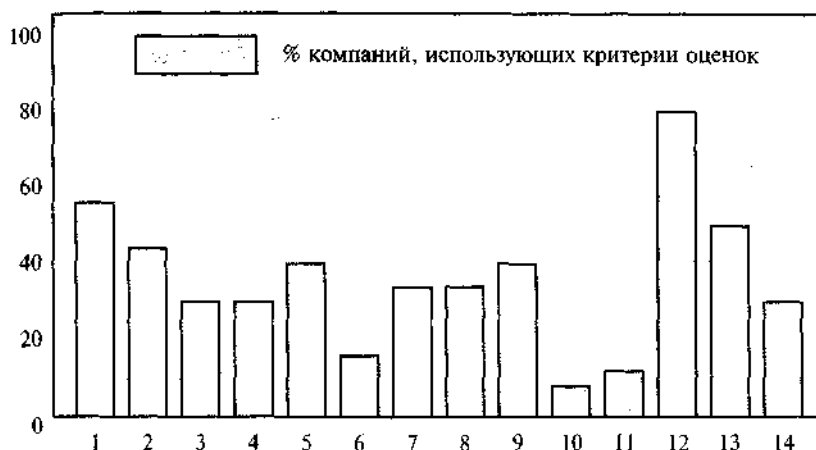
Исследование, проведенное Стамфордом-Бьюли и Джоббером (Stamford-Bewley and Jobber, 1989), было направлено на определе-

ние методов, используемых для оценивания курсов подготовки в ряде компаний, которые действуют в сфере обслуживания, а также на потребительском и промышленном рынках. Результаты этого исследования представлены на рис. 13.6. Создается впечатление, что только 57% респондентов пытаются измерить изменения объема продаж, которые могут произойти в результате применения таких курсов. Более популярными являются посещения рабочих мест (78%), где менеджер по продажам может субъективно оценить, в какой мере улучшились способности обучаемого после прохождения им учебного курса.

Подготовка менеджеров по продажам

Чтобы добиваться успеха в качестве менеджера по продажам, сотруднику требуется обширный набор навыков и умений, в число которых (Anderson, 1996) включаются:

- развитие тесных отношений с потребителями и глубокое понимание бизнеса заказчиков;
- партнерское взаимодействие с торговыми представителями для достижения целей по показателям продаж, рентабельности и степени удовлетворения потребителей;
- координирование работы сотрудников, занятых в телемаркетинге и на местах;
- отслеживание последних технологий, влияющих на функцию продаж;
- изучение маркетинговых навыков и умений, позволяющих идентифицировать потенциальные возможности бизнеса и рекомендовать соответствующие стратегии;
- работа с функциональными участками с целью достижения общих корпоративных целей через удовлетворение потребителей;
- постоянное отыскание способов, позволяющих превзойти ожидания потребителей и создать дополнительную ценность с точки зрения отношений между покупателем и торговым представителем;
- формирование гибкой, обучающей и адаптирующей среды для команды, занимающейся продажами;
- развитие педагогических, аналитических, мотивирующих, организационных, коммуникационных и связанных с планированием навыков и умений.



Используемые критерии оценок Ключ:

используемые критерии оценок для оценивания курсов подготовки

- | | |
|--|--|
| 1.Изменение в чистом объеме продаж | 10. Продолжительность времени, затрачиваемого торговым представителем на заказчика |
| 2.Изменение в чистой стоимости продаж | 11. Продолжительность времени, в течение которого торговый представитель работает в компании |
| 3.Изменение в объеме продаж на одно посещение заказчика | 12. Способности, продемонстрированные торговым представителем во время проверки его работы на месте менеджером по продажам |
| 4.Изменение в стоимости продаж на одно посещение заказчика | 13. Ответы на вопросы в конце курса подготовки |
| 5.Число привлеченных новых клиентов | 14. Ответы на вопросы через какое-то время после прохождения курса подготовки |
| 6.Число потерянных прежних клиентов | |
| 7.Соотношение между полученными заказами и числом посещений заказчиков | |
| 8.Соотношение между числом полученных заказов и целевым показателем | |
| 9.Степень охвата территории | |

Рис. 13.6. Критерии, используемые для оценивания курсов подготовки

Задача менеджера по продажам становится все более и более сложной, поскольку постоянно происходят изменения в окружающей среде, о чем говорилось в начале гл. 9. Однако, как создается впечатление, во многих компаниях соответствующей подготовкой этих менеджеров пренебрегают. Информация о глубине этой подготовки основывается на выполненных в США исследованиях, которые показывают, что не только большая часть менеджеров по продажам не получает соответствующей подготовки, но и то, что большинство из них вообще не проходят никакой формализованной подготовки.

В ходе недавно проведенного в США исследования (Anderson et al., 1996) выяснилось, что 57% менеджеров по продажам сооб-

щили, что их компании не обеспечили для них никакой подготовки. Одной из причин, как они полагают, является то, что компании руководствуются тем, что недавно назначенные торговые представители высшего уровня должны передать свои навыки и умения в продажах другим торговым представителям, а сами плавно перейти с должности торгового представителя, добившегося успехов, в положение столь же успешного менеджера по продажам. Однако этот аргумент не учитывает большой разницы между характером работ торгового представителя и менеджера по продажам. В то время как представители добиваются своих целей главным образом в результате собственных усилий, менеджер — в основном через усилия подчиненных торговых представителей. Торговым представителям требуются навыки и умения самостоятельной организации продаж и ведения переговоров, менеджеру по продажам необходим гораздо более широкий диапазон управленческих, административных и лидерских навыков и умений. Поэтому совсем не удивительно, что лучшие торговые представители далеко не всегда становятся лучшими менеджерами.

Для тех сотрудников, кто прошел через систему подготовки, более характерным вариантом является подготовка на рабочем месте под руководством наставника или опытного коллеги, дополненная оплаченными компанией курсами или семинарами в колледже или университете. Большая часть подготовки включает традиционные методы, такие, как групповые обсуждения, ролевые игры, изучение кейсов и мотивирующие выступления (табл. 13.6).

Таблица 13.6. Методы, используемые для подготовки менеджеров по продажам

<i>Метод</i>	
Групповое обсуждение	72
Ролевые игры	64
Изучение кейсов	50
Мотивирующие выступления	46
Игры с компьютерным имитированием	44
Семинары (общей продолжительностью до 4 недель)	44
Видеоматериалы/кинофильмы	40
Курсы в колледжах	24
Заочные курсы	16
Практические упражнения	10
Видеоконференции	8

Мотивация и подготовка торговых представителей

Темами, которые чаще всего рассматриваются на таких курсах, являются мотивация, установление целей для торговых представителей, навыки и умения лидера, оценивание подготовки, управление территориями и управление временем (табл. 13.7). И очень мало внимания уделяется анализу рентабельности (по категориям продуктов, сегментам рынка, торговым представителям, территориям или типам потребителей), что свидетельствует о том, что менеджеры по продажам не получают соответствующей финансовой подготовки, которая необходима в их работе.

Таблица 13.7. Темы, включаемые в программы подготовки, связанные с продажами

Тема	% t
Мотивация торговых представителей	82
Установление целей для торговых представителей	76
Управление торговыми представителями	66
Подготовка торговых представителей	64
Оценивание работы торговых представителей	64
Управление территориями	62
Управление временем	60
Разработка стратегий продаж	58
Планирование стратегии продаж	56
Наем новых торговых представителей	52
Организация работы торговых представителей	52
Прогнозирование работы торговых представителей	50

13.3. Выводы

В этой главе рассматривались теории мотивации и их применение на практике в сфере продаж:

- 1) модель иерархии потребностей Маслоу;
- 2) теория двойного фактора Херцберга;
- 3) теория ожидания Врума;
- 4) теория неравенства Адама;
- 5) теория управления продажами Лайкерта.

Мотивация на практике была рассмотрена применительно к:

- финансовым инициативам;
- квотам по продажам или целевым показателям;

13.

- встречам торговых представителей и менеджера;
- конкурсам по продажам.

Подготовка к продажам включает разработку программ, позволяющих развить навыки и умения, связанные с продажами. Были рассмотрены составляющие программ подготовки и используемые методы, необходимые для менеджеров по продажам.

В следующей главе рассматриваются еще два аспекта управленческой деятельности: организация продаж и вознаграждение.

Практическое упражнение

Продажа авторучек

Это упражнение может быть использовано для развития навыков и умений, требуемых для эффективных продаж, которые были показаны в гл. 5, то есть идентификации запросов, проведения презентации и демонстрации, получения ответов на вопросы и снятия возражений, а также завершения сделки. Ниже приводится профиль торгового представителя. Торговый представитель должен иметь по крайней мере пятнадцать минут, чтобы изучить ассортимент авторучек, предлагаемых для продажи (рис. 13.7). Ролевая игра может быть записана на видеомэгагнитофон, а затем снова показана в классе, чтобы стать основой для обсуждения.

Профиль торгового представителя

Вы торговый представитель в отделе канцелярских товаров в небольшом магазине. В течение нескольких минут посетитель рассматривает выставленные у вас авторучки высокого качества. После этого он подходит к вам и говорит: «Я ищущ хорошую авторучку».

Начиная с этого момента вы ведете разговор с ним. У вас в ассортименте шесть авторучек (A — F), характеристики которых показаны на рис. 13.7.

Экзаменационные вопросы

1. Заниматься мотивацией невозможно, вы можете только достигнуть обратного эффекта. Выскажите свое мнение по поводу такого утверждения.

<i>РУЧКА</i>	<i>Метод заполнения</i>	<i>Цена</i>	<i>Цена запасного пера</i>	<i>Цена запасного картриджа</i>	<i>Размер пера /тип</i>	<i>Конструкционный материал (включая зажим для кармана)</i>	<i>Форма</i>	<i>Цвета</i>	<i>Другие характеристики</i>
A	Капиллярное наполнение	15 ф. ст.	2,50 ф. ст.		Средний / золотой	Металл с «золотой» отделкой	Круглая	«Серебряный» / с «золотым» верхом	Для заполнения чернилами надо открутить (что делается очень легко и удобно) основную часть ручки; гарантия — 2 года; свинчивающийся колпачок; дополнительное перо для более тонкого письма; сделана в Великобритании
B	Картриджного типа, 3 картриджа	12 ф. ст.	1,50 ф. ст.	1 ф. ст. за 4 картриджа	Средний / золотой	Металл с пластмассовым верхом	Круглая	Черный / «серебряный»	Очень изящное перо закрытого типа; свинчивающийся колпачок; гарантия — 1 год; сделана во Франции
C	Картриджного типа, 2 картриджа	10 ф. ст.	1,50 ф. ст.	1 ф. ст. за 4 картриджа	Средний / стальной	Металл / пластик	Круглая	Разные / «серебряный» верх	Большой объем, удобный в руке; свинчивающийся колпачок; гарантия — 1 год; сделана в Италии
D	Картриджного типа, 4 картриджа	10 ф. ст.	1,30 ф. ст.	1 ф. ст. за 6 картриджей	Небольшой / стальной	Пластик с «серебряным» верхом	Круглая	Разные / «серебряный»	Очень тонкие разных типов; перо закрытого типа; свинчивающийся колпачок; гарантия — 2 года; сделана во Франции
E	Картриджного типа, 1 картридж	9 ф. ст.	2,00 ф. ст.	1 ф. ст. за 6 картриджей	Небольшой / стальной	Пластик	Треугольная	Черный / красный / голубой	Колпачок нажимного типа; гарантия — 1 год; сделана в Германии
F	Картриджного типа, 1 картридж	7 ф. ст.	4,00 ф. ст.	0,60 ф. ст. за 4 картриджа	Широкий / стальной	Металлизированный пластик	Круглая	«Серебряный»	Выбор пера для правшей и левшей; колпачок нажимного типа; гарантия — 6 месяцев; сделана в Великобритании

Рис. 13.7. Характеристики авторучек

2. Вас недавно назначили менеджером по продажам в компанию, которая продает абразивные материалы в отрасль, выпускающую моторы. В настоящее время объем продаж снижается, и вы полагаете, что основной причиной этого является недостаток мотивации у ваших торговых представителей. Сейчас им платят фиксированную заработную плату, размер которой зависит от продолжительности службы в компании. Как вы поступите в этой ситуации?

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ИХ РАБОТУ

Цели

Изучив эту главу, вы должны уметь следующее:

1. Разбираться в преимуществах и недостатках различных структур организации торговых представителей.
2. Определять количество торговых представителей, необходимых в различных ситуациях, связанных с продажами.
3. Понимать сущность факторов, которые надо рассмотреть, при разбивке страны на отдельные территории для продаж.
4. Добиваться баланса между различными планами компенсации торговых представителей.
5. Устанавливать приоритеты посещения потребителей, разрабатывать типы общения с клиентами.

Ключевые термины

командные	продажи	планы компенсации
организация	работы	подход на основе рабочей
торговых		нагрузки
представителей		продажи ключевым клиентам

14.1. Организационная структура

Возможно, самой классической формой организации работы торговых представителей является географический подход. Однако изменяющиеся запросы потребителей и развитие технологии заставило многие компании пересмотреть свои подходы к организационной структуре в сфере продаж. Далее мы проанализируем сильные и слабые стороны каждого типа организационной структуры, показанного на рис. 14.1.

Географическая структура

Преимуществом этой формы организации является ее простота. На каждую территорию назначается торговый представитель,

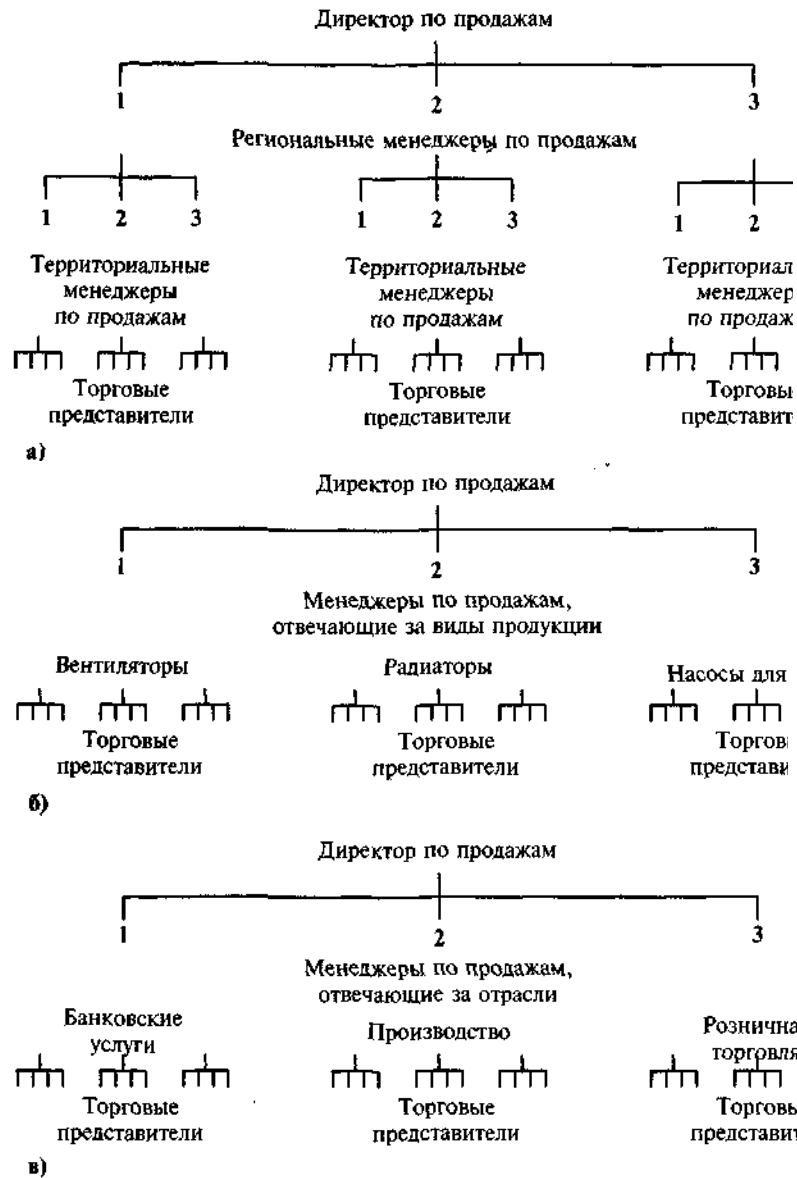


Рис. 14.1. Организационные структуры: а) географическая структура — на основе территориальных менеджеров по продажам; когда число торговых представителей, которыми руководит менеджер по продажам, превышает восемь, следует серьезно задуматься о варианте назначения менеджеров, отвечающих за меньшие территории; б) структура на основе специализации по продуктам; в) структура на основе потребителей

Организация деятельности торговых представителей

который полностью отвечает здесь за все продажи. Его географическая близость с заказчиками способствует установлению личных дружеских отношений, которые помогают ему в работе. Также по сравнению с другими организационными формами, например, специализацией по продуктам или рынкам, в этом случае расходы на поездки к заказчикам, скорее всего, будут более низкими.

Потенциальной слабостью географической структуры является то, что торговый представитель должен в этом случае заниматься продажами всего ассортимента продукции компании, а она может сильно различаться по техническим характеристикам и продаваться на разных рынках. В такой ситуации ожидать от торгового представителя глубоких технических знаний по каждому продукту и умения в полном объеме показать выгоды всех потенциальных приложений на каждом рынке не приходится. Подобный опыт может быть получен только в том случае, если торговому представителю поручается более узкоспециализированный сектор продаж. Еще одним недостатком этого метода является, по мнению Мосса (Moos, 1979), то, что торговые представители на отдаленных географических территориях, занимающиеся всеми типами потребителей, относительно слабы в идентификации типов покупательского поведения; им недостает знания оперативной обстановки, в которой действуют их заказчики, по сравнению с торговыми представителями, работа которых организована более специализированно.

Структура- на основе специализации по продуктам

Одним из методов специализации является деление рынка по типу товаров. Условие, которое подходит для этой формы организации, связано с теми вариантами, когда компания продает широкий ассортимент технически сложных и разнообразных продуктов и когда ключевые члены структуры, отвечающей за принятие решения, в покупающей организации являются различными по каждой товарной группе. Однако, если продукция компании продается главным образом одним и тем же потребителям, могут возникнуть проблемы дублирования поездок (и, следовательно, появляются более высокие транспортные расходы) и некоторого раздражения потребителей. Неоправданное использование этого метода может привести к тому, что к заказчику будут прибывать

разные торговые представители от одной и той же компании в один и тот же день. Таким образом, когда компания рассматривает возможность перехода от организации по географическому принципу к структуре, в основе которой лежит специализированная продукция, некоторое дублирование становится неизбежным, но в целом проблема вполне решаема.

Структура на основе потребителей

Структура с рыночным центрированием

Основой другого способа специализации является тип обслуживаемых рынков. Часто в промышленных продажах рынок определяется по типу отрасли. Таким образом, хотя диапазон продаваемой продукции по своей сущности является одним и тем же, для компании, занимающейся компьютерами, может быть целесообразно распределить своих торговых представителей по тем отраслям, которые она обслуживает, например банковские структуры, производственные компании и розничные торговцы, при условии, что у разных промышленных групп разные запросы, проблемы и потенциальные сферы приложения. Специализация по обслуживаемым рынкам позволяет торговым представителям лучше разобраться в тех факторах, которые влияют на конкретный рынок, а также полнее и оперативнее отслеживать изменения и тренды в отрасли, которые могут повлиять на спрос их продукции. Однако расходы на получение большего знания о потребителях приводят к росту транспортных расходов по сравнению с географическим подходом.

Маграт (Magrath, 1989) рассмотрел способы, при помощи которых специалисты в области промышленных продаж могут увеличить объем продаж за счет своего опыта применения этой продукции. Поскольку они знали много об обслуживаемой отрасли, то заказчики относились к ним очень доброжелательно, как к «своим коллегам».

Структура на основе масштабов деятельности клиентов

Некоторые компании структурируют своих торговых представителей по масштабам деятельности клиентов. Важность небольшого числа крупных заказчиков на многих профессиональных и промышленных рынках привела к появлению, а затем и активно-

му использованию подхода, который называется «**управление ключевыми клиентами**», и соответствующей расстановке своих торговых представителей. В команду входят старшие представители, которые специализируются на обслуживании крупных клиентов, у которых могут быть иные привычки, связанные с покупками, и которые могут требовать более обоснованных аргументов при совершении продаж, чем небольшие компании. Команда должна быть подготовлена к ведению переговоров, поскольку, скорее всего, она получит определенную свободу действий в отношении размера предоставляемых скидок, условий кредита, что позволит ей с большей вероятностью получать крупные заказы. В связи с этим здесь диапазон навыков и умений по продажам шире, чем для остальных торговых представителей, взаимодействующих с крупными клиентами. Некоторые организации принимают на вооружение трехуровневую систему, при которой старшие торговые представители ведут переговоры с ключевыми клиентами, торговые представители занимаются продажами с заказчиками среднего размера, а члены команды по телемаркетингу занимаются малыми потребителями.

Структура, в основе которой лежит распределение торговых представителей по ключевым клиентам, как утверждают специалисты, имеет ряд преимуществ.

1. Тесные рабочие отношения с клиентом — торговый представитель знает, кто у клиента принимает решение и кто влияет на разных участников, занимающихся выработкой решения. Технические специалисты из организации-продавца могут общаться с техническими специалистами (например, инженерами) в покупающей организации, а торговые представители могут выходить на администраторов, покупателей и специалистов по финансам, вооруженные коммерческими аргументами, способствующими продажам.
2. Улучшенная коммуникация и координация — заказчик знает, что в компании-поставщике есть специально выделенный для него торговый представитель или целая команда, к которым он может обратиться в случае возникновения проблемы.
3. Более качественные послепродажные услуги — ключевому клиенту выделяются дополнительные ресурсы, что означает большее время на послепродажные услуги.
4. Более тесное взаимодействие структуры, отвечающей за принятие решения, с ключевым клиентом. Торговые представи-

тел и могут «протащить» решение о покупке через всю организацию, начиная от пользователей, лиц, принимающих решение, и авторитетов, до покупателя, вместо того чтобы заниматься более трудной задачей «проталкивания» его от покупателя через всю организацию, как это делается при использовании более традиционных подходов к продажам.

5. Более высокий объем продаж — большинство компаний, которые взяли на вооружение вариант работы с ключевыми клиентами, утверждают, что результатом этого стал более высокий объем продаж.

6. Предоставление возможности для карьерного продвижения торговых представителей — система структурирования торговых представителей на нескольких уровнях, на вершине которой располагается продажа ключевым (или национальным) клиентам, предоставляет хорошие возможности для продвижения тех сотрудников, которые хотят строить свою карьеру как торговые представители, вместо того чтобы занять впоследствии должность менеджера по продажам, что чаще происходит с торговыми представителями.

Термин «национальный клиент» обычно рассматривается применительно к крупным и важным заказчикам, у которых обычно имеется отдел по централизованным закупкам, занимающийся покупками или координацией покупок для децентрализованных географически разбросанных отделений, который не учитывает границ между отдельными территориями. Продажи в такие компании часто включают следующие шаги:

- 1) получение подтверждения о пригодности продукции компании из штаб-квартиры покупателя;
- 2) ведение переговоров о заключении контрактов о долгосрочных поставках;
- 3) поддержание благоприятных взаимоотношений между покупателем и продавцом на разных уровнях покупающей организации;
- 4) обеспечение первоклассного обслуживания заказчика.

Заказчику или небольшой группе заказчиков уделяется специальное внимание, для чего в компании выделяется отдельный сотрудник (его часто называют менеджером по работе с национальным клиентом) или даже команда, которую возглавляет такой менеджер. Это дает более высокую степень координированности, чем при использовании географической системы, при которой каждого заказчика посещает отдельный торговый представитель, отвечающий за эту территорию.

Такая глубина деятельности по продажам часто требует опыта различных сотрудников, которые приходят при необходимости на помощь торговым представителям. Именно по этой причине многие компании, обслуживающие национальных клиентов, прибегают к командным продажам.

Командные продажи включают объединение усилий таких сотрудников, как специалисты по продукции, инженеры, менеджеры по продажам и даже директора, если структура покупателя, отвечающая за принятие решения, включает людей соответствующего ранга. Командные продажи позволяют более полно учитывать различные коммерческие, технические и психологические требования крупных покупательских организаций.

Компании все активнее структурируют своих внешних и внутренних сотрудников, занимающихся продажами на основе конкретной ответственности за клиентов. Примером таких компаний являются структуры, действующие в электронной отрасли, где собственные сотрудники, к которым добавляются приглашенные специалисты из внешних структур, образуют отдельные команды для обслуживания ключевых клиентов. В этом случае торговые представители могут с обоснованной точностью прогнозировать будущие объемы продаж в местах расположения ключевых клиентов. Более того, глубокое понимание принципов работы структуры, отвечающей за принятие решения, позволяет торговому представителю устанавливать и развивать отношения с большим числом лиц, входящими в эту структуру. При такой организации маркетинговый персонал легче информировать о потребительских запросах, что позволяет оперативнее совершенствовать продукцию и планировать более эффективные коммуникации.

Структура на основе имеющихся и новых клиентов

Еще одним методом организации торговых представителей является создание из них двух команд. Первая команда обслуживает имеющихся клиентов, а вторая фокусирует свои усилия на отыскании новых. Такая структура исходит из следующих положений.

1. Завоевание новых клиентов — это особый вид деятельности, требующий специальных навыков и умений по отысканию таких клиентов: терпение и готовность к отказам, которых по сравнению с обслуживанием постоянных клиентов намного больше, а также выделение достаточного времени, чтобы строить новые отношения.

2. Передача этой функции торговым представителям, обслуживающим уже имеющихся клиентов, может привести к тому, что она будет осуществляться поверхностно, поскольку эти представители могут рассматривать ее как трату времени, которое они могут с большей пользой использовать для общения с уже имеющимися клиентами.

3. Торговые представители могут предпочитать общаться с теми потребителями, которых они давно знают, вместо того, чтобы искать новых, где они могут получить отказ.

Торговые представители по работе с новичками успешно использовали некоторыми компаниями, применявшими торговые марки для привлечения новых потребителей. После того как клиент получен, он передается другому торговому представителю, который занимается его дальнейшим обслуживанием. Такая форма структурной организации торговых представителей особенно часто используется в таких отраслях, как производство замкнутых телевизионных систем, перевозка грузов и копирование материалов.

Торговые представители по работе с новыми клиентами, как было выяснено, тратят больше времени на анализ запросов потенциальных клиентов и предоставляют руководству больше информации о потребительском поведении и отношениях, чем торговые представители, работающие в обычной системе (Moos, 1979). Распределение торговых представителей по новым клиентам возможно для крупных компаний, где много заказчиков и где существует достаточно высокая текучка ключевых клиентов, которых надо заменить другими. Структура с новыми клиентами позволяет лучше планировать эту важную функцию и устранить ненужное соперничество между сотрудниками, отвечающими за выявление новых клиентов и обслуживающими уже имеющихся.

Функциональная специализация

В промышленных продажах компании иногда делят своих торговых представителей на команды, занимающиеся первоначальной разработкой новых клиентов и повседневным взаимодействием с ними. Торговые представители из команды, занимающейся первоначальной разработкой новых клиентов, получают хорошую подготовку для работы с технически сложными новыми продуктами. Они уделяют значительное время решению проблем коммерческого, технического и монтажного характера, с которыми сталкиваются новые клиенты.

Основная причина, по которой компании переходят к такой структуре, — это убеждение, что неудачи с новой продукцией объясняются неспособностью торговых представителей подать этот продукт на рынке должным образом. Возможно, виной здесь психологический барьер, с которым каждый торговый представитель сталкивается в отношениях между покупателем и продавцом, опасаясь в будущем появления проблем, если продукт не оправдает ожидания, возложенные на него. Из-за этого торговый представитель, скорее всего, с опаской будет подходить к непроверенному продукту, особенно в отношении выдачи по нему квалифицированных рекомендаций. Использование команды, занимающейся первоначальной разработкой новых клиентов, может снизить остроту этой проблемы, хотя позволить себе создать такую команду могут только крупные компании. Она дает другие преимущества, в том числе четкость выражаемых целей, эффективную презентацию и надежную обратную связь с рынком. Такой подход к организации своих торговых представителей применяют некоторые фармацевтические компании.

Смешанная организация

В этом параграфе обсуждаются достоинства и недостатки основных организационных структур, создаваемых для продаж. На практике могут использоваться и их комбинации. Например, компания, применяющая структуру группирования по двум видам продукции, может, для того чтобы минимизировать транспортные расходы, разделить страну на географически выделенные территории, на которых будут действовать ее два торговых представителя.

Как и в случае многих решений, связанных с продажами, выбор организации редко бывает полярным, «черным или белым», поскольку многие варианты расстановки торговых представителей — это смесь территориальных представителей общего назначения и технических специалистов. Многие компании используют все формы продаж одновременно: для очень крупных клиентов они выделяют отдельных специалистов; а для остальных клиентов малого и среднего размера используют территориальных представителей общего назначения, которым, возможно, оказывают помощь специалисты по продукции несмотря на границы между отдельными территориями.

Проблемой для любого менеджера по продажам является оценивание вариантов. В этом случае необходимо учесть такие параметры,

как финансовые показатели, охват потребителей и организационную гибкость, причем не отдельно, а в сочетании друг с другом. Компания должна соизмерять свои предложения с потребительскими запросами, что часто требует той или иной формы специализации, а также учета действий конкурентов. Все больше и больше потребители хотят получать в результате сделки полное удовлетворение своих запросов.

По мере того как компании все больше занимаются деятельностью в международном плане, при организации торговых представителей на других рынках им приходится учитывать и дополнительные факторы. В приведенном ниже кейсе обсуждается ряд вопросов, имеющих к этому отношение.

Продажи I ~
и

управление
продажами

Организация продаж при торговле на международных рынках

Типичным подходом при организации иностранных торговых представителей является использование тех же самых приемов, которые опробованы на национальном рынке. Многие мультинациональные корпорации для отдельной страны или региона используют простейший географический метод. Однако международные компании, имеющие широкий ассортимент продукции, большие объемы продаж и / или действующие на крупных рынках, предпочитают более специализированные организационные структуры, например, в основе которых лежат категории потребителей или продуктов. Для небольших рынков, наиболее характерных для развивающихся стран, такая специализация может оказаться экономически невыгодной, в результате чего здесь доминирует географическое структурирование.

Язык также влияет на организационную структуру. Например, территории в Бельгии часто делятся по языку: французскому на юге и фламандскому на севере; или страны объединяются в единый рынок, например Австрия и Германия, так как здесь говорят на немецком языке. Аналогично Швейцария часто делится на разные регионы на основе используемых там французского, немецкого или итальянского языков, и наоборот, ряд компаний объединяет страны Центральной Америки в единый регион для продаж.

Среди аспектов, которые необходимо учесть, принимая решение по организационной структуре торговых представителей на иностранных рынках, отметим следующие:

- размер территории;
- потенциал продаж;
- ожидание потребителей;
- широта товарной серии;
- используемые в настоящее время приемы продаж;
- язык.

Структуры, построенные по географическому принципу, как правило, чаще применяются на менее развитых рынках, где продается единая товарная серия, а также для небольших объемов продаж. Структурирование на основе продуктовой или потребительской специализации более вероятно для крупных развитых рынков, для широких товарных серий и там, где большой объем продаж оправдывает специализацию.

14.2. Определение числа торговых представителей

Подход на основе рабочей нагрузки

Метод, разработанный на основе рабочей нагрузки, позволяет вычислить число необходимых торговых представителей, при условии, что компания знает количество посещений за год, которые ее торговые представители должны совершить по разным категориям потребителей. Теллей (Talley, 1961) показал, как можно вычислить число торговых представителей, действуя в следующей последовательности.

1. Потребители группируются на категории в соответствии со стоимостью покупаемых ими товаров или потенциальными покупками в будущем.
2. Для каждой категории потребителей определяется частота посещений (число посещений на клиента за год).
3. Вычисляется общая требуемая рабочая нагрузка за год, для чего частота посещений умножается на число потребителей по каждой категории, а затем происходит суммирование по всем категориям.
4. Вычисляется среднее число посещений в неделю на одного торгового представителя.
5. Определяется число рабочих недель в году.

6. Определяется среднее число посещений, которые торговый представитель может совершить за год, для чего перемножаются пункты (4) и (5).

7. Вычисляется требуемое число торговых представителей, для чего общее число требуемых посещений делится на среднее число посещений одним торговым представителем за год.

Ниже приводится пример таких вычислений. Формула для этого будет иметь следующий вид:

$$\text{Число торговых представителей} = \frac{\text{Число клиентов} \times \text{Частота посещений}}{\text{Среднее число посещений в неделю} \times \text{Число рабочих недель в году}}$$

Шага (1), (2) и (3) можно суммировать в виде следующей таблицы.

Потребительская группа	Число компаний	Частота посещений за год		
А (Свыше 1 000 000 ф. ст. за год)	200	X	12	2 400
В (500 000 - 1 млн. ф. ст. за год)	1000	X	9	9 000
С (150 000 - 499 000 ф. ст. за год)	3 000	X	6	= 18 000
Д (Менее 150 000 ф. ст. за год)	6 000	X	3	= 18 000
Общая рабочая нагрузка за год				= 47 000

Шаг (4) дает:

Среднее число посещений за неделю торговым представителем

30

Шаг (5) дает:

Число недель

52

Минус

Отпуск

4

Болезнь

1

Участие в конференциях и совещаниях

3

Участие в курсах по подготовке

1

9

Число рабочих недель

43

Шаг (6) дает:

Среднее число посещений на одного торгового представителя в год

43 x 30 = 1290

Число торговых представителей

$\frac{47\ 000}{1290} = 37$ человек.

Когда взаимодействие с потенциальными потребителями является важным участком работы торгового представителя, этих потребителей следует включить в качестве отдельной категории. Более того, они могут быть выделены в отдельные категории со своими параметрами по частоте посещений, что позволяет оценить рабочую нагрузку, учитывающую работу с потенциальными потребителями. Эта составляющая затем добавляется к рабочей нагрузке, определенной для уже имеющихся потребителей, в результате чего мы получаем общую рабочую нагрузку.

Применимость этого метода в значительной степени зависит от умения менеджеров надежно оценивать число посещений по каждой категории заказчиков. Там, где можно определить оптимальное число посещений по каждой категории, менеджеры могут не прибегать к обобщению. Однако в компании, которую рассматривал в качестве примера Уилсон (Wilson, 1999), хотя частота посещений варьировалась от одного до десяти за день, для 80% дней типовыми показателями были семь или восемь посещений в день.

Этот метод особенно подходит для тех компаний, которые расширяют свою деятельность и выходят на новые географические территории. Например, компания, расширяющая сферу своей деятельности с Англии на Шотландию, для определения частоты посещений в Шотландии может использовать сочетание прошлого опыта и оценки. Для идентификации потенциальных заказчиков могут быть использованы рыночные исследования. После этого можно воспользоваться подходом на основе рабочей нагрузки и оценить число торговых представителей, которые потребуются.

14.3. Определение торговых территорий

Существуют два основных фактора, которые используются для распределения торговых представителей по территориям. Во-первых, руководство может стремиться выровнять рабочую нагрузку между территориями. Рабочая нагрузка может быть определена по следующей формуле:

$$W = n_i t_i + n t_k,$$

где W — рабочая нагрузка, n_i — число посещений потребителя категории i , t_i — среднее время посещения потребителя категории i , n — общее число посещений, которое торговый представитель должен осуществить, t_k — среднее время на дорогу к одному потребителю.

Это уравнение полезно, поскольку показывает важные факторы, которые менеджер по продажам должен учитывать при определении рабочей нагрузки. Число посещений, которые должен совершить торговый представитель, необходимо скорректировать на фактор времени по каждому посещению. Кроме того, посещения основных клиентов скорее всего будут в весовом отношении выше, чем посещения средних или мало активных клиентов, и при прочих равных условиях целесообразно уделять больше времени тем клиентам, у которых больший потенциал. Посещение потенциальных клиентов может иметь более высокий весовой коэффициент, так как торговым представителям требуется дополнительное время для установления новых отношений и для ознакомления потенциальных клиентов со своей компанией и предлагаемой продукцией. Необходимо учесть время, требуемое для поездок к каждому потребителю. Территории различаются по плотности размещения клиентов, и поэтому при расчете рабочей нагрузки также должно учитываться время на поездки.

Эти данные можно определить частично на основе суждений руководства, например, сколько времени торговый представитель должен в среднем уделять каждому типу потребителей, а там, где торговые представители уже действуют, можно воспользоваться результатами наблюдений, например, сколько времени требуется для поездок между заказчиками на разных территориях, которые уже обслуживаются компанией. Кроме того, эти данные можно получить во время поездок на местах вместе с торговыми представителями и оценить текущую рабочую нагрузку. Для некоторых новых команд, занимающихся продажами, коэффициенты в указанную формулу задаются достаточно субъективно, но в целом данное уравнение является концептуальной основой для оценки территориальной рабочей нагрузки.

Во-вторых, менеджеры при разбивке на отдельные территории должны определить потенциал продаж. Выравнивание рабочей нагрузки может привести к тому, что будут созданы территории с очень различающимся потенциалом. Это может быть признано некоторыми компаниями как реалии жизни, результатом чего станет назначение лучших торговых представителей на территории с самым высоким потенциалом. Действительно, перевод торгового представителя с территории с низким потенциалом на территорию с высоким потенциалом может использоваться также как форма продвижения. Если политика компании диктует, что все

торговые представители должны находиться в равных условиях, то может применяться схема комиссионных, которые выплачиваются на основе выполнения заданных квот. Однако, если после предварительного определения территорий по рабочим нагрузкам выяснится, что их потенциал продаж сильно отличается, то, возможно, потребуется внести некоторые корректировки. Это можно сделать как за счет изменения границ территории, в результате чего территория с повышенной рабочей нагрузкой передает часть крупных клиентов территории с меньшей рабочей нагрузкой, а взамен от нее получает несколько мелких клиентов. В этом случае разница в потенциале продаж снижается без резкого изменения рабочей нагрузки. Если же это сделать трудно, то, может быть, придется компенсировать часть рабочей нагрузки на потенциал, уменьшив на территории рабочую нагрузку, но сбалансировав потенциал продаж.

Таким образом, определение территорий требует должного соотношения обоснованного анализа и обычного здравого смысла. Например, было бы неразумно устанавливать территории полностью на основе равного потенциала продаж, если не будет учтена дорожная система (особенно шоссе), существующая в стране на сегодняшний день.

Пересмотр территорий

Территории для продаж не должны рассматриваться как нечто раз и навсегда данное. Заставить пересмотреть существующее территориальное деление могут следующие факторы:

- изменения в предпочтениях потребителей;
- деятельность соперников;
- снижение полезности ранее выбранных каналов дистрибуций;
- закрытие части торговых точек или магазинов;
- рост издержек по некоторым территориям;
- самодовольство некоторых торговых представителей.

Прежде чем решить, что изменения необходимы, следует исследовать ряд аспектов, связанных с продажами. Наиболее типичными индикаторами, свидетельствующими о том, что в используемой территориальной структуре что-то неладно, являются снижающиеся объемы продаж. Но использовать этот факт в качестве причины для пересмотра территориальных границ следует с

большой осторожностью. Продажи могут снижаться из-за того, что усилия по продажам и продвижению продукции на данной территории не столь эффективны, как они должны быть. Если это имеет место, то, конечно, надо заниматься ревизией, но не ревизией границ.

Возможно, торговые представители посещают только тех заказчиков, у которых самый большой потенциал. Если не существует систематической подготовки к обслуживанию территории, то скорее всего торговые представители плохо планируют свои посещения, результатом чего становится увеличение времени, которое уходит не на продажи (например, на время на поездки). Более того, возможно, неудача кроется в неправильном контроле. Если контроль за деятельностью торгового персонала осуществляется на так, как следует, то представители могут потерять энтузиазм к работе и даже к самому продукту.

Прежде чем изменения будут внесены, следует провести повторную оценку рыночного потенциала. Может оказаться, что ранее действующих дистрибьюторов продукции надо заменить или мотивировать, поскольку они в какой-то степени потеряли интерес к компании, ее продукции и политике. Может быть, нужно провести исследование и того, как потребители принимают теперь продукцию компании. Не следует оставлять без внимания и деятельность конкурентов.

Если границы территории должны быть пересмотрены, торговых представителей следует полностью проинформировать о масштабах изменений и тех причинах, которые их вызвали. Степень изменения границ определяется потребностью увеличить охват, добиться сокращения издержек или увеличения объема продаж. Менеджер по продажам должен перечислить в самом начале, когда ставится задача по перекройке границ, и те действия, которые он ожидает от своих подчиненных.

Хотя общая структура территорий, их размер, число потребителей является сферой ответственности менеджера по продажам, назначенный на данную территорию торговый представитель также (иногда совместно с менеджером по продажам) может играть важную роль в управлении этой территорией, например, решая задачу по достижению максимальной эффективности продаж. Фактически большая часть вопросов, связанных с управлением территорией, обычно сводится к эффективному самоуправлению торгового представителя. В территориальном управлении и пересмотре гра-

ниц могут помочь информационные технологии, ЧТО уже обсуждалось в гл. 8.

14.4. Компенсация

Цели компенсации

Менеджеры по продажам должны тщательно рассматривать план проведения компенсации, которым они хотят воспользоваться. Это связано с тем, что существует ряд целей, которых можно добиться при помощи схемы компенсации. Во-первых, компенсация в виде денежного вознаграждения за высокие показатели работы может быть использована для мотивации торговых представителей. Во-вторых, она может быть применена для привлечения и удержания успешных торговых представителей с помощью регулярно выплачиваемых вознаграждений за высокие результаты работы. В-третьих, возможно создать такие схемы компенсации, которые позволят добиться того, что расходы по продажам будут меняться в соответствии с изменениями в поступлениях от продаж. Так, в плохие годы низкие показатели по продажам в какой-то степени компенсируются низкими компенсационными платежами, а в хорошие годы повышенные расходы на продажи финансируются за счет более высоких поступлений от продаж. В-четвертых, планы компенсации могут быть составлены таким образом, чтобы направлять внимание торгового персонала на достижение конкретных целей компании по продажам. Например, более высокие комиссионные могут выплачиваться по тем товарным сериям, которые компания особенно стремится продвигать. Специальные комиссионные могут выплачиваться тем торговым представителям, которые выявляют новых активных клиентов, конечно, если это считается для компании важным направлением деятельности. Таким образом, планы компенсации могут применяться для контроля над различными видами деятельности. , „

Типы планов компенсации

Разрабатывая компенсационные планы, менеджеры по продажам должны учесть, что далеко не все команды, занимающиеся продажами, можно мотивировать на основе более высоких зара-

ботков. Дармон (Darmon, 1974) выделяет пять типов торговых представителей.

1. *Приверженцы привычек* — пытаются поддержать стандарты своей жизни, зарабатывая деньги, количество которых они установили для себя заранее.

2. *Минималисты* — действуют на уровне, только достаточном для того, чтобы их держали на работе.

3. *Любители компромиссов* — распределяют свое время на основе соотношения между работой и отдыхом, которое они устанавливают для себя сами, причем на это соотношение перспективы более высокого заработка не влияют.

4. *Целеустремленные* — стараются добиться признания как со стороны своих коллег, так и начальства и, как правило, стараются во что бы то ни стало выполнить установленные для них квоты. Зарабатываемые деньги при этом выступают в первую очередь в качестве отражения признания их достижений.

5. *Ориентированные на деньги* — стремятся заработать как можно больше денег; могут пожертвовать семейными отношениями, отдыхом и даже собственным здоровьем.

Менеджеры по продажам должны понимать, к какой категории относятся их торговые представители по типу мотивации. Только так можно разработать эффективные планы компенсации. Например, разработка нового плана, в основе которого лежат большие возможности для получения комиссионных, вряд ли сработает, если команда по продажам состоит из сотрудников, которые относятся только к первым трем категориям. И наоборот, когда считается, что команда состоит из людей, которые относятся к двум последним категориям, переход от фиксированной заработной платы к системе заработной платы плюс комиссионные, скорее всего, окажется эффективным.

Существуют три типа плана компенсации:

- фиксированная заработная плата;
- только комиссионные;
- заработная плата плюс комиссионные.

Каждому из этих вариантов дается оценка в отношении выгод и недостатков как для менеджеров, так и для торговых представителей, а рис. 14.2 показывает, как целевые показатели по продажам можно связать с каждым из трех вариантов. Если целевые показатели достигнуты, расходы на продажи будут одними и теми же, независимо от того, какая будет использована система.

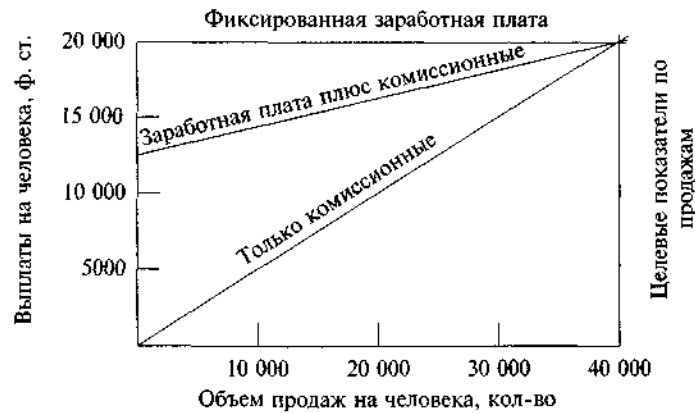


Рис. 14.2. Компенсация и объем продаж

Фиксированная заработная плата

Этот метод оплаты труда поощряет торговых представителей учитывать все аспекты функции продаж, а не только те, которые ведут к получению быстрых поступлений от продаж. Если торговым представителям платят фиксированную заработную плату, они с большей готовностью будут предоставлять техническое обслуживание, составлять отчеты для обеспечения обратной связи и заниматься потенциальными потребителями, чем в том случае, если им платят только комиссионные. Эта система гарантирует торговому представителю фиксированный заработок каждый месяц и является относительно простой и дешевой для реализации, так как в этом случае не требуется вычислять размеры комиссионных и бонусов.

Система также позволяет не сталкиваться с проблемой, когда надо принять сложное решение: сколько комиссионных выделять каждому торговому представителю, особенно если в совершении сделки участвовали торговые представители из разных частей страны. Уилсон (Wilson, 1999) приводит случай продажи строительных материалов местным властям в Ланкашире в результате оказания влияния одним торговым представителем из Лондона на архитектора, который в свою очередь переговорил с подрядчиком из Норриджа, и третьего человека, непосредственно убедившего местные власти совершить эту покупку.

Однако этот метод имеет ряд недостатков. Во-первых, он не стимулирует инициативу повышения продаж (или прибыли). Во-вторых, он, скорее всего, не позволит привлечь торговых представителей с высокими показателями работы или удержать их, поскольку фиксированная заработная плата может показаться им несправедливой и они захотят предложить свои услуги там, где финансовое вознаграждение повышается для лиц, показывающих более высокие результаты в работе. В-третьих, затраты на продажи остаются постоянными и тогда, когда объем продаж уменьшается, и таким образом система не обеспечивает гибкости, предоставляемой другими системами компенсации.

Эта система применяется в первую очередь в промышленных продажах, в которых техническое обслуживание является важным элементом задачи продаж, а время, необходимое для осуществления продаж, может быть продолжительным. Эта система также подходит для тех случаев, когда торговые представители занимаются очень дорогими продуктами, реализуемыми в небольших количествах. Здесь схема компенсации на основе комиссионных может привести к значительному разбросу месячных выплат торговым представителям в зависимости от того, сколько заказов будет размещено. Институт маркетинга (РА Consultants, 1979) в ходе своего исследования выяснил, что в Великобритании на основе этого метода оплаты работает приблизительно одна треть торговых представителей.

Только комиссионные

Система выплат только комиссионных прямо направлена на стимулирование продаж. Однако, поскольку доход торгового представителя зависит от результатов продаж, эти представители будут с неохотой тратить свое время на задачи, которые, по их мнению, непосредственно с продажами не связаны. В результате этого персонал, занятый продажами, может преследовать только краткосрочные цели в ущерб тем видам деятельности, которые, возможно, влияют на результаты в долгосрочном плане. Так, торговые представители могут с неохотой составлять отчеты по рыночной информации для менеджеров или проводить время на курсах по переподготовке.

Эта система предоставляет относительную безопасность тем, чьи заработки могут страдать даже при отсутствии ошибок с их стороны, а давление в ходе продаж может отрицательно влиять на

взаимоотношения между потребителями и торговыми представителями. Это особенно опасно для промышленных продаж, где процесс принятия решений может быть длительным, так как здесь давление со стороны представителя завершить сделку как можно быстрее может быть воспринято другой стороной негативно.

С точки зрения менеджеров, эта система имеет не только преимущества, связанные с тем, что финансирование расходов происходит непосредственно и автоматически, но и позволяет осуществлять определенный контроль над видами деятельности, связанными с продажами, через использование более высоких ставок комиссионных для тех продуктов или клиентов, в которых менеджеры особенно заинтересованы.

Этот вариант наиболее часто используется в ситуациях, когда имеется большое число потенциальных потребителей, процесс покупки относительно короток и технической помощи и обслуживания не требуется. Наглядным примером ситуации, когда может применяться система оплаты только на основе комиссионных, является продажа страховых полисов.

Заработная плата плюс комиссионные

Эта система пытается объединить преимущества обоих предыдущих методов, чтобы сочетать финансовые инициативы с достаточным уровнем безопасности. Поскольку заработок не полностью зависит от комиссионных, менеджеры получают большую степень контроля над временем торговых представителей, чем в варианте только комиссионных, а расходы на продажи в какой-то степени связываются с получаемыми доходами. Этот метод привлекателен для амбициозных торговых представителей, которые хотят объединить безопасность с возможностью получать больше денег за большие усилия и способности.

Из-за указанных причин этот вариант наиболее часто применяется для компенсации торговых представителей, хотя варианты начисления комиссионных в этом случае могут быть самыми различными. Дополнительные выплаты могут привязываться к размеру полученных прибылей или объему продаж с постоянной ставкой для всех продаж или после достижения их какого-то уровня. Платежи могут отчисляться в виде фиксированного процента для всех продуктов и потребителей или по меняющейся ставке. В качестве альтернативного варианта при решении определенной задачи (то есть достижении целевых показателей по решаемым за-

дачам, выявлении определенного числа новых клиентов) может выплачиваться бонус (установленная денежная сумма). В табл. 14.1 приводятся результаты двух обзоров, в ходе которых изучалось использование вариантов заработной платы, заработной платы плюс комиссионные / бонус и только комиссионных (Avlonits, et al. 1985, Shipley and Jobber, 1991).

Таблица 14.1. Использование вариантов компенсации в Великобритании

	<i>Производственные компании, %</i>	<i>Промышленные дистрибьюторы, %</i>
Только заработная плата	34	15
Заработная плата + + комиссионные / бонус	66	81
Только комиссионные	—	4

14.5. Выводы

В этой главе рассмотрены две управленческие функции: организационная и компенсационная. Существуют три метода организации торговых представителей:

- географический;
- по видам продукции;
- по потребителям.

Подход, в основе которого лежат потребители, имеет четыре Варианта:

- ориентированный на рынок;
- по размеру клиента;
- новые / существующие клиенты;
- функциональный.

Определение необходимого числа торговых представителей может быть сделано на основе рабочей нагрузки.

Установление территории для продаж осуществляется на основе сбалансированности рабочей нагрузки и потенциала продаж.

И наконец, в этой главе были изучены три основных категории компенсационных планов. Это фиксированная заработная плата, только комиссионные и заработная плата плюс комиссионные. В следующей части книги рассматривается заключительная область деятельности менеджеров по продажам — контроль за продажами.

Практическое упражнение «ша»п

The Silverton Confectionery Company

The Silverton Confectionery Company — это растущая компания со штаб-квартирой в Беркшере, специализирующаяся на продажах шоколада и конфет высокого качества по ценам выше средних через газетные киоски и кондитерские.

В настоящее время масштабы ее деятельности ограничены Англией и Уэллсом, где торговый персонал организован по географическому принципу. Каждый представитель отвечает за продажи всего ассортимента продукции на своей территории и за поиск новых точек, через которые компания может действовать. Система работает хорошо, так как торговые представители Silverton хорошо известны своим заказчикам, и в большинстве случаев отношения с ними прекрасные. К сфере ответственности торговых представителей относится как функция продаж, так и мерчендайзинг. Их работа оплачивается в виде заработной платы плюс комиссионные.

Успех этой компании, которая эксплуатирует рыночную нишу, игнорируемую более крупными компаниями, выпускающими аналогичную продукцию, побудил руководство Silverton расширить зону своей деятельности и начать обслуживание и Шотландии. Вы являетесь менеджером по продажам национального уровня, и вас попросили дать рекомендацию по числу торговых представителей, которые для этого потребуются.

Цель охвата — все торговые точки с оборотом выше 200 000 ф. ст. с посещением их три раза в год, точки с оборотом от 100 000 ф. ст. до 200 000 ф. ст. (дважды в год) и точки с оборотом ниже 100 000 ф. ст. (один раз в год). В качестве первого шага вы заказали проведение рыночного исследования для определения числа точек розничной торговли по каждой из указанных категорий. Результаты этого исследования представлены ниже.

<i>Категория</i>	<i>Число точек</i>
До 100 000 ф. ст.	2 950
100 000 - 200 000 ф. ст.	1 700
Свыше 200 000 ф. ст.	380

Можно ожидать, что один торговый представитель сможет объезжать в среднем 60 точек в неделю, а его рабочий год с уче-

^H _____ = _____ Глава 14.

том отпускных и праздничных дней, участия в совещаниях, занятий на курсах подготовки и т.п. составит 43 недели.

**КОНТРОЛЬ
ЗА
ПРОДАЖАМИ**



ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ОБЪЕМА ПРОДАЖ

Цели

Изучив эту главу, вы должны уметь следующее:

1. Понимать место прогноза продаж в системе планирования маркетинга.
2. Разбираться в приемах качественного прогнозирования.
3. Разбираться в приемах количественного прогнозирования.
4. Понимать, как можно пользоваться компьютерным программным обеспечением для прогнозирования.

Ключевые термины

- анализ временных рядов
- модель диффузии
- приемы причинно-следственных зависимостей
- приемы прогнозирования качественного характера
- приемы прогнозирования количественного характера

15.1. Цель

Очень важно, чтобы менеджер по продажам имел какие-то представления о том, что произойдет в будущем, поскольку это поможет ему планировать свои действия в случае возникновения тех или иных событий. В противном случае особого толка от планирования не будет, так как все, что было сказано в гл. 14, может не потребоваться. Многие менеджеры по продажам не признают того, что прогнозирование объема продаж является одной из их обязанностей и оставляют это на усмотрение бухгалтеров, которым необходимо заниматься прогнозированием для составления бюджетов (о чем говорится в гл. 16). Возможно, менеджеры по продажам просто не понимают, зачем им необходимо такое прогнозирование, так как полагают, что гораздо более важной их задачей являются сами продажи. И действительно, задача прогнозирования менеджером по продажам формулируется часто нечетко и поэтому выполняется так же: торопливо, без соответствующей научной базы. Результаты подобного прогнозирования нередко ненамного лучше, чем простая догадка.

Когда кто-то действует на рынке производителя, что аналогично ситуациям, которые сложились в первые послевоенные годы,

как это было описано в гл. 1 (речь идет о Второй мировой войне. — *Прим. перев.*), необходимости в прогнозировании практически нет, поскольку рынок поглощает всю продукцию. Другими словами, это в меньшей степени вопрос продаж и в большей — разрешение потребителям что-то купить. Однако на рынке покупателя ситуация является совершенно другой, и следствием перепроизводства становится ситуация, когда один поставщик остается с нераспроданным запасом, который дорого финансировать, так как деньги на это приходится брать из оборотного капитала. В этом случае предельные затраты, то есть стоимость заимствования в форме банковского овердрафта, равны по крайней мере базовой ставке заимствования плюс 1 или 2 пенсам на фунт стерлингов. Следовательно, избыточное производство и хранение больших запасов могут оказаться очень дорогим бизнесом. И наоборот, недостаток производства также может привести к неудаче, поскольку возможности по продажам могут оказаться упущенными из-за слишком долгого времени поставки, и бизнес может перейти к конкуренту, который действует более оперативно.

Таким образом, цель прогнозирования объема продаж заключается в том, чтобы позволить менеджерам заранее планировать деятельность наиболее эффективным образом. Следует еще раз подчеркнуть, что именно менеджер по продажам является тем человеком, который должен отвечать за эту задачу. У бухгалтера нет возможностей предсказывать, будет ли рынок подниматься или падать; все, что он может сделать в этих условиях, — это экстраполировать результаты на основе предыдущих продаж, оценивать общий тренд и делать прогнозы на основе этого. Именно менеджер по продажам является тем человеком, который должен знать, в каком направлении движется рынок, и если задача прогнозирования объема продаж оставляется на усмотрение бухгалтера, это означает, что менеджер по продажам игнорирует важнейшую часть своих обязанностей. Кроме того, к процедуре прогнозирования объема продаж следует подходить серьезно, поскольку из нее вытекает планирование всего бизнеса; если прогноз является ошибочным, то и планы будут такими же неточными.

15.2. Планирование

Как уже было сказано, планирование вытекает из прогнозирования объема продаж, и целью планирования является распре-

деление ресурсов компании таким образом, чтобы обеспечить эти ожидаемые продажи.

Компания может прогнозировать свой объем продаж либо на основе продаж на рынке в целом (что называется **прогнозом рынка**), определяя свою долю в этом объеме, либо прогнозировать непосредственно свой объем продаж. Приемы для этого рассматриваются в этой главе ниже. Здесь следует указать, что сотрудники, занимающиеся планированием, заинтересованы в том, чтобы эти прогнозы были доведены до отдельных видов продукции, выпускаемой компанией.

Далее мы изучим пригодность и полезность краткосрочных, средних и долгосрочных прогнозов в той степени, в какой это полезно для лиц, занимающихся планированием, а также посмотрим на эти прогнозы с точки зрения отдельных подразделений компании.

1. Краткосрочные прогнозы. Они обычно делаются на период до трех ближайших месяцев и в качестве таковых фактически используются для таких тактических целей, как планирование выпуска продукции. Общий тренд продаж в данном случае менее важен, чем прогнозирование краткосрочных колебаний.

2. Среднесрочные прогнозы. Эти прогнозы имеют прямое влияние на работу планировщиков. Они более важны для такой сферы бизнеса, как составление бюджетов, для которых прогноз по объему продаж является исходной точкой. Таким образом, если этот прогноз является неправильным, то неправильным будет и весь бюджет. Если прогноз является излишне оптимистичным, то компания останется с нераспроданным запасом продукции, который она должна будет финансировать за счет оборотного капитала. Если прогноз является излишне пессимистичным, то компания может упустить некоторые маркетинговые возможности, поскольку она не может произвести дополнительную продукцию, требуемую рынком. Здесь также важно отметить, что если прогнозы находятся в компетенции бухгалтеров, они, как правило, являются заниженными. Поэтому следует еще раз подчеркнуть, что прогнозирование объема продаж является сферой ответственности менеджера по продажам. Как правило, среднесрочные прогнозы составляются на один год.

3. Долгосрочные прогнозы. Они обычно готовятся на период от трех и более лет в зависимости от отрасли, в которой действует компания. В таких отраслях, как производство компьютеров, три года считаются длительным сроком, в то время как для производства стали период долгосрочного прогнозирования составляет де-

сять лет. Эти прогнозы составляются на основе таких макрофакторов, как политика правительства, экономические тренды и т.п. Такие прогнозы необходимы в первую очередь для финансовых аналитиков для рассмотрения долгосрочных последствий ресурсного характера, и, естественно, являются предметом рассмотрения совета директоров. Совет директоров должен решить, какой должна быть политика компании с точки зрения задания уровня производства, необходимого для удовлетворения прогнозного спроса; такие решения могут означать строительство новой фабрики или подготовку персонала.

Помимо функций, о которых уже было сказано, применительно ко всем трем типам прогнозов существуют и другие функции, которые могут прямо или косвенно влиять на аспекты планирования. К этим функциям относятся следующие.

1. Как уже говорилось, прежде чем заняться планированием производства, необходимо знать показатели прогнозирования объема продаж. Эти данные нужны и для того, чтобы обеспечить стыковку и согласованность между отделами производства и продаж и определить краткосрочные потребительские приоритеты. Отделу производства также необходимы долгосрочные прогнозы для принятия таких решений по капитальному оборудованию, которые позволят удовлетворить ожидаемый объем продаж.

2. Отдел закупок обычно получает исходную информацию для объема закупок от отдела производства через требование на закупку или спецификацию материалов. Однако отделу закупок целесообразно иметь своевременные уведомления о стратегических материалах или компонентах с длинным циклом поставок, которые потребуются в перспективе, чтобы он мог лучше спланировать их приобретение. Такое своевременное предупреждение позволит отделу закупок более эффективно действовать по параметрам цены и времени поставок.

3. Менеджеры по человеческим ресурсам интересуются прогнозами по объему продаж исходя из своих функциональных обязанностей — обеспечения необходимым персоналом.

4. Финансовые показатели и, если говорить более конкретно, стоимостная функция, для того чтобы ее учли при составлении бюджета, нуждается в среднесрочном прогнозе. В следующей главе подробно рассматривается, как осуществляется использование результатов прогнозирования объема продаж для бюджета продаж. Долгосрочный прогноз необходим для финансовых аналити-

ков, чтобы они могли разработать долгосрочный план обеспечения прибыли и потоков входящих средств. Им также он нужен, чтобы учесть затраты на такие капитальные статьи, как заводы и оборудование, необходимые для замены старых заводов и оборудования, и для удовлетворения прогнозных показателей по продажам в долгосрочном плане.

5. Отделу исследований и разработок также необходимы прогнозы, хотя их в первую очередь интересуют технологические аспекты, а не конкретные цифры по объему продаж. Они хотят знать ожидаемый срок жизни нынешней продукции и вероятные изменения, которые могут произойти в отношении функций продукции, для того чтобы компания оставалась конкурентоспособной. Отчеты о рыночных исследованиях будут полезны для отдела исследований и разработок в том отношении, что помогут им разрабатывать продукты, в большей степени соответствующие требованиям рынка, т.е. отражает маркетинговую ориентацию на потребительские требования. Отчеты от торговых представителей на местах по продукции как самой компании, так и ее конкурентов будут полезны для формирования общей картины; вся эта информация собирается и объединяется на уровне исследовательской функции.

6. И наконец, в прогнозах по объему продаж нуждается и маркетинг — для формулирования стратегий продаж и планов продвижения, необходимых для обеспечения прогнозных показателей по продажам. Такие планы и стратегии могут включать найм дополнительных торговых представителей, план вознаграждения, расходы на продвижение и другие аспекты, рассмотренные подробно в гл. 3 и 9.

В этом отношении полезную модель предложил Хогард (Hogarth, 1975), в которую входят три интерактивные составляющие прогнозирования: лицо, выполняющее задачу прогнозирования; действия, которые являются следствием прогноза этого человека; конечный результат этого прогноза. Эта модель показана на рис. 15.1.

Лицо, занимающееся прогнозированием, представлено на схеме с точки зрения убеждений, имеющих отношение к задаче прогнозирования. Эти убеждения касаются получения информации и ее обработки, а также результатов, получаемых на основе этой информации. Далее это переводится на уровень действия, которым является прогнозирование объема продаж. Результатом действия в совокупности с внешними факторами становится окончательный прогноз. Петля обратной связи включена для обеспечения корректирующих шагов, которые могут потребоваться, по мере того как прогноз становится реальностью.

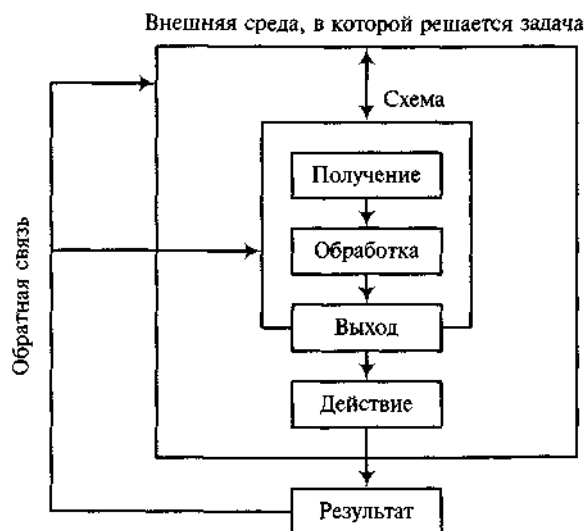


Рис. 15.1. Концептуальная модель **оценочного прогнозирования**

Из этого можно сделать вывод, что точный прогноз является очень важным, поскольку все функциональные подразделения строят свои планы на основе таких прогнозов. Кратко-, средне-, и долгосрочный прогнозы относятся к одной и той же бизнес-функции, и в отсутствие обоснованно точного прогноза у таких планов нет прочного фундамента, на котором они строятся. Поэтому приходится позже их корректировать, когда реальные показатели по объему продаж с прогнозными не совпадают.

Теперь, когда цель прогнозирования объема продаж определена, а также установлена его роль как необходимого условия для всех планирующих действий, мы можем заняться отдельными приемами прогнозирования, помня о том, что такое прогнозирование является сферой ответственности менеджера по продажам. Такие приемы логично разделить на два типа: количественные и качественные; их мы и рассмотрим по очереди.

15.3. Уровни прогнозирования

Прогнозирование может осуществляться для рынков различных масштабов, начиная от международного уровня и далее до национального, отраслевого или уровня компании и, наконец, достигая прогноза по отдельному виду продукции. Кроме того,

прогнозирование может разбиваться по сезонам, охватывающим весь период прогнозирования, и по территориям, вплоть до сферы ответственности отдельного торгового представителя. Именно эти нижние уровни представляют особый интерес для менеджеров по продажам, поскольку на их основе строятся системы по составлению бюджета по продажам и вознаграждению торговых представителей, о чем будет подробно говориться в гл. 16.

Однако компании, как правило, не занимаются прогнозированием на международном или национальном уровнях, так как информация, необходимая для этого, обычно доступна только из соответствующих источников международного или национального уровня. Но лица, занимающиеся в компании прогнозированием, считают подобные данные полезными. Именно на основе прогнозов по рынку компания может определить, какую часть этих прогнозов она сможет реализовать через собственные усилия по продажам и маркетингу. Такие маркетинговые действия включают манипулирование маркетинг-миксом (т.е. изменение его отдельных составляющих), для того чтобы спланировать, как добиться прогнозируемого объема продаж. Когда речь заходит о более подробном прогнозе на уровне отдельных продуктов или географического деления, это называется «прогнозированием объема продаж», что для менеджеров по продажам более понятно. Действительно, можно сказать, что такие прогнозы являются средством, при помощи которого менеджеры по продажам осуществляют контроль за работой торговых представителей на местах, и, как будет описано в следующей главе, это становится механизмом для получения поступлений для всей компании.

15.4. Качественные приемы

Приемы прогнозирования качественного характера иногда называются суждениями или субъективными приемами, поскольку они полагаются в большей степени на мнение и в меньшей степени на математику. Они часто применяются совместно с количественными приемами, которые описываются в п. 15.5.

Метод изучения потребителей

В основе этого метода лежит опрос потребителей о предполагаемых покупках в течение периода, охватываемого прогнозом.

Об этом методе часто говорят как о методе рыночного исследования. Для промышленных продуктов, где заказчиков относительно немного, такое исследование часто проводится торговыми представителями в ходе непосредственного общения с представителями организации-заказчика. Единственной проблемой является то, что затем вам необходимо оценить, какая часть из указанных возможных закупок придется на вашу компанию. Еще одной проблемой является то, что заказчики (и торговые представители), как правило, являются излишне оптимистичными, когда говорят о будущем. Обе указанные проблемы поэтому могут привести к значительной неточности прогноза.

Торговым представителям, занимающимся потребительскими продуктами, обойти всех потребителей невозможно, и поэтому лучшим методом является собеседование с ними в ходе проведения рыночного исследования (возможно использование комплексного варианта, при котором вопросы в анкете формулируются рядом компаний — заказчиков опроса). Понятно, провести собеседование можно только с небольшой выборкой из общего числа потребителей, и поэтому прогноз будет менее точным. Существует также проблема выбора типа и числа вопросов, которые необходимо задавать в ходе работы с выборкой. Лучше всего в ходе опроса не ограничиваться полярными вариантами, а постараться выявить градации мнений, которые более точно отражают покупательское поведение. Затем можно переходить к вопросу о вероятности покупки конкретных моделей или брендов, в число которых нужно, конечно, включить ваши собственные модели и бренды.

Этот метод наиболее ценен в том случае, когда имеется небольшое число пользователей, готовых высказать свои намерения с достаточно обоснованной степенью точности. Поэтому данный метод, как правило, больше подходит к организационным покупкам. Он также может быть полезным приемом для сбора информации технического характера, которая затем может быть использована отделом исследований и разработок.

Мнение на основе суждения группы специалистов

Этот прием иногда также называют методом жюри, в котором рекомендации дают специалисты или эксперты, имеющие глубокие знания в анализируемой отрасли. Таких людей можно пригласить либо из самой компании, особенно из отделов маркетинга и

финансов, или из других структур, специалисты которых обладают глубокими знаниями в отрасли. Более часто эксперты приглашаются из внешних структур и могут являться консультантами по вопросам менеджмента, действующими в конкретной отрасли. Иногда в число внешних приглашенных могут включаться специалисты из организаций-заказчиков, которые могут дать рекомендации с точки зрения этой организации. Таким образом, группа обычно состоит из собственных и приглашенных сотрудников.

Эти эксперты предлагают заранее подготовленные прогнозы и должны защитить свою точку зрения. Их взгляды в ходе таких обсуждений могут меняться. Если результатом работы становится несогласие между участниками, возможно, придется воспользоваться в качестве компромиссного варианта математической обработкой высказанных мнений.

Этот метод прогнозирования называется «сверху вниз», ибо прогноз готовится для отрасли, затем компания должна определить, какая доля из этого прогноза приходится на нее. Поскольку статистические данные на основе рыночных данных («снизу вверх») не собираются, появляется трудность распределения прогнозных данных по отдельным продуктам и территориям продаж, и любое такое распределение, скорее всего, будет носить произвольный характер. Прогнозирование в этом случае представляет обобщенное мнение и в качестве такового полезно только тогда, когда и воспринимается как обобщенное, а не дается в отношении отдельных продуктов.

Разновидность этого метода называется «прогнозированием осторожного менеджера», в ходе которого персонал компании просят высказать свое мнение о позиции покупателей в компаниях-заказчиках. Затем они должны взглянуть на продажи компании глазами заказчика и «осторожно» оценить эти продажи, учтя такие факторы, как внешние экономические условия, предложения конкурентов по параметрам дизайна, качества, времени доставки и цены, а также других факторов, значимых для оценивания объема продаж компании.

Обобщенный прогноз торговых представителей

Этот метод предполагает, что каждый торговый представитель дает прогноз по каждому виду продукции для той территории, за которую он отвечает. Затем отдельные прогнозы обобщаются и получается прогноз на уровне всей компании. Поэтому понятно,

почему он ино^а называется подходом «на уровне низов». Прогноз каждого $m^o P^{mьото}$ представителя должен быть согласован с его менеджеров ^ю продажам, а в некоторых случаях, когда это необходимо и с $\#^{#едром}$ подразделения, но в конечном счете именно менеджер *по* продажам утверждает окончательный прогноз.

Такой метод Я относится к категории подходов «снизу вверх». Когда вознагражд^а $D^{б1тм6}$ связано с прогнозируемыми продажами (через квоты и $-1тм П^{ели}$) > меньше причин для жалоб, поскольку прогноз по вознагражд^{енно} строится на основе тех данных, которые предостав^ь $-тм$ сами торговые представители.

Разновидность ^{эго} метода называется «определение разногласий в цифрах» ^и ЗД^с каждый уровень в иерархии предоставляет свой набор цифр ^д общения друг с другом. Торговые представители выдают свои щ^{*ФР^м} ^ю видам продукции и по потребителям, а менеджеры террит^и $-1тм$ — цифры по территориям, за которые отвечают торговые пр^{едставители}. Затем они должны встретиться и обосновать различ^и ³ в Цифрах. Тот же самый процесс происходит на уровне менедж^а $R^{ст}$ она, получающего показатели по отдельным территориям $УО$ ^в конечном счете опять же окончательное решение по прогнозу об^а $сма$ продаж принимает менеджер по продажам.

Проблемой, ^с которой сразу же сталкиваются при использовании такого ко^а $Плексного$ мето^д D^a > становится то, что когда этот прогноз испол^{*>} 3 $Уется$ $Dтм$ будущих вознаграждений (через задание квот или $E^{ели}$) ^у торговых представителей будет проявляться естественна^а склонность давать пессимистический прогноз. Эту проблему мож^а ^о ^в некоторой степени снять, если связать расходы на продажи ^а ^с прогнозным объемом продаж и с вознаграждением. Но в то $\#^c$ $R^{время}$ > когда размер вознаграждения не связан с прогнозами по объему продаж, возможно, проявится стремление представить оп^т $имистически$ $ва$ $R^{на}$ $нт$, поскольку, как уже отмечалось выше V заказчиков и торговых представителей есть тенденция завыша^{ть} будущие показатели. Следствием комплексного подхода стано⁰ $ится$ $то$ $что$ $в$ $лк$ $б$ ом случае прогноз может быть либо излишне пессимистичным, либо излишне оптимистичным. Это можно об^а $яснить$ $тем$ $что$ торговые представители слишком озабочены сво^а $ми$ повседневными обязанностями, чтобы давать объективные п^р $огнозы$ $и$ > возможно, они менее осведомлены о том, что на пр^о $даж$ $у$ и^{*} продукции оказывает влияние более широкий круг фак^т $ор$ 08 . В связи с этим их прогнозы, как правило, являются субъек^а $стивными$.

Метод Дельфи

Этот метод напоминает метод на основе суждения группы специалистов. Команда, занимающаяся прогнозированием, выбирается на основе одинакового набора критериев. Основная разница заключается в том, что здесь участники не собираются для совместных обсуждений.

Лидер проекта готовит список вопросов, обычно поведенческого характера, например: «Как вы считаете, появятся ли новые технологии в следующие пять лет? Если да, то какую долю рынка они получат?» Затем этот список передается всем членам команды, которые должны на вопросы ответить. Вопросы обрабатываются подробно или проходят через второй этап, когда задаются вопросы об отдельной компании, после чего процесс, если необходимо, переходит на следующий этап. Конечная цель — перевести мнения в некоторую форму прогноза. После каждого раунда задавания вопросов обобщенный ответ по каждому раунду сообщается всем членам команды, прежде чем они перейдут к следующему раунду. Поэтому члены команды могут скорректировать свои ответы в свете средних результатов.

Тот факт, что члены не встречаются друг с другом, означает, что на них не влияет мнение большинства, результатом чего может стать выработка более объективного прогноза. Однако как инструмент прогнозирования по отдельным территориям или продуктам, этот метод имеет очень ограниченную ценность. Он более полезен для предоставления общих данных о трендах в отрасли и, возможно, более полезен как технологический инструмент прогнозирования. Им можно также воспользоваться для предоставления информации о новых продуктах или процессах, которые компания собирается разрабатывать.

Байесова теория решений

Этот прием относится к качественным методам, хотя на самом деле это сочетание субъективных и объективных методов. Описать подробно этот прием в данной книге невозможно.

Прием похож на анализ критического пути в том смысле, что здесь используются сетевые диаграммы и определяются вероятности для каждого события, происходящего в сети. Суть этого приема лучше всего показать на простом примере. К данной гла-

ве трудно подобрать кейсы, которые могли бы охватить хотя бы большую часть материала главы. Поэтому в конце главы приводится подробное практическое упражнение, за которым следуют соответствующие вопросы, включающие байесову теорию решений. Проработка этого упражнения позволит читателю получить некоторое понятие о том, как она работает.

Тестирование продукта и пробный маркетинг

Прием полезен для новых или модифицированных продуктов, по которым отсутствуют предыдущие показатели по продажам и в отношении которых оценить вероятный спрос трудно. Поэтому целесообразно оценить такой спрос для продукта в ходе тестирования выборки рынка, которое проводится заранее.

Тестирование продукта включает использование образцов продукции до начала этапа полномасштабного производства с выборкой потенциальных пользователей и выяснение их реакции на продукт в течение заданного периода времени. Для этого их следует попросить заполнять дневник, в котором они будут отмечать его недостатки, сообщать, как он работает, указывать свою реакцию на него и т.д. Типы продуктов, которые можно испытывать таким образом, могут быть самыми различными, начиная от бытовых приборов длительного пользования, например пылесосов, до консервированных продуктов, например супов. Однако есть ограничение, связанное с тем, что далеко не все продукты можно протестировать таким образом до начала этапа полномасштабного производства (в частности, потребительские товары постоянного спроса). Этот прием позволяет в первую очередь принять решение общего типа: «пойдет на рынке» или «не пойдет».

Для целей прогнозирования, возможно, более полезен пробный маркетинг. Он связан с ограниченным запуском продукта на небольшой территории, которая является испытательной площадкой, например, таким городом может быть Бристоль или более крупная территория, например район, в котором принимаются передачи телевизионной станции Tyne-Tees Television (коммерческая телекомпания, ведущая передачи на северо-восток Англии. — *Прим. перев.*). Таким образом, на небольшой территории имитируется запуск продукта в национальном масштабе, что, очевидно, менее дорогостояще. Это особенно полезно для фирмен-

ных продуктов питания, и результаты пробного маркетинга могут быть обобщены с точки зрения вероятного исхода запуска на национальном уровне. Однако эта оценка может охватывать только период запуска продукта на рынок, и через некоторое время фактор новизны может сойти на нет. Кроме того, этот подход предоставляет конкурентам преимущества, поскольку они могут наблюдать за тем, как происходит испытание, и поэтому любые потенциальные преимущества, связанные с неожиданностью появления продукта на рынке, теряются. Также на результаты тестирования могут повлиять конкуренты, которые на период его проведения могут активизировать свои действия в том регионе, где проводится это тестирование.

15.5. Количественные приемы

Приемы прогнозирования количественного характера иногда называют объективными или математическими, поскольку они в большей степени основываются на математике и в меньшей степени на субъективных суждениях. Эти приемы стали очень популярными с появлением современных компьютерных пакетов, специально предназначенных для удовлетворения потребностей компаний в прогнозировании.

Здесь мы не планируем подробно описывать, как работают такие приемы, поскольку каждый из них требует специальных навыков и умений. Пришлось бы всю книгу посвятить только одному приему! Некоторые из таких приемов очень простые, другие — очень сложные. В оставшейся части этой главы сделаем попытку объяснить в целом эти приемы, чтобы читатель по крайней мере понял бы их полезность и то, как их можно использовать для решения его собственных проблем, связанных с прогнозированием. Если проблема требует специальных математических приемов, то следует проконсультироваться со специалистом, а не пытаться действовать на основе той неполной информации, которая приведена здесь.

Качественные приемы можно разделить на два типа.

1. *Анализ временных рядов.* Единственной переменной, которая учитывается при прогнозе, является время. Эти приемы относительно просты для применения, но возникает опасность, что здесь слишком большое внимание для предсказания будущего может

быть уделено прошлым событиям. Эти приемы полезны для предсказания объемов продаж на рынках, которые относительно стабильны и не подвержены неожиданным и необъяснимым изменениям спроса. Другими словами, при их помощи предсказывать резкие взлеты и падения на рынке невозможно, если только при составлении прогноза преднамеренно не манипулировать данными, чтобы учесть такие взлеты и падения.

2. *Приемы причинно-следственных зависимостей.* Предполагается, что существует зависимость между измеряемой независимой переменной и прогнозируемой зависимой переменной. Прогноз получается за счет подстановки значения независимой переменной в вычисления. Необходимо выбрать подходящую независимую переменную, но при этом надо осторожно подойти к выбору периода, на который составляется прогноз. Эти приемы являются разновидностями установления причинно-следственных связей. Проблема возникает, *когда* делаются попытки установить причины, лежащие за этими связями и зависимостями, так как во многих случаях логического объяснения не существует. Действительно, часто ничто не указывает на то, что прежняя зависимость сохранится и в будущем. Внесение причинности в случайные зависимости на этом этапе может быть непонятным, но когда эти приемы будут рассматриваться подробнее в этой главе ниже, это станет очевидным.

Первый набор методов, который мы рассмотрим, связан с анализом временных рядов.

Количественные методы (временные серии)

Скольльзящие средние

Этот метод усредняет и выравнивает данные, входящие во временные ряды. Чем более продолжительные эти ряды, тем сильнее будет выравнивание. Основной принцип заключается в том, что из вычислений удаляются наиболее ранние показатели по продажам и добавляются данные по последним продажам. Этот прием лучше всего показать на простом примере, приведенном в табл. 15.1, из которого видно, что использование более продолжительного скользящего среднего ведет к более ровному тренду, чем при использовании более короткого скользящего среднего.

Таблица 15.1. Компания Office Goods Supplies Ltd: годовые продажи портфель-дипломатов, скользящие средние

Год	Количество	За три года		За пять лет	
		Всего	В среднем	Всего	В среднем
1985	1446	—	—	—	—
1986	1324	4179	1393	—	—
1987	1409	3951	1317	6543	1309
1988	1218	3773	1258	6032	1206
1989	1146	3299	1100	5855	1171
1990	935	3228	1076	5391	1078
1991	1147	3027	1009	4953	991
1992	945	2872	957	4810	962
1993	780	2728	927	5049	1008
1994	1003	2957	986	4706	941
1995	1174	2981	994	4805	961
1996	804	3022	1007	5186	1037
1997	1044	3009	1003	5470	1094
1998	1161	3492	1164	—	—
1999	1287	—	—	—	—

Эти данные можно представить графически (рис. 15.2), из чего видно, что среднее значение выравнивает годовые показатели продаж, причем среднее значение по пяти годам дает более ровную линию, чем среднее значение по трем годам. Можно на основе этих данных получить прогноз, экстраполируя линию тренда, а уже лицо, занимающееся прогнозированием, должно решить, какое из средних, трехлетнее или пятилетнее, является лучшим. Действительно, иногда необходимо сгладить данные (в случае стабильного тренда), и в таком случае этот прием называется *прогнозирование тренда*. Следует отметить, что чем сильнее колеблются данные, тем более продолжительный период необходим для определения среднего.

Экспоненциальное выравнивание

Это прием, в котором различным участкам данных, на основании которых должен быть составлен прогноз, придаются разные весовые значения. Проблемой при использовании методов скользящих средних и простого прогнозирования тренда является то, что они не позволяют предсказать рост или падение рынков (если только лицо, занимающееся прогнозированием, преднаме-

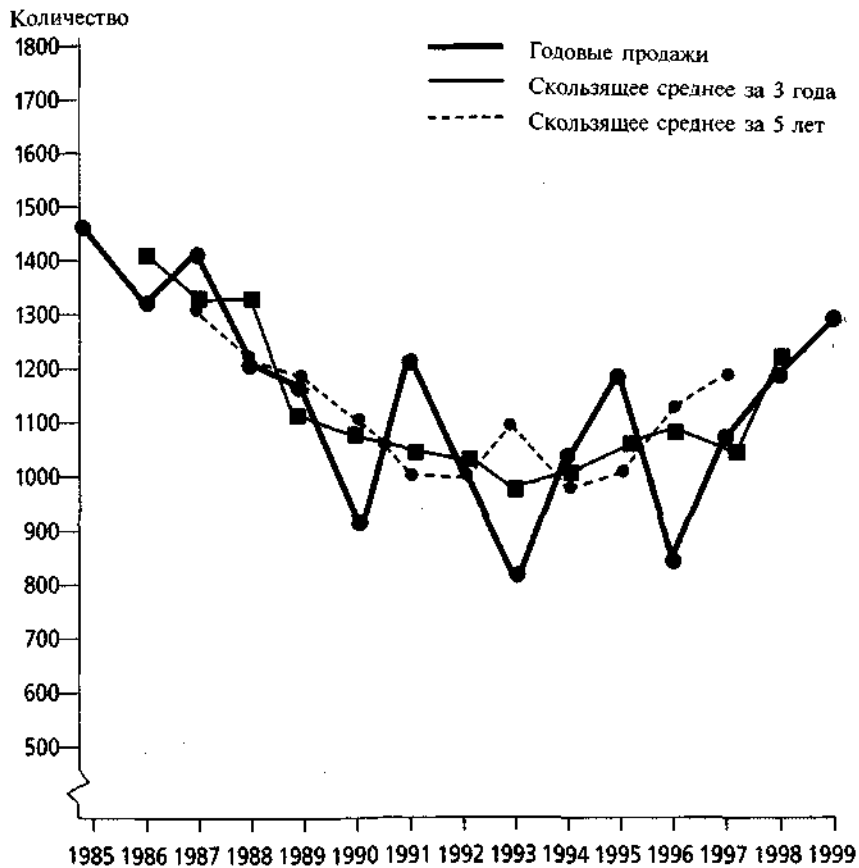


Рис. 15.2. Компания Office Goods Supplies Ltd: годовые продажи портфелей-дипломатов, скользящие средние

ренно не внесет такие подъемы и спады в данные). При использовании этого приема можно присвоить соответствующие степени «типичности» различным частям временных серий.

Здесь мы не предполагаем подробно объяснять математическую основу этого приема, поскольку в книге не ставится цель полного и глубокого рассмотрения методов прогнозирования объемов продаж. Укажем только, что статистические данные, использованные в предыдущем примере, можно применить и для данного приема, если задать разные весовые коэффициенты к более ранним временным сериям. Эти весовые коэффициенты задаются лицом, занимающимся прогнозированием, на основе его суждений относительно того, на-

сколько «типичными» были предыдущие части данных, и использовать эти коэффициенты для получения прогноза (хотя существуют математические приемы, позволяющие решить, насколько это необходимо). Результат такого подхода показан на рис. 15.3.

При использовании метода скользящих средних для прогноза берется некоторое время, учитывающее подъемы и спады, в то время как при методе экспоненциального сглаживания реакция может быть немедленной. В этом примере лицо, занимающееся прогнозированием, задало большие коэффициенты периодам спада, чем периодам подъема в торговле, и тем самым, прогноз показывает, что в 2000 г. будет очередной спад. Если бы был использован для прогноза метод скользящих средних, то он показал бы в 1998—1999 гг. небольшой подъем.

На практике данный прием является простым для использования, особенно если применяется компьютер. Лицо, занимающееся прогнозированием, может очень просто изменить константу выравнивания для различных периодов и получить ряд альтернатив-

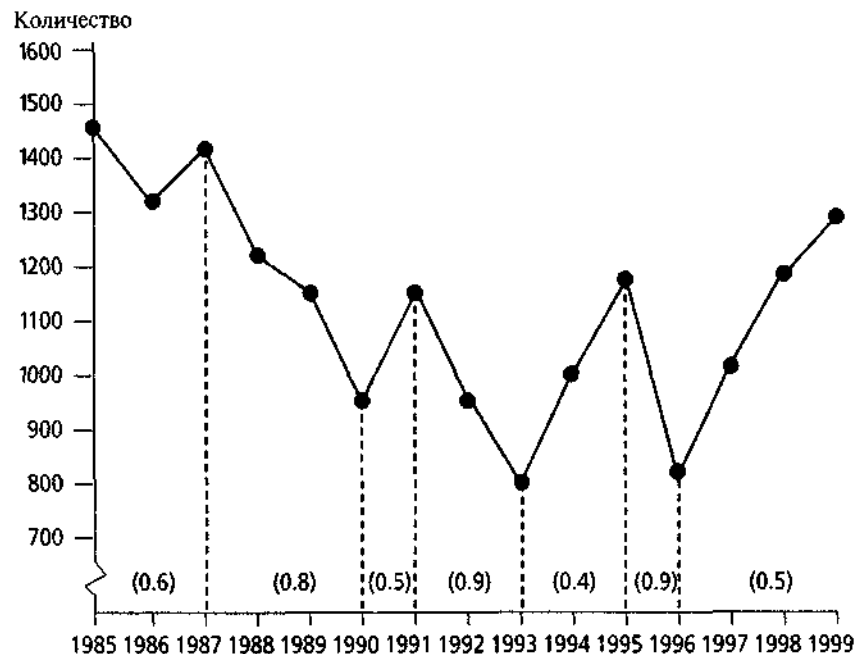


Рис. 15.3. Компания Office Goods Supplies Ltd: годовые продажи портфелей-дипломатов, экспоненциальное выравнивание

ных прогнозов. Умение заключается в данном случае в определении весовых коэффициентов для более ранних и более поздних временных серий.

Анализ временных рядов

Этот метод обычно используется, когда в данных наблюдаются сезонные изменения. Он особенно полезен для прогнозирования объемов продаж продуктов, для которых характерны колебания моды, и для продуктов, реагирующих в течение года на сезонные изменения. Он может также использоваться для анализа циклических изменений в более продолжительные периоды времени (типичная динамика торговли), но для обработки краткосрочных трендов существуют более подходящие методы. Таким образом, лучше всего этот анализ использовать в том случае, если имеется повторяю-

Таблица 15.2. Office Goods Supplies Ltd: ежеквартальный объем продаж портфелей-дипломатов

Год	Квартал	Число портфелей-дипломатов	Скользящее общее за квартал	Сумма пар	Деленная на 8 для отыскания тренда	Отклонение от тренда
1995	1	207	= 1174	= 2295	287	- 64
	2	268				
	3	223				
	4	476				
1996	1	154	= 804	= 1934	242	- 88
	2	162				
	3	127				
	4	361				
1997	1	189	= 1044	= 2110	264	- 82
	2	263				
	3	182				
	4	410				
1998	1	211	= 1161	= 2346	293	- 94
	2	287				
	3	199				
	4	464				
1999	1	235	= 1287	= 2536	317	+ 33
	2	350				
	3	200				
	4	502				

шийся сезонный тип в течение года. Эти сезонные изменения измеряются по величине их отклонений от общего тренда.

Лучше всего этот метод объяснить графически на тех данных, которые использовались для предыдущего примера. Для этого определяется ежеквартальный объем продаж портфелей-дипломатов компанией Office Goods Supplies Ltd за 1995—1999 г. (табл. 15.2), и, как можно видеть, эти объемы продаж демонстрируют сезонные колебания, когда пик продаж приходится на последний квартал каждого года.

Когда к результату добавляются суммы ежеквартальных отклонений от тренда, результирующая сумма в рассматриваемом примере составляет +40 (табл. 15.3). Общая сумма должна равняться нулю, поскольку в противном случае это означает, что в прогноз внесено искажение в сторону завышения. Однако такая корректировка должна охватывать все цифры в равной мере, и поэтому вычисления дают: $40 / 4 = +10$.

Таблица 15.3. Office Goods Supplies Ltd: сумма ежеквартальных отклонений от тренда

Квартал	1	2	3	4
Год				
1995	—	—	-64	+209
1996	-88	-53	-78	+139
1997	-53	+8	-82	+141
1998	-64	+3	-94	+160
1999	-77	+33	—	—
Сумма	-282	-9	-318	+649 = +40

Следовательно, +10 необходимо вычесть из показателей по каждому кварталу. Тогда соответствующими цифрами будут:

Квартал	1	2	3	4
Скорректированные отклонения	-292	-19	-328	+639 = 0

В этом конкретном примере указанные цифры теперь необходимо разделить на 4, чтобы получить годовые обобщенные данные (поскольку для обобщения использовались данные за четыре года), после чего показатели, на основе которых будет делаться прогноз, выглядят следующим образом:

Квартал	1	2	3	4
Отклонения	-73	-5	-82	+160 = 0

Показатели в табл. 15.2 были получены следующим образом. Продажи (в единицах) суммировали и получили данные за год. За-

тем получили скользящее среднее за год, для чего к полученному результату добавили данные за последний квартал и вычли данные за первый (за год) квартал. После этого в следующей колонке скользящее среднее за год складывают по два (чтобы добиться большей сглаженности), а затем полученный результат делится на 8 (по числу кварталов, которые входят в эту сумму), что позволяет судить о наличии или отсутствии тренда. И наконец, вычисляются отклонения от этого тренда, для чего из значения тренда вычитаются реальные результаты за соответствующий квартал. Эти отклонения от тренда показаны в последней колонке табл. 15.2.

Аналогичное прогнозирование объема продаж на 1999 и 2000 годы показано в табл. 15.4.

Таблица 15.4. Компания Office Goods Supplies Ltd: показатели прогнозного тренда и вычисленных отклонений от тренда

<i>Год</i>	<i>Период</i>	<i>Тренд</i>	<i>Отклонение</i>	<i>Прогноз</i>
1999	3	326	-82	244
	4	334	+160	494
2000	1	343	-73	270
	2	352	-5	347
	3	360	-82	278
	4	369	+160	529

Затем полученные статистические данные наносятся на график. Данные о продажах и тренд по рассматриваемому примеру показаны на рис. 15.4. Линия тренда может быть продолжена «на глаз» (именно в этом заключаются умение лица, занимающегося прогнозом, и его интуиция). После этого отклонения от тренда добавляются к линии тренда и на выходе получается прогноз по объему продаж.

В данном конкретном примере можно видеть, что линия тренда была продолжена с небольшим наклоном вверх, т.е. так же, как это происходило в предыдущие годы. Первые две цифры для периодов 3 и 4 на 1999 г. показаны как прогноз, но эти кварталы уже, конечно, прошли и поэтому эти цифры не следует рассматривать в дальнейшем. На четыре квартала 2000 г. дан прогноз, который и показан на графике.

Этот метод, как и многие ему подобные, страдает от того, что подъемы и спады не могут быть предсказаны, и такие данные должны субъективно вноситься лицом, занимающимся прогнозированием, при помощи манипуляции экстраполируемой линией тренда.

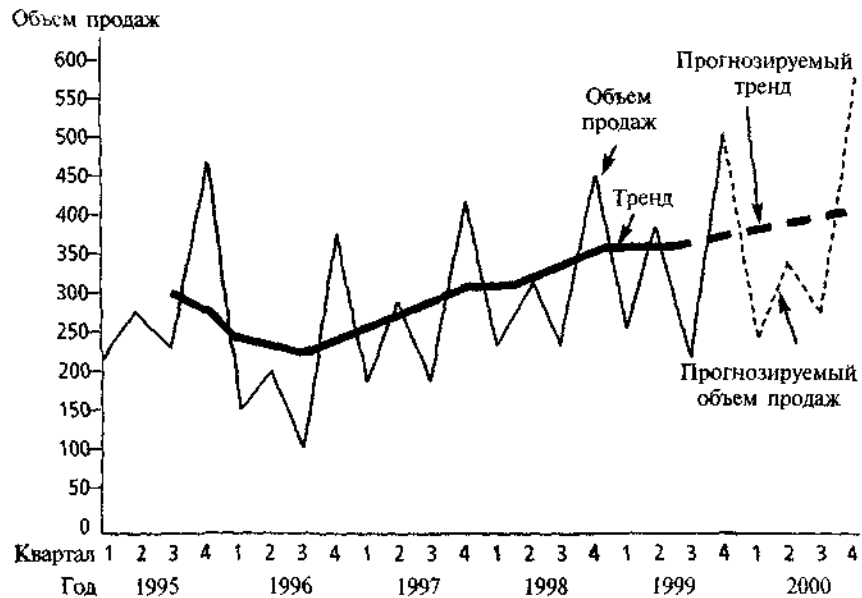


Рис. 15.4. Компания Office Goods Supplies Ltd: ежеквартальный объем продаж портфелей-дипломатов и годовой прогноз

Диаграммы Z

Этот метод является одним из улучшенных вариантов метода скользящих средних. Помимо получения годового скользящего среднего он также показывает месячные и кумулятивные продажи, что объясняет, почему этот метод называется диаграммой Z. Каждая диаграмма Z отражает данные за один год, и потому лучше всего его применять, когда есть данные за каждый месяц. В качестве инструмента для прогнозирования он является полезным средством, когда продажи за один год могут быть сравнены с предыдущими годами с использованием трех критериев: месячных данных, кумулятивных данных и скользящего среднего.

Объем продаж портфелей-дипломатов компании Office Goods Supplies Ltd приведен для каждого месяца 1998 и 1999 гг., и этого достаточно, как это можно увидеть в табл. 15.5, для того, чтобы получить все данные, необходимые для составления диаграммы Z. Цифры из табл. 15.5 в графическом виде представлены на рис. 15.5.

Скользящее годовое среднее по объему продаж получается за счет добавления результата за новый месяц и вычитания первого

Табл. 15.5. Компания Office Goods Supplies Ltd: ежемесячный объем продаж портфелей-дипломатов за 1998 /1999 гг.

Месяц	Объем продаж, ед		Кумулятивные продажи за 1999 г.	Итоговое скользящее среднее за год
	1998	1999		
Январь	58	66	66	1169
Февраль	67	70	136	1172
Март	86	< 99	235	1185
Апрель	89	102	337	1198
Май	94	121	458	1225
Июнь	104	127	585	1248
Июль	59	58	643	1247
Август	62	69	712	1254
Сентябрь	78	73	785	1249
Октябрь	94	118	903	1273
Ноябрь	178	184	1087	1279
Декабрь	192	200	1287	1287

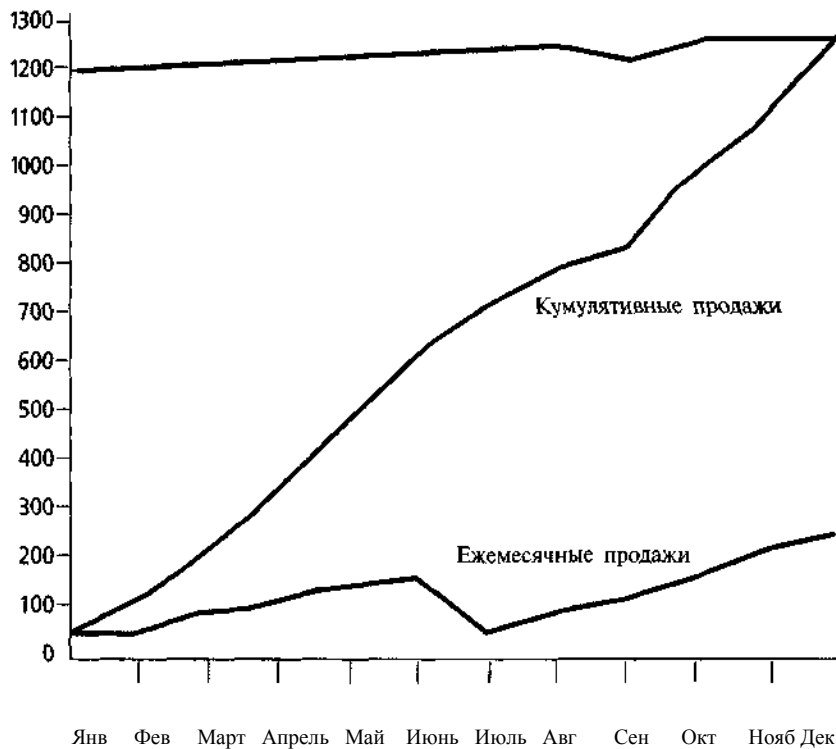


Рис. 15.5. Компания Office Goods Supplies Ltd: ежемесячный объем продаж портфелей-дипломатов, диаграмма Z

из предыдущих двенадцати месяцев. Кумулятивные продажи получают, добавляя данные за очередной месяц к предыдущим. Нижняя линия диаграммы Z показывает ежемесячные продажи. Этот метод очень похож на предыдущий и может применяться для краткосрочных (до 1 года) прогнозов. Однако считать этот метод серьезным инструментом прогнозирования не стоит, так как его основное предназначение — сравнение.

Разное

В последнем параграфе кратко описываются два приема, которые хорошо подходят для компьютерного использования. Их применение зависит от наличия современных пакетов компьютерного программного обеспечения, и если читатель хочет разобраться в этих приемах подробно, мы рекомендуем обратиться к специалисту по компьютерным программам, который может дать ему рекомендации по их применению, а также по степени точности их работы. Мы не собираемся здесь утверждать, что лицо, занимающееся прогнозированием (например, менеджер по продажам), обязательно должен хорошо владеть этими приемами. Но все же необходимо знать об особенностях их применения в прогнозировании и степени точности.

Первый из этих приемов — метод Бокса—Дженкинса, названный по фамилиям людей, его разработавших (Box and Jenkins). Это разновидность метода экспоненциального сглаживания, в котором применяются различные весовые коэффициенты к разным частям временных серий. В случае использования этого метода компьютерный пакет выбирает ранние части временных серий, манипулирует ими и задает весовые коэффициенты с учетом известных результатов по продажам из последних составляющих временных рядов. Затем определяются те весовые коэффициенты, которые лучше всего соответствуют ситуации, и они применяются для прогнозирования последующих событий. Для кратко- и среднесрочного прогнозирования этот метод достаточно точный. Считается, что с появлением более мощных персональных компьютеров он будет использоваться все более активно.

Количественные методы (методы причинно-следственных зависимостей)

Индикаторы направленности

Этот метод прогнозирования старается выявить и определить линейную регрессионную зависимость между некоторыми измеря-

емыми явлениями и то, в какой степени ее можно прогнозировать. Здесь не место для обсуждения приема линейной регрессии; и если читатель хочет изучить этот метод, то существуют хорошие учебники по статистике, подробно объясняющие его и показывающие, как им следует пользоваться.

Лучший способ объяснить этот метод — это посмотреть, как он работает на простом примере. Например, объем продаж детских велосипедов зависит от числа детей, и поэтому индикатором направленности в деятельности производителя велосипедов являются статистические данные по числу рождений младенцев. Производитель старается отыскать зависимость между двумя данными, например, числом родившихся детей и первыми их двухколесными велосипедами (известно, что такой велосипед, как правило, впервые покупают ребенку в возрасте трех лет), т.е. именно число родившихся детей за три года до рассматриваемого периода и является индикатором направленности. Другими словами, первые велосипеды у детей появляются примерно через три года после их рождения.

Этот пример очевиден своей простотой, и существуют пакеты прогнозирования, позволяющие выбирать индикаторы направленности, заранее, до времени фактических продаж, и на их основе вычислять будущие результаты. Одним из приемов при прогнозировании является подстановка вместо фактических результатов их индикаторов, которые наилучшим образом им соответствуют. Причем, по мере движения времени индикаторы постоянно уточняются. Когда наступает время реальных продаж, прогнозирование на основе подстановки корректируется, чтобы учесть последние полученные результаты.

Этот более совершенный тип прогнозирования, который только что описан, известен как корреляционный анализ и используется для установления зависимости. Опять же, для более полного объяснения того, как он работает, и его приложений, мы отсылаем читателя к соответствующим учебникам по статистике.

Имитация

Этот подход к прогнозированию возможен только при широком распространении цифровых компьютеров. Прогнозирование на основе индикаторов направленности устанавливает зависимость между некоторыми измеряемыми явлениями, в то время как имитация, чтобы установить прогнозную зависимость, прибегает к процессу итерации или приему проб и ошибок. При достаточно

сложной проблеме прогнозирования (когда чаще всего этот прием применяется) число альтернативных возможностей и исходов становится огромным. Когда вероятности различных исходов известны, этот прием называют имитацией Монте-Карло, в основе которой лежит предварительное вычисление вероятности наступления какого-то события (не случайно, этот прием своими корнями уходит в вероятности, рассчитываемые для азартных игр).

Подробно объяснить этот прием, не прибегая к сложным математическим вычислениям, трудно. Достаточно будет, чтобы читатель знал о его существовании. Если требуется дополнительная информация по этому приему, следует получить консультацию у специалистов, профессионально занимающихся прогнозированием, а чтобы успешно применить его на практике, обратитесь к соответствующим экспертам.

Модели диффузии

Большинство методов, которые обсуждались до сих пор, использовали в расчетах показатели прошлых продаж компании или отрасли, которые становились доступными раньше, чем вычислялись прогнозные показатели. Однако когда на рынок запускается новый продукт, или когда продукт не является разновидностью предыдущего, метод для оценивания объема продаж основывается на теории, которая называется диффузией инновации. Один из авторов этой книги уже занимался исследованием этой темы и подготовил прогноз для продаж видеомагнитофонов на основе **модели диффузии** (Lancaster and Wright, 1983).

Как и при использовании большинства приемов причинно-следственных зависимостей, в этом случае потребуется рекомендация специалиста. По своей сути это прием с использованием компьютера, поскольку с вычислительной точки зрения является сложным.

В своей основе теория диффузии исходит из допущения, что новый продукт имеет четыре базовые составляющие:

- инновацию;
- коммуникацию об этой инновации среди отдельных людей;
- социальную систему;
- время.

Теория утверждает, что инновацию можно категоризировать по одной из следующих группировок:

- постоянная;
- динамически постоянная;
- прерывистая.

Приведенный перечень группировок является иерархическим: чем ниже вы опускаетесь по нему, тем меньше степень инновационное™. А это означает, что чем меньше степень инновационности, тем вероятность ее признания будет также ниже. В первые дни появления нового продукта информация об этом должна быть доведена до возможно большего числа людей, особенно тех, кто скорее всего может повлиять на распространение инновации. Коммуникационный процесс разбивается на формальные и неформальные составляющие. Именно эти два элемента входят в модель прогнозирования, которая может использоваться без наличия большого числа данных о предыдущих продажах. Формальные коммуникации контролируются компанией и включают такие данные, как расходы на рекламу или на поддержку продаж для запуска новой продукции, а неформальная составляющая связана с такими аспектами, как влияние семьи или референтной группы.

После того как инновация запущена, необходимо измерение скорости ее адаптации, чтобы иметь возможность составить правильный прогноз. Продукты рождаются, затем выходят на этап зрелости и в конце концов умирают, и поэтому для лица, занимающегося прогнозом и использующего этот метод, важно определить скорость адаптации новинки, знать хотя бы несколько данных по продажам на этапе запуска продукта на рынок. Таким образом, прогноз может быть сделан всего лишь на основе небольшого количества данных, охватывающих начальный период запуска нового продукта на рынок. В данном случае, следовательно, делается допущение, что новый продукт имеет цикл жизни и что вначале его принимают только любители новинок, за которыми следуют и остальные категории потребителей.

Использование компьютерного программного обеспечения для прогнозирования объема продаж

Для целей прогнозирования специально разработано множество вариантов программного обеспечения. Проблема с такими программами заключается в том, что они быстро устаревают, поэтому если вы предполагаете использовать программу, постарайтесь выбрать одну из самых последних. Ниже приводится ряд программ наиболее общего назначения, которые выдержали проверку временем.

EXEC*U*STAT компании Mercia Software Ltd. Пакет для обработки статистических данных в области бизнеса, имеющий мощный графический редактор, обеспечивающий получение графики высокого качества.

FOCA Timberlake компании Clark Ltd. Позволяет осуществлять современное количественное прогнозирование на основе временных серий, используя экспоненциальное сглаживание, спектральный анализ, метод Бокса — Дженкинса и адаптивное фильтрование.

MINITAB компании [CLE.COM](#) Ltd. Система анализа данных общего назначения, удобная для пользователя. Ее характерными чертами являются описательная статистика, регрессионный анализ с возможностями диагностики, анализ остаточных явлений и обоснованных пошаговых процедур, анализ временных рядов, включающий приемы сильного сглаживания и операции Бокса — Дженкинса.

RATS компании Timberlake Clark Ltd. Эконометрический пакет, позволяющий проводить анализ временных рядов; могут быть включены небольшой объем перекрестных данных и данных, полученных в ходе панельного исследования.

SAS/ETS компании SAS Software Ltd. Библиотека эконометрических данных и временных рядов, на основе которых можно осуществлять прогнозирование, планирование и составление финансовых отчетов. В нее включены процедуры для анализа временных рядов, системы имитирования линейных и нелинейных процессов, снятие сезонности; может использоваться для моделирования и планирования потоков денежных средств, а также прогнозирования объема продаж.

SORITEC компании Timberlake Clark Ltd. Включает приемы линейного и нелинейного оценивания, одновременного нелинейного имитирования и выработки решений, язык полной обработки матриц и возможность оценивания переходных функций.

SPSS-PC+ компании SPSS (UK) Ltd. Пакет полного анализа интерактивных данных с возможностью полного редактирования результатов на экране, ввода дополнительных данных и их проверки на соответствие, несколько процедур, используемых для аналитических целей и составления отчетов.

SPSS-X компании SPSS (UK) Ltd. Простой пакет для обработки статистических данных и составления отчетов. В него включен широкий диапазон функций, позволяющих решать множество задач, начиная от проверки данных на соответствие до составления самых разных таблиц, графиков и карт.

STATGRAPHICS компании Cocking & Drury Ltd. Статистический и графический пакет, включающий функции составления двумерных и трехмерных графиков, описательные методы, оценивание и тестирование, проверку дистрибутивного соответствия, анализ данных, анализ отклонений, регрессионный анализ, анализ временных рядов, а также моделирование Бокса — Дженкин-

са, мультивариантные и непараметрические методы и экспериментальное проектирование.

STATPAC GOLD компании Molimerx Ltd. Программа пакетной и интерактивной обработки с хорошей графикой, требующая меньше памяти, чем большинство других программ.

В этот список вошли только те пакеты, которые доступны пользователям в Великобритании; очень много аналогичных программ разработано в США.

15.6. Выводы

В этой главе рассмотрена цель прогнозирования объема продаж и специально подчеркнуто, что эта функция возлагается на менеджеров по продажам. Показана важность процесса планирования: без обоснованных точных прогнозов любое планирование окажется напрасным. Рассмотрены краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели прогнозирования, а также показана полезность прогнозирования для основных функций в сфере производства и обслуживания.

Прогнозирование рассмотрено в двух параграфах, где показаны некоторые качественные и количественные методы, причем последние разбиты на методы временных серий и методы причинно-следственных зависимостей. Приемы прогнозирования качественного характера и методы обработки временных рядов объяснены достаточно подробно, на уровне, позволяющем читателю получить представление о том, как ими можно пользоваться на практике. Однако методы причинно-следственных зависимостей в значительной степени зависят от степени сложности применяемых математических вычислений. К этим методам дается пояснение, но не на уровне рабочих подробностей.

В следующей главе рассматриваются бюджеты продаж, для чего в качестве логического шага используются процедуры по прогнозированию объема продаж.

Практическое упражнение

Classical Reproductions Ltd

Основа для применения байесовой теории решений

В этой главе говорилось, что с 1960-х годов мы наблюдаем разработку современных статистических методов, применяемых

для решения проблем, в которых информация является неполной или нечеткой. Новая эра в статистике имеет самые разные названия: теория статистических решений, теория простых решений, байесова теория решений (названная так в честь преподобного Томаса Байеса, 1702—1761). Все эти названия могут употребляться друг вместо друга, и поэтому мы здесь будем пользоваться вариантом «байесова теория решений».

Байесова теория решений является относительно новой и в определенной степени противоречивой, однако позволяет в какой-то степени учесть неопределенности, связанные с будущим. Примененный к прогнозированию, этот метод включает собственное мнение представителей компании о том, какие ряды данных следует включить в вычисление прогноза по объему продаж. Существуют два основных способа определения вероятности:

- 1) как физической характеристики, присущей физической системе;
- 2) как показателя убежденности в достоверности некоторого заявления.

До конца 1950-х годов большинство статистиков придерживались первой точки зрения на вероятность, считая, что вероятность события — это относительная частота, с которой это событие могло бы произойти. Однако после этого произошло переосмысление сущности вероятности, которая сейчас все чаще рассматривается как показатель убежденности в достоверности некоторого заявления. Такой последний подход называется байесовой статистикой. Этот вариант отражает точку зрения, что вероятность — это мера наших убеждений и что мы всегда можем выразить степень наших убеждений в единицах вероятности.

Чтобы воспользоваться байесовым подходом, лицо, принимающее решение, должно уметь присвоить значение вероятности каждому конкретному событию или состоянию. Сумма этих вероятностей должна равняться единице. Эти вероятности отражают степень убежденности лица, принимающего решение, в отношении того, насколько вероятны наступления отдельных событий, входящих в состав общей проблемы. Из-за субъективного характера процесса определения этих вероятностей многие практики часто отвергают этот подход; более того, некоторые консервативно настроенные статистики называют его «квантофикацией ошибок»!

При возникновении практических проблем бизнеса решения часто делегируются людям, чей уровень опыта должен быть таким, чтобы они могли присвоить рациональные значения веро-

яностей различным событиям. Эти вероятности будут субъективными оценками, в основе которых лежат опыт, интуиция и другие факторы, такие, как доступность этим людям опубликованных данных, полученных к тому времени, когда принимается решение. По этой причине подобные субъективные оценки вероятностей рассматриваются как вероятность до наступления события.

При принятии решения в бизнесе нам приходится выбирать между альтернативными вариантами, учитывая денежное выражение или ожидаемое значение наших действий. Менеджер, который выбирает из ряда возможных капиталовложений, должен рассмотреть прибыли и убытки, которые могут быть получены в результате каждого варианта. Чтобы применить байесову теорию принятия решений, следует иметь набор вариантов и обоснованное мнение относительно экономических последствий в результате выбранного конкретного варианта действий.

Когда будущие события, имеющие отношение к задаче, идентифицированы и соответствующие субъективные априорные вероятности присвоены, лицо, принимающее решение, вычисляет ожидаемый исход для каждого действия и выбирает из них то, у которого будет наиболее привлекательный для него ожидаемый исход. Так, если ожидаемый исход отражает доход или прибыль, лицо, принимающее решение, выбирает действие с наиболее высоким ожидаемым результатом по этому критерию.

Байесов прием может использоваться для решения достаточно сложных проблем, но мы рассмотрим простую задачу, чтобы только показать сущность этого приема и дать необходимые пояснения. Однако принципы остаются теми же самыми, как для простых, так и сложных проблем.

Байесова теория принятия решений в приложении к деятельности компании Classical Reproductions Ltd

Этот британский производитель классической английской мебели рассматривает возможности выхода на рынок США. Компания собирается назначить агента, который будет иметь запас ее продукции и продавать мебель в дорогие розничные магазины.

Для того чтобы компания смогла воспользоваться экономией на транспортных тарифах, партия отправляемых грузов должна быть достаточно большой. Планируется, что первая из этих партий будет стоить 2 млн ф. ст.

Эта мебель в настоящее время пользуется в США особенно повышенным спросом, что позволяет установить на нее высокие цены.

Менеджеры Classical Reproductions Ltd ожидают, что спрос на мебель останется высоким до тех пор, пока экономические условия в США будут оставаться благоприятными для бизнеса в целом. Если экономические условия ухудшатся, то спрос на мебель и цены на нее резко упадут, поскольку такая продукция относится к той категории, покупку которой можно при необходимости отложить.

Чтобы финансировать производство, транспортировку, складское хранение и другие расходы, связанные с этим рынком, компания получает необходимый капитал в банке. Хотя проект выглядит вполне обоснованным, существует определенная неуверенность в том, каким будет будущее состояние американской экономики в течение последующих двенадцати месяцев. В связи с этим руководство компании должно принять решение: или несмотря на риск выходить на рынок США, или отложить проект до тех пор, пока экономическое положение в США определится более четко, но при этом существует опасение, что за это время вкусы американцев могут измениться.

Сделаем предположение, что руководство компании полагает, что экономика США в течение последующих двенадцати месяцев может:

- продолжать оставаться благоприятной;
- иметь легкий спад;
- иметь резкий спад.

Направление экономики — это событие (£) или состояние, которое совершенно не может контролироваться компанией.

Давайте также предположим, что руководство компании решает в отношении трех возможных вариантов действий (A):

- экспортировать сейчас, когда спрос является высоким;
- отложить проект на 1 год;
- отложить проект на 2 года.

Менеджеры составили прогноз вероятной ожидаемой прибыли для каждого варианта действий, для каждого из возможных событий, и эта информация представлена в таблице, приведенной ниже.

<i>Событие (E)</i>	<i>Действия (A)</i> <i>Экспорти-</i> <i>ровать сейчас,</i> <i>тыс. ф. ст.</i>	<i>Отложить</i> <i>проект на 1 год,</i> <i>тыс. ф. ст.</i>	<i>Отложить</i> <i>проект на 2 года,</i> <i>тыс. ф. ст.</i>
Экономические условия останутся хорошими	800	600	500
Небольшой спад	450	370	200
Экономический спад	—324	50	80

Руководство хочет принять решение, которое обеспечит компании максимальную ожидаемую прибыль. Каждому из возможных событий были присвоены следующие субъективные априорные вероятности.

Событие	Экономические условия останутся хорошими (Л)	Небольшой спад (В)	Экономический спад (Q)	Вероятность
				0,4
				0,3
				0,3
				1,0

Эти априорные вероятности затем встраиваются в дерево решений (рис. 15.6), которое составлено из ряда узлов и ветвей. Точки решения обозначены квадратами, а события — кругами. Узел слева (квадрат) обозначает решение, которое компания должна сделать. Каждая ветвь представляет альтернативный вариант действий или решений. Каждая ветвь ведет к следующему узлу (круг), от которого отходят другие ветви, обозначающие события.

Ожидаемое значение (*EV*) следует вычислить для каждого прогноза, а затем суммировать по каждому альтернативному варианту действий. Это можно сделать при помощи представленной ниже «таблицы выигрышей», которая получается умножением ожидаемой прибыли для каждого события на присвоенную вероятность и суммированием полученных результатов.

1. Вариант 1 (экспортировать сейчас)

<i>n</i>	<i>m</i>	Вероятность	Ожидаемая прибыль, тыс. ф. ст.	Ожидаемое значение, тыс. ф. ст.
A		0,4	800	320
B		0,3	450	135
C		0,3	-324	-97,2
Общее ожидаемое значение для этого варианта				357,8

2. Вариант 2 (отложить проект на 1 год)

<i>n</i>	(E)	Вероятность	Ожидаемая прибыль, тыс. ф. ст.	Ожидаемое значение, тыс. ф. ст.
A		0,4	600	240
B		0,3	370	111
C		0,3	50	15
Общее ожидаемое значений для этого варианта				366

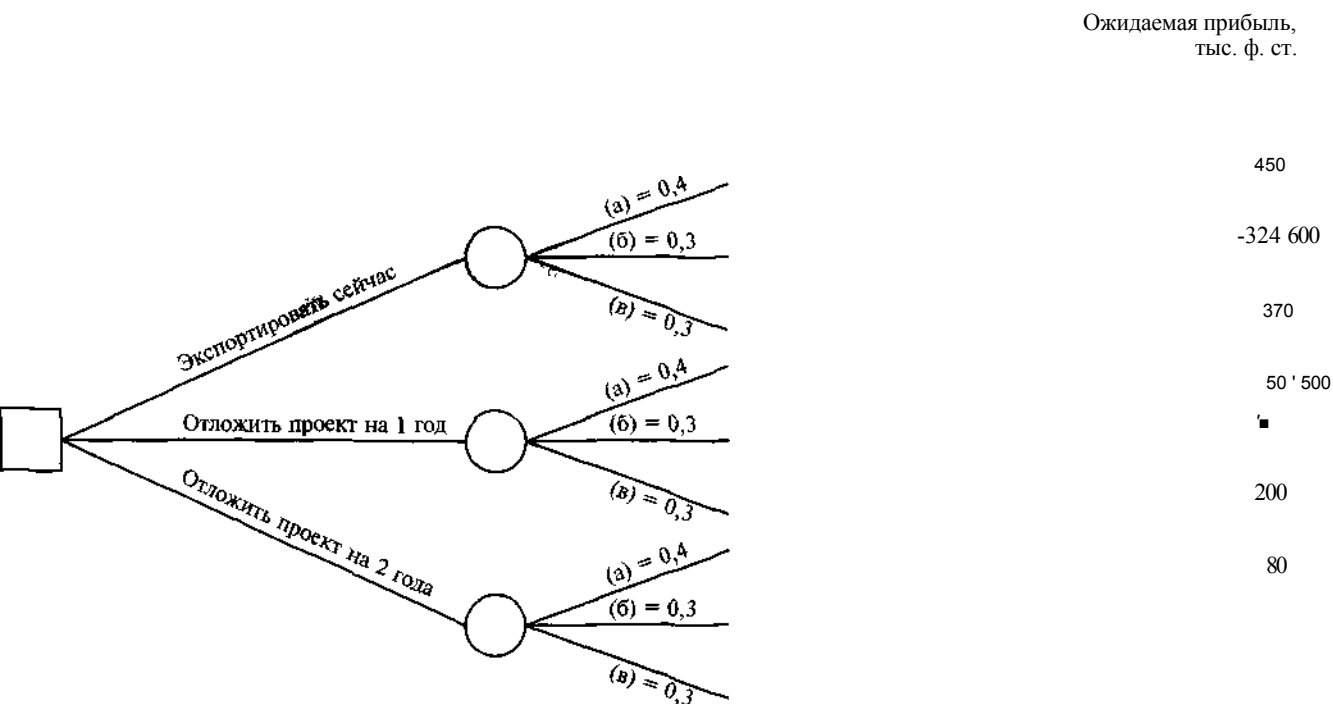


Рис. 15.6. Дерево решений для компании Classical Reproductions Ltd:
 а) экономические условия останутся хорошими; б) небольшой спад;
 в) экономический спад

3. Вариант 3 (отложить проект на 2 года)

Событие (E)	Вероятность	Ожидаемая прибыль, тыс. ф. ст.	Ожидаемое значение, тыс. ф. ст.
A	0,4	500	200
B	0,3	200	60
C	0,3	80	24
Общее ожидаемое значение для этого варианта			284

Компания решает отложить проект на один год, поскольку именно для этого варианта ожидаемое значение является максимальным. Поскольку это действие выбрано в условиях неопределенности, считается, что ожидаемая прибыль в 366 000 ф. ст. является ожидаемой прибылью, полученной в условиях неопределенности, и является оптимальной.

В этом примере вероятности, присвоенные событиям, являются априорными, поскольку они получены до наступления событий или получения информации об этом. Как правило, такие априорные вероятности являются субъективными и отражают мнение лица,

принимающего решение, о том, как будут развиваться события. Анализ, выполненный с применением таких априорных вероятностей, называется априорным анализом. На основе априорного анализа лицо, принимающее решение, должно определить, как ему следует действовать: так, как было определено в ходе априорного анализа, или получить дополнительную информацию в надежде принять более точное или более устраивающее его решение.

Дополнительная информация может быть получена в ходе проведения исследования, эксперимента или каким-то другим способом. Если действия будут выполняться на основе этой дополнительной информации, лицо, принимающее решение, должно определить новые априорные вероятности. С учетом новой информации следует провести и другой анализ. Такие новые вероятности называются постериорными, т.е. полученными впоследствии.

Разумеется, получение дополнительной информации может потребовать расходов, и лицо, принимающее решение, должно определиться с тем, стоит ли потенциальный результат этих затрат. Чтобы лучше разобраться с этим, давайте определим ожидаемую прибыль при абсолютной информации, когда априорные вероятности являются следующими.

(A) Экономические условия останутся хорошими	0,4
(B) Небольшой спад	0,3
(C) Экономический спад	0,3

Если экономические условия в США остаются благоприятными, то теперь оптимальным вариантом будет немедленный экспорт. Если будет небольшой спад, все равно оптимальным вариантом будет немедленный экспорт. А если вариантом будет резкий спад, то оптимально отложить проект на два года.

Таким образом, мы устанавливаем ожидаемую прибыль при абсолютной информации (EVPI, expected value of perfect information).

$$EVPI = 479\,000 - 366\,000 = 113\,000 \text{ ф. ст.}$$

Это значение в 113 000 ф. ст. можно интерпретировать как ожидаемые альтернативные убытки при оптимальных действиях в условиях неопределенности, т.е., другими словами, как стоимость неопределенности. Лицо, принимающее решение, не сможет сделать ничего лучшего, как получить абсолютную информацию, и сумма, которую он при этом должен будет заплатить, должна быть меньше той добавки, которую он получит по сравнению с оптимальным результатом без наличия абсолютной информации.



СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТА И ЕГО ОЦЕНКА

Цели

Изучив эту главу, вы должны уметь следующее:

1. Понять, какую роль играют бюджеты в обеспечении более равномерно осуществляемой деятельности организации.
2. Разобраться, как происходит составление бюджетов и для чего они нужны.
3. Знать, как устанавливаются стандарты деятельности, для того чтобы обеспечить заданные уровни продаж.
4. Устанавливать качественные и количественные показатели деятельности.

Ключевые термины

бюджет продаж
определение бюджета
оценивание работы
торговых представителей

показатели работы
собеседование для оценивания
стандарты работы
распределение бюджета

16.1. Цель составления бюджета

Для того чтобы удостовериться, что расходы не превышают запланированных доходов, каждой организации необходимо заниматься бюджетом. Как уже было показано, начальной точкой для планирования является прогноз объема продаж. Отдел компании, занимающийся расчетами издержек, берет показатели среднесрочного прогнозирования объема продаж, после чего бюджетные цифры распределяются по отделам (или центрам затрат). Бюджеты показывают ограничения по тратам; тем самым они являются средством контроля. Компания может планировать свою прибыль на основе ожидаемых продаж минус затраты на обеспечение этих продаж (что представляет общий бюджет организации).

Следствие неточного среднесрочного прогноза может быть обнаружено немедленно, поскольку план прибыли для компании окажется неправильным. Об этом уже говорилось, но здесь следует подчеркнуть еще раз, что если прогноз был пессимистичным, а компания обеспечивает больше продаж, чем указано в прогнозе, то потенциальные продажи могут оказаться утраченными из-за

неподготовленности и недостаточного оборотного финансирования. Но если объем прогнозных продаж является оптимистичным, а поступление от продаж не дотягивает до ожидаемых, то могут возникнуть проблемы с поступлениями, и компания будет вынуждена прибегнуть к заимствованиям, скорее всего в банке, чтобы получить краткосрочный оборотный капитал (что может быть, если процентные ставки высоки, очень дорого). Последний из указанных факторов является основным для многих неудач в бизнесе, которые не обязательно происходят из-за плохой продукции или плохой работы торговых представителей, а из-за недостаточного количества денег для удовлетворения требований по оборотному капиталу. И все эти проблемы возникают в первую очередь из-за неточного среднесрочного прогнозирования.

16.2. Составление бюджета

Бухгалтеры, составляющие бюджет в целом, не готовят бюджеты отдельных подразделений. Но эти бухгалтеры совместно с менеджерами высшего уровня распределяют общий бюджет по отдельным подразделениям, а менеджер подразделения определяет, как следует использовать выделенные подразделению средства для обеспечения запланированных продаж (и производства). Например, менеджер по маркетингу может решить, что для достижения прогнозируемого объема продаж необходимо больше средств выделить на рекламу и меньше на собственно продажи. В связи с этим он соответствующим образом распределит бюджет, т.е. в данном примере в большей степени сосредоточит свои усилия на имидже продукции, чем на ее продвижении; причем такое решение надо принять заранее, т.е. приоритеты здесь закладываются при планировании маркетинга.

Таким образом, общий прогноз по продажам является основой для всех планов деятельности компании, а бюджет отдела продаж (другие разновидности: бюджет отдела продаж и маркетинга или бюджет отдела маркетинга) — основой для маркетинговых планов по достижению этих прогнозных продаж. Соответственно, бюджет отдела продаж является отражением будущих маркетинговых расходов на достижение прогнозного объема продаж.

На этом этапе полезно провести различия между бюджетом отдела продаж и бюджетом продаж. Бюджет отдела продаж — это,

другими словами, бюджет, предназначенный для осуществления маркетинговой функции на предстоящий бюджетный период. Бухгалтеры делят этот бюджет на три расходные составляющие.

1. Бюджет расходов на продажи включает те затраты, которые непосредственно приписываются процессу продаж, например заработная плата и комиссионные торговому персоналу, расходы на подготовку сотрудников и расходы на продажи.

2. Бюджет на рекламу включает те затраты, которые непосредственно связаны с творческими видами деятельности в рекламе, например содержательной стороной телевизионной рекламы, и техническими аспектами рекламы, например, реализацией схемы возврата купонов. Ниже показаны методы определения размеров такого бюджета.

1) Как процент от продаж за предыдущий год.

2) Столько же, сколько у конкурентов, при этом небольшие производители смотрят на крупных и корректируют свои рекламные бюджеты, ориентируясь на лидера рынка.

3) Метод допустимости, когда расходы выделяются на рекламу только после того, как другие центры затрат получают свои доли. Другими словами, это то, что остается после остальных.

4) Метод целей и задач предусматривает определение рекламных расходов, необходимых для достижения маркетинговых целей, заложенных в маркетинговом плане.

5) Метод доходов на инвестиции исходит из того, что реклама — это материальная статья, действие которой не ограничивается бюджетным периодом. В этом случае на рекламные расходы смотрят как на долгосрочные инвестиции и пытаются определить поступления от таких инвестиций.

6) Метод приращения похож на предыдущий; здесь исходят из того, что последняя денежная единица, истраченная на рекламу, должна приносить такую же единицу поступлений.

Первый из указанных методов исходит из того, что повышенный объем продаж обеспечит повышенное продвижение продукции, хотя может быть и обратная зависимость: при снижении объема продаж необходимо увеличить расходы на рекламу, т.е. увеличить процент средств, выделяемых на эти цели. Второй метод исходит из допущения, что необходимо соблюдать статус-кво с остальным рынком. Третий метод не является в полной мере привлекательным, поскольку здесь делается допущение, что реклама — это необходимое зло, средства на которые следует выделять только

после того, как удовлетворены остальные потребности. Такое часто происходит во времена, когда компания в определенной степени сворачивает свою деятельность, и первой жертвой на срезание бюджета становится реклама как нематериальный актив. Может быть, здесь вариантом является противоположный подход — обеспечение повышенной осведомленности потребителей о кампаниях продвижения. Четвертый метод, возможно, является разумным, однако бухгалтеры утверждают, что сотрудники маркетингового отдела задают маркетинговые цели без должного учета их ценности, и такие цели иногда могут быть не связаны с прибылью. Пятой и шестой методы также кажутся обоснованными, а основное различие между ними заключается в измерениях возможных выгод, в качестве которых может быть повышенная лояльность к бренду, в результате более высоких расходов на рекламу и определения соотношения, при котором маржинальные поступления равны маржинальным расходам. На практике компании при определении размера указанного бюджета часто используют комбинацию указанных методов, например объединяют четвертый и пятый методы.

3. Административный бюджет представляет расходы, необходимые для работы офиса, занимающегося продажами. Такие расходы включают затраты на проведение рыночных исследований, решение задач административного характера и работу вспомогательных служб.

В связи с этим менеджер по маркетингу (или любой сотрудник, отвечающий в целом за функцию маркетинга и продаж) должен определить на основе маркетингового плана на предстоящий год, какую долю бюджета отдела продаж следует выделить на каждую из трех составляющих бюджета, описанных выше. Такие расходы должны, конечно, гарантировать, что прогнозный объем продаж будет достигнут.

То, что говорилось до сих пор, имеет отношение к бюджету отдела продаж; о бюджете продаж пока еще ничего не говорилось. Однако бюджет продаж более важен для компании, так как имеет гораздо больше последствий, и поэтому целесообразно для его объяснения выделить отдельный параграф.

16.3. Бюджет продаж

Можно сказать, что бюджет продаж — это общие поступления, ожидаемые от всех продуктов, которые продаются, и в каче-

стве таких влияющих на все другие аспекты бизнеса. Таким образом, бюджет продаж составляется непосредственно на основе прогноза объема продаж.

Следовательно, можно сказать, что бюджет продаж является стартовой точкой для всего бюджетного процесса компании; поскольку все остальные виды деятельности зависят от продаж и от общих поступлений, ожидаемых от всей продукции, которую компания продает. Этот бюджет влияет на все остальные функциональные области бизнеса, в частности на финансы и производство, так как эти две функции непосредственно зависят от продаж. На рис. 16.1 общая процедура составления бюджета по продажам показана более подробно.

На рис. 16.1 представлена процедура составления бюджета. На основе бюджета продаж определяются бюджет отдела продаж (или общие расходы на маркетинговую функцию, о чем говорилось в этой главе выше); производственный бюджет, который закрывает все расходы, связанные с фактическим выпуском продукции; административный бюджет, закрывающий все расходы на персонал, финансирование и т.п., и расходы, которые не связаны непосредственно с процессами производства и продажами.

Таким образом, бюджет продаж является для компании основой для поступлений, а остальные бюджеты отражают расходы, на которые приходится идти для обеспечения этих продаж. Бух-

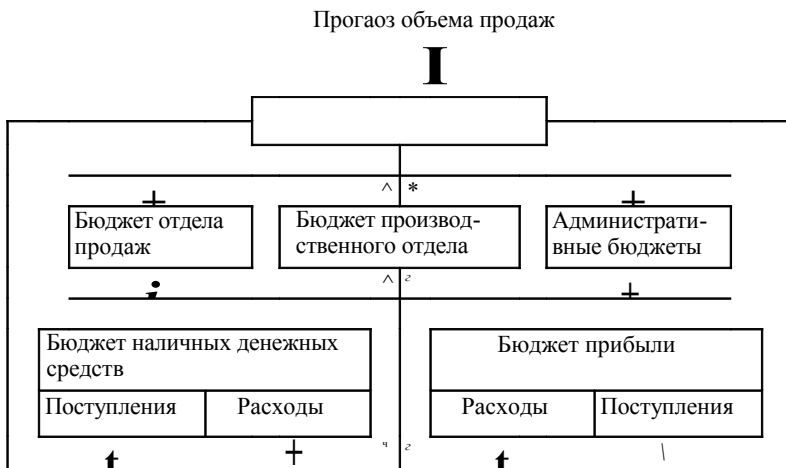


Рис. 16.1. Процесс составления бюджета

галтеры также составляют бюджеты по наличным денежным средствам и по прибыли, в каждом из которых выделяют поступления, получаемые в результате продаж. Здесь мы не собираемся подробно рассматривать, почему происходит деление на бюджеты наличных средств и прибыли; если читатель хочет знать больше о механизме и обосновании этого, то существуют простые книги о работе бухгалтеров, в которых приводятся все необходимые пояснения.

16.4. Распределение бюджета

Бюджет продаж сам по себе — это заявление о проектных продажах по отдельным торговым представителям. Показатель, который достигает такой отдельный представитель, иногда называют квотой продаж или целевым показателем продаж, и это то количество продукции, которое должно быть продано, чтобы достичь запланированных показателей по продажам. Следовательно, такие квоты или целевые показатели являются заданиями по показателям работы, которые должны быть достигнуты, и часто стимулы по вознаграждению связываются с тем, что торговые представители должны достичь (или превзойти) эти квоты или целевые показатели. Такие стимулы уже обсуждались в гл. 13 и 14.

Каждый торговый представитель знает, какое количество продукции он должен продать, чтобы выйти на уровень квот, и фактически такие квоты являются для него целевыми показателями. Квоты могут устанавливаться не только на индивидуальном уровне, но и на групповом, скажем, применительно к отдельному региону, когда все сотрудники, работающие в конкретном регионе, начиная от менеджера, отвечающего за этот регион, получают одинаковую долю комиссионных. Квоты могут также устанавливаться на более короткий период, а не на весь год. В этом случае бюджет на год может разбиваться, скажем, по месяцам, поскольку управлять деятельностью на таком временном отрезке более удобно, чем, скажем, годовом. Таким образом, мотивация достижения квот или целевых показателей становится более высокой.

Для стабильно действующих компаний наиболее общей практикой распределения бюджетных средств является простое увеличение (или уменьшение) отдельных бюджетов или квот за прошлый год на какой-то процент в зависимости от изменения общего бюджета продаж. Однако целесообразно периодически пересматри-

вать индивидуальные квоты по продажам, для того чтобы проверить, насколько они соответствуют текущим рыночным условиям.

Первым шагом в этой процедуре является попытка определить потенциал продаж по территориям. Как правило, для определения этого потенциала используются те или иные вторичные показатели. Для потребительских продуктов таким показателем, позволяющим оценить относительный потенциал, могут быть располагаемый доход или число людей на целевом рынке. Для промышленных продуктов для этой цели можно воспользоваться числом или размером потенциальных заказчиков. Еще один фактор, который необходимо принять во внимание, это рабочая нагрузка. Очевидно, две территории с одинаковым потенциалом могут иметь обособленно совершенно разные квоты, если одна из них компактна, а другая является разбросанной. Поэтому общий бюджет продаж может быть распределен между отдельными торговыми представителями максимально справедливо только после оценки потенциала продаж для территорий и определения рабочей нагрузки.

Для торговых представителей квота продаж выступает не только в качестве стимула, она также является основным показателем их работы. Квота также действует в качестве основного показателя их работы. В следующих параграфах этой главы рассматривается, каким образом происходит оценка работы торгового персонала.

16.5. Цель оценивания

Основная причина проведения оценивания — стремление компании достичь поставленных целей. Сравнивая фактические показатели с запланированными, можно выявить отклонения и предпринять соответствующие меры для их устранения. Однако оценивание обеспечивает и другие выгоды. Во-первых, оно может помочь повысить мотивацию отдельного человека, а также совершенствовать его навыки и умения. Влияние на мотивацию происходит потому, что программа оценивания выявляет, что ожидается от торгового представителя и что считается хорошими показателями работы. Во-вторых, оценивание предоставляет возможность для выявления уровней работы с показателями выше средних, что положительно сказывается на уверенности в себе лучших сотрудников и их мотивации. Влияние на навыки и умения происходит также из-за того, что продуманная система оценивания позволяет выяв-

лять слабые места и прикладывать целенаправленные усилия, чтобы повысить навыки и умения сотрудников на этих участках.

Таким образом, оценивание является важной составляющей в программе эффективной подготовки кадров. Кроме того, как уже было сказано, оценивание может выявить слабые места, которым, возможно, не уделялось должного внимания при продаже определенных товарных серий, но за которые команда отвечает. Такая информация может привести к разработке плана компенсации с целью поощрять торговых представителей продавать эти виды продукции более активно, выплачивая за это более высокие комиссионные.

Оценивание обеспечивает получение информации, влияющей на ключевые области, связанные с принятием решения и относящиеся к функции менеджера по продажам. От информации, полученной в ходе оценивания, зависят вопросы подготовки персонала, компенсации его работы, мотивации и установления целей, что схематично показано на рис. 16.2. Поэтому важно, чтобы менеджеры по продажам разработали систему сбора информации, позволяющей осуществлять оценивание более точно и более справедливо.

Уровень и тип осуществляемого контроля над иностранными торговыми представителями зависят от культуры компании и от культуры стран, в которых они действуют. В приведенном ниже кейсе обсуждаются некоторые важные вопросы, связанные с этим.

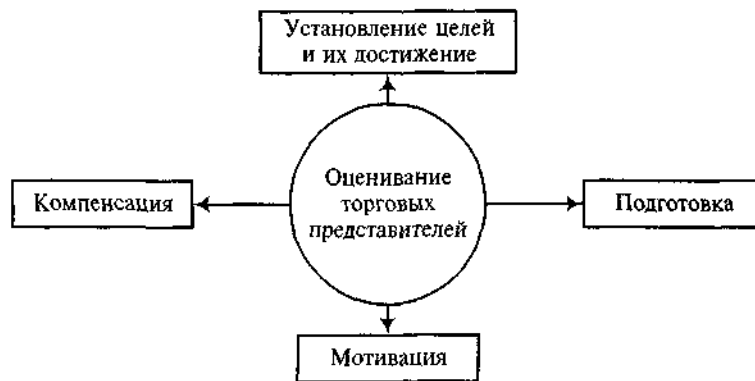


Рис. 16.2. Центральная роль оценивания в управлении продажами**

Продажи
и
управление
продажами
в действии

Контролирование иностранных торговых представителей

Степень контроля над командами, занимающимися продажами, может зависеть от культуры компании-работодателя. Многие европейские и американские компании сфокусированы на получение прибыли и поэтому делают ставку на количественные контрольные механизмы (например, на объем продаж и прибыль). Многие японские и азиатские компании используют менее формальные и менее количественные системы оценивания.

Системы контроля должны позволять учитывать местные условия на каждом иностранном рынке. Более того, они должны принимать во внимание тип торговых представителей на каждом таком рынке. Системы, используемые дома, могут подходить для эмигрантов, однако для иностранцев из-за особенностей культуры или способов ведения бизнеса они могут оказаться чужеродными.

16.6. Задание стандартов по работе

Оценивание предполагает установление стандартов работы по определенным параметрам, которые считаются важными для обеспечения успехов в продажах. В основе процесса контроля лежит сбор информации о работе, так как в этом случае фактические результаты можно сравнить с заданными стандартами. Для команд, занимающихся продажами, по сравнению с бюджетом продаж будут оцениваться общие фактические результаты. Этот показатель будет использоваться для оценивания менеджеров по продажам, а также отдельных торговых представителей. Для отдельного торгового представителя в качестве основного критерия успешности продаж служит выполнение им заданной квоты.

Кроме того, стандарты обеспечивают возможность справедливой оценки и сравнения работы отдельных торговых представителей. Однако простое сопоставление уровней продаж, совершенных отдельными торговыми представителями, вряд ли будет справедливым подходом, поскольку территории, на которых они работают, часто имеют разный уровень потенциала продаж и разную рабочую нагрузку.

16.7. Сбор информации

Большую часть информации, на основе которой проводится оценивание, поставляют сами торговые представители. Они отправляют в головной офис данные по совершенным продажам в разбивке по продуктам, брендам или потребителям, ежедневные или еженедельные отчеты о заказчиках, с которыми они взаимодействовали за отчетный период, а также указывают проблемы или выявленные возможности и требуемые для этого расходы.

Подобная информация дополняется данными менеджеров по продажам, которые те получают во время поездок на места. Эти сведения важны, поскольку по своему характеру они являются качественными и показывают, как торговые представители взаимодействуют с потребителями и, кроме того, являются индикаторами общих отношений, рабочих привычек и степени организационных способностей, что является дополнением к более количественной информации, предоставляемой торговыми представителями.

Рыночные исследования также могут предоставлять информацию о деятельности торговых команд с точки зрения потребителей, которых они обслуживают. Конкретный проект, который реализуется на основе взаимоотношений между потребителем и продавцом, например, в сферах поставки, надежности продукции, также может быть источником информации о работе торговых представителей. Так, рыночное исследование, заказанное компанией Perkins Engines (Reed, 1983), выявило, что торговые представители с технической подготовкой строят свои презентации при продажах на тех характеристиках, которые их аудитория понимает не в полной мере. Это заставило Perkins Engines провести переподготовку своих представителей для того, чтобы их презентации стали более простыми и чтобы в их основе лежали потребительские выгоды, извлекаемые из свойств продукции.

И наконец, учетные документы компании являются богатым источником информации для оценивания. Учет предыдущих уровней продаж, числа обслуживаемых заказчиков, объем расходов могут стать основой для сравнения с нынешними показателями и свидетельствовать о трендах, которыми можно воспользоваться как для оценивания, так и для установления целевых показателей.

vWIMV:

..... ■ • • ~7y „-t" •■

16.8. Показатели работы

Количественные показатели работы

Существуют две основных группы **показателей работы**. Менеджер может установить для своих торговых команд целевые показатели обеих групп. Одна группа — это набор исходных показателей, которые по своей природе являются в основном диагностическими, то есть они помогают понять, почему фактические показатели работы ниже стандартных. Ключевые выходные показатели связаны с продажами и прибылями. Конкретными выходными показателями для отдельных торговых представителей являются следующие:

- достигнутые поступления от продаж;
- полученные прибыли;
- полученный процент валовой маржи прибыли;
- объем продаж на потенциального клиента;
- объем продаж на фактического клиента;
- поступления от продаж как процент от потенциальных продаж;
- число заказов;
- объем продаж новым потребителям;
- число новых потребителей.

Все эти показатели связаны с выходом реализованной продукции. Вторая группа показателей связана со входными данными и включает:

- число общений с потребителями;
- количество общений на одного потенциального клиента;
- количество общений на одного фактического клиента;
- число котировок (в частности, изменение выхода);
- число общений с *потенциальными потребителями*.

Комбинируя выходные и входные показатели, можно получить ряд гибридных параметров и соотношений. Например,

$$1) \text{ Показатель результативности} = \frac{\text{Число заказов}}{\text{Число запрошенных котировок}};$$

2) соотношение между поступлениями от продаж и общим числом общений с заказчиками;

3) соотношение между прибылью и общим числом общений с заказчиками;

4) соотношение между числом полученных заказов и общим числом общений с заказчиками (эффективность общения);

$$5) \text{ Средняя стоимость заказа} = \frac{\text{Поступления от продаж}}{\text{Общее число заказов}};$$

$$6) \text{ Показатель успешности работы с потенциальными потребителями} = \frac{\text{Число новых потребителей}}{\text{Число новых потребителей, с которыми проводилась работа}};$$

$$7) \text{ Средний вклад в прибыль от одного заказа} = \frac{\text{Полученная прибыль}}{\text{Общее число заказов}}.$$

Все эти соотношения можно применять к отдельным видам продукции и типам потребителей. Соотношения помогают получить ответы на следующие вопросы.

- Удалось ли торговому представителю добиться удовлетворительного уровня продаж?
- Отражается ли успех в объеме продаж на прибыли?
- Не добился ли торговый представитель заданного количества продаж за счет излишне высоких скидок, предоставляемых заказчиком?
- Уделяет ли торговый представитель достаточно времени для работы с потенциальными клиентами?
- В какой степени работа с потенциальными клиентами оправдана по числу полученных от них заказов?
- Достаточно ли у торгового представителя общений с клиентами в течение недели?
- Достаточно ли у торгового представителя повторных общений с клиентами по различным категориям? Не уделяет ли он слишком много внимания клиентам с низким потенциалом?
- Как количество общений с потребителем отражается на показателях продаж?
- Отражает ли число котировок количество полученных заказов?
- За счет чего обеспечен объем продаж: за счет большого числа небольших заказов или небольшого числа крупных заказов?
- Являются ли прибыли, получаемые на один заказ, достаточными для оправдания объема работы по клиенту?

Многие из этих показателей являются диагностическими. Они указывают на возможные причины, по которым торговый представитель может не достичь установленных для него квот продаж. Возможно, он лентяй и поэтому требуемого числа общений не происходит. Возможно, показатель общений вполне удовлетворителен, однако эффективность этих общений, то есть соотношение между объемом продаж и общим числом общений, низка, что

Составление бюджета и его оценка

свидетельствует о недостатке в профессиональной подготовке. Может быть, торговый представитель общается слишком много с уже имеющимися заказчиками и не уделяет достаточного времени потенциальным.

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

Следующая группа количественных показателей связана с размером вознаграждения, получаемого торговыми представителями. Здесь акцент ставится на расходах и компенсации. Если говорить о расходах, следует сравнивать между собой показатели торговых представителей, а также данные по текущему и предыдущему годам. Для этого могут использоваться следующие показатели:

- 1) соотношение между расходами и полученными поступлениями от продаж;
 - 2) соотношение между расходами и полученной прибылью;
 - 3) соотношение между расходами и числом посещений;
 - 4) расходы на одну квадратную милю обслуживаемой территории.
- Эти показатели могут указывать также на завышенный уровень расходов.

Анализ компенсации является особенно полезным в тех случаях, когда:

- большая часть вознаграждения является фиксированной заработной платой;
- торговые представители имеют разный уровень фиксированной заработной платы.

Последняя ситуация характерна для компаний, которые выплачивают вознаграждение, учитывая число лет, проработанных торговым представителем в компании, или возраст торгового представителя. Несправедливость в отношении каждого торгового представителя может быть проявлена при вычислении для каждого из них следующих двух показателей:

- общее вознаграждение (включая комиссионные)/поступления от продаж;
- общее вознаграждение (включая комиссионные)/прибыль от продаж.

Это указывает на то, что план компенсации выходит из-под контроля и надо заранее внести коррективы в оплату, то есть до того, как торговые представители, показывающие высокие результаты, но получающие за это мало, уйдут к другим, где вознаграждение более тесно увязано с успехами в продажах.

В исследовании, выполненном Джоббером, Холи и Шипли (Jobber, Hooley and Shipley, 1989), рассматривается выборка из 450 промышленных организаций (компаний, производящих и продающих промышленные товары, такие, как компоненты, и средства производства, такие, как оборудование). Целью исследования было определение степени использования критериев оценивания продаж в небольших (с товарооборотом менее 3 млн ф. ст.) и крупных (с товарооборотом более 3 млн ф. ст.) компаниях. В табл. 16.1 показан широкий разброс в использовании выходных критериев среди участников, входящих в выборку, при этом крупные компании, как правило, используют больше выходных критериев, чем небольшие.

Таблица 16.1. Сравнение использования выходных критериев для оценивания работы торговых представителей в крупных и небольших организациях

<i>Критерий оценивания</i>	<i>Небольшие компании, %</i>	<i>Крупные компании, %</i>	<i>Статистически значимое отклонение</i>
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Продажи			
Объем продаж	87,2	93,1	
Объем продаж по видам продукции или товарным сериям	61,2	80,3	*
Объем продаж по потребителям или типам потребителей	48,2	59,5	
Объем продаж на один заказ	22,4	26,7	
Объем продаж на торговую точку или тип торговой точки	22,4	38,9	*
Объем продаж на одно общение с потребителем	12,9	24,4	*
Рыночная доля	32,9	57,3	*
Клиенты			
Число полученных новых клиентов	58,8	55,7	

Окончание табл. 16.1.

1	2	3	4
Число утерянных клиентов	44,7	42,7	
Объем продаж, приходящихся на новых клиентов	57,6	54,2	
Число клиентов с просроченными платежами	41,2	38,2	
Доля / число клиентов, покупающих товарную серию в полном объеме	14,1	16,0	
Прибыль			
Полученная валовая прибыль	58,8	48,9	
Полученная чистая прибыль	38,8	42,7	
Валовая прибыль как процент от объема продаж	47,1	45,0	
Чистая прибыль как процент от объема продаж	38,8	34,4	
Поступления на инвестиции	28,2	26,7	
Прибыль на общение	12,9	12,2	
Заказы			
Число полученных заказов	48,2	38,2	
Число отмененных заказов	14,1	13,7	
Число заказов на количество посещений	25,9	29,0	
Показатель результативности =			
Число заказов			
= -----	37,9	40,5	
Число запрошенных котировок			
Стоимость среднего заказа	28,2	26,0	
Средний вклад в прибыль на заказ	21,2	16,8	
Соотношение стоимости заказа к стоимости котировок	29,4	21,4	
Другое выходные критерии			
Число жалоб от потребителей	23,5	22,3	

Примечание: * свидетельствует о значимости при $p < 0,05$.

В табл. 16.2 показывается, что использование входных критериев также в немалой степени связано со статистическими дан-

- поставляет информацию о рынке в штаб-квартиру компании;
- проводит анализ своей деятельности, чтобы выявить свои недостатки и работать над их устранением?

4. *Знание продукции.* Насколько хорошо торговый представитель знает следующее:

- собственную продукцию, ее потребительские выгоды и способы применения;
- продукцию конкурентов и их выгоды и способы продвижения;
- относительно сильные и слабые стороны в собственном предложении и предложениях конкурентов?

5. *Сотрудничество и отношение к работе.* В какой степени торговый представитель выполняет следующее:

- реагирует на цели, устанавливаемые менеджерами для того, чтобы повысить показатели его работы, например долю потенциальных клиентов;
- позитивно реагирует на предложения, сделанные с целью совершенствовать его приемы продажи;
- самостоятельно проявляет инициативу?

Каково его отношение к:

- компании и ее продукции;
- необходимости упорно работать?

Исследование, выполненное Джоббером и его коллегами (Jobber et al., 1989), о котором говорилось ранее, выявляло частоту использования качественных показателей для оценивания работы торговых представителей в компаниях, занимающихся промышленными товарами. Результаты исследования приводятся в табл. 16.3, из которой видно, что большинство критериев использовались менеджерами по продажам, входящим в выборку. Хотя различия между крупными и небольшими компаниями в использовании качественных показателей не столь значительны, как количественных показателей, более подробный анализ этих результатов показал, что менеджеры небольших компаний стараются держать качественные показатели в голове, в то время как менеджеры крупных компаний, как правило, представляют их в более формализованном виде, например в отчетах по оцениванию.

Как уже говорилось, использование количественных и качественных показателей является взаимосвязанным. Плохое соотношение между объемом продаж и числом общений неизбежно вызовет повышенное внимание к навыкам и умениям по продажам, взаимоотношениям с потребителями и глубине знания продукции, для того чтобы выяснить, почему результаты столь низки.

Составление бюджета и его оценка

Таблица 16.3. Сравнение использования качественных критериев для оценивания работы торговых представителей в крупных и небольших организациях

<i>Критерий оценивания</i>	<i>Небольшие компании, %</i>	<i>Крупные компании, %</i>	<i>Статистически значимое отклонение</i>
Навыки и умения			
Навыки и умения по продажам	81,9	86,9	
Коммуникативные навыки и умения	77,1	85,4	
Знания			
Знание о продукции	94,0	90,8	
Знание конкурентов	80,7	83,1	
Знание политики компании	56,6	68,5	
Самоменеджмент			
Способность планировать свою деятельность	77,1	76,2	
Управление временем	54,2	61,5	
Способность к суждениям и принятию решений	74,7	68,5	
Подготовка отчетов и их представление	63,9	77,7	*
Личностные характеристики			
Отношения	91,6	88,5	
Инициатива	92,8	83,1	
Внешний вид и манеры	90,4	86,9	
Агрессивность	45,8	50,8	
Творческий подход	49,4	56,9	

Примечание: знак * свидетельствует о значимости при $p < 0,05$.

Менеджеры по продажам реагируют на результаты, продемонстрированные в ходе оценивания работы торговых представителей, как это показано на рис. 16.3. Линч (Lynch, 1992) предлагает четыре сценария с различными последствиями.

1. *Хорошие количественные и хорошие качественные показатели* при оценивании. Соответствующей реакцией будет похвала и денежное вознаграждение. При возможности торговый представитель будет повышен в должности.

2. *Хорошие количественные и плохие качественные показатели* при оценивании. Хорошие количественные результаты позволяют предположить, что человек в целом умеет работать с клиентами. Однако некоторые аспекты качественного оценивания, например составление отчетов о состоянии рынка или осуществление обратной связи, могут потребовать рекомендаций и соответствующего информирования о стандартах и требованиях компании.

3. *Плохие количественные и хорошие качественные показатели* при оценивании, хорошие качественные исходные данные сопровождаются низкими количественными результатами. Необходимо выяснить конкретные причины этого и провести соответствующую работу с этим торговым представителем. Возможными причинами плохих результатов могут быть отсутствие настойчивости, плохое владение приемами закрытия сделок или избыточное (недостаточное) число общений с потребителями.

4. *Низкие количественные и низкие качественные показатели* при оценивании. Для выявления проблемных участков требуется серьезное обсуждение. Для повышения стандартов работы необходима переподготовка. В некоторых ситуациях возможно прибегнуть к наказаниям или даже увольнению торгового представителя.

Результаты количественных показателей

		<i>Результаты количественных показателей</i>		
		<i>Хорошие</i>	<i>Средние</i>	<i>Плохие</i>
<i>Средние</i>	<i>Хорошие</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Похвала • Вознаграждение • Продвижение по службе 	<ul style="list-style-type: none"> • Ограниченная похвала • Рекомендации • Подготовка 	
	<i>Плохие</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ограниченная похвала • Рекомендации • Обучение 	<ul style="list-style-type: none"> • Обсуждение • Подготовка • Наказание • Увольнение 	

Рис. 16.3. Матрица оценивания торгового представителя

Для того чтобы система оценивания и контроля работала эффективно, важно, чтобы торговая команда понимала ее предназначение. Возможно, члены этой команды относятся к этой системе только как к средству, при помощи которого менеджеры пытаются отыскать виновных. Эта система должна использоваться и вое-

приниматься как средство, позволяющее помочь торговым представителям улучшить их работу. И действительно, количественные выходные показатели сами по себе могут использоваться как основа для вознаграждения, если поставленные цели достигнуты. Таким образом, по своей сути контроль следует рассматривать положительно, а не отрицательно.

Получение или потеря основных заказов

Основной качественный оценочный вопрос, который должны задать менеджеры по продажам, это «Получим мы этот заказ или нет?». Это особенно важно в отношении крупных продаж. Например, директор-распорядитель может спросить менеджера по продажам: «Выяснили ли Вы, собираются ли арабы разместить новый крупный заказ на авиационные двигатели? Я должен сообщить об этом совету директоров на следующей неделе, так как мы должны будем принять решение, следует ли нам расширять наш завод».

Очевидной реакцией на это будет поручение торговым представителям дать ответ на поставленный вопрос. Проблема заключается в том, что многие торговые представители убеждают сами себя, что обязательно добьются успеха. Как можно признать тот факт, что вы, скорее всего, потеряете заказ стоимостью 5 млн ф. ст.? Задайте прямой вопрос: «Билл, мы получим этот заказ?» В результате чего ответом будет: «Да, этот заказчик хорошо к нам относится!» Возможно, торговый представитель и не ошибается, и заказчику действительно нравится торговый представитель, но обязательно продукт.

Поэтому менеджеру по продажам необходимо более глубоко исследовать ситуацию, чтобы оценить ее как можно точнее. Для этого он должен задать ряд вопросов, начинающихся со слов: кто, где, когда, почему и как. Менеджеру по продажам требуется выяснить, какие ответы будут восприниматься как приемлемые (выигрышные), а какие — как неприемлемые (проигрышные). В табл. 16.4 приводится пример использования этой процедуры для продажи компьютера стоимостью в 10 млн ф. ст. Проигрышные ответы являются короткими и неубедительными (например, директор по информационным системам не имеет полномочий разрешать заказ такой стоимости).

Таблица 16.4. Полученные и потерянные заказы

Вопрос	Плохой (приводящий к потере заказа) ответ	Хороший (приводящий к получению заказа) ответ
Кто имеет право разрешить такую покупку?	Директор по информационным системам.	Директор по информационным системам, однако это требует утверждения исполнительного директора, и мы обговорили уже с ним этот вопрос.
Когда они купят?	Прямо сейчас. Им нравится новая модель.	До того как наступит пик нагрузки в конце года.
Где он будет, когда будет приниматься решение: у себя в офисе, в офисе своего начальника, на совещании?	А какая разница? Я думаю, что он уже все решил.	На заседании совета директоров. Но не беспокойтесь, у нынешнего их поставщика нет своего человека в совете директоров, а у нас таких двое.
Почему они покупают у нас, а не у своего постоянного поставщика?	Мы хорошо ладим. Им нравится наша новая модель.	Следующая модель у их поставщика стоит намного дороже, а наша модель занимает промежуточное положение. Им очень не нравится рост цен у поставщика. Период окупаемости составит около 14 месяцев, а у нас есть лизинговая компания, готовая заключить такую сделку.
Как будет финансироваться покупка?	У них куча денег, разве не так?	

Торговый представитель убедил себя и ввел в заблуждение менеджера по продажам. Выигрышные ответы более утвердительные и дают более четкие и обоснованные ответы на вопросы (например, разрешение на покупку такой стоимости, скорее всего, будет давать директор-распорядитель).

Если результат будет проигрышный, менеджер по продажам должен решить, насколько важны для них эти продажи и насколько

им соответствует данный торговый представитель. Если и продажи, и торговый представитель имеют высокий потенциал, менеджеру по продажам, специалисту по подготовке кадров или старшему торговому представителю следует поработать с торговым представителем. Торговый представитель должен понять, почему ему оказывают помощь и что ожидает от него менеджер по продажам. Он должен также осознать, что руководство беспокоится о его подготовке и что эта подготовка выгодна им обоим.

Если торговый представитель рассматривается как работник, имеющий высокий потенциал, а ситуация явно не выигрышная, то нужны только рекомендации. Лучше всего в конце рабочего дня, после всех посещений клиентов, завести разговор как бы между прочим, избегая активного контакта глазами. В этом случае честолюбие торгового представителя не пострадает.

Когда торговый представитель не обладает высоким потенциалом, а ситуация явно выигрышная, альтернативных вариантов нет! Возможно, торговый представитель в этом случае станет кандидатом на перемещение на ту должность, для которой он больше подходит.

Когда ни торговый представитель, ни продажи не имеют высокого потенциала, основной вопрос заключается в том, перевести ли этого представителя на другую работу до того, как он не получит заказ, или после.

16.9. Оценочное собеседование

Собеседование может помочь выявить слабые места торгового представителя, и наоборот, найти поводы для того, чтобы похвалить его, если он этого заслуживает. Одним из методов проведения такого собеседования является задание торговому представителю составить список 5—10 событий, которые он ожидает в течение следующего года, например, чтобы его направили на курсы по совершенствованию навыков и умений по презентации продукции или курсы по обучению, как эффективно управлять своим временем, чтобы его хотя бы раз в месяц посещал менеджер по продажам, добиться поставленных перед собой целей, перейти работать в отдел маркетинга и т.д. Затем менеджер по продажам вместе с торговым представителем просматривает полученный список, разбивая на кварталы. В конце каждого квартала проис-

ходит новая встреча, чтобы убедиться, в какой степени ожидания торгового представителя оправдались. Такие встречи также предоставляют возможность выразить торговому представителю признательность за достигнутые успехи.

16.10. Выводы

В этой главе показана важность бюджета продаж для мотивации торговых представителей и контроля за их работой. Бюджет продаж, который сам по себе определяется прогнозом объема продаж, разбивается на квоты продаж или целевые показатели для отдельных торговых представителей или регионов. Денежные стимулы могут связываться с выполнением квот и могут использоваться в качестве меры достижения поставленных целей.

Здесь также был представлен подробный разбор показателей, используемых для оценивания работы торговых представителей. Для этих целей используются две широкие категории показателей: количественные и качественные. Обе эти категории могут применяться для оценивания, контроля и мотивации торговых представителей, побуждая их совершенствовать свое профессиональное мастерство.

Практическое упражнение;

Dynasty Ltd

Dynasty Ltd — это служба радиопейджинговых услуг, которая действует с середины 1970-х годов, когда радиопейджеры заполнили Гонконг. Гонконг по-прежнему является страной, имеющей самое большое число пейджеров на тысячу человек, а их общее число оценивается приблизительно в 2 млн. Когда правительство Гонконга решило ввести новую телекоммуникационную технологию, которая называется СТ2 (беспроводная телефония, второе поколение), Dynasty удалось войти в число претендентов, стремящихся получить на это лицензию. После некоторых переговоров ей предоставили одну из четырех лицензий для управления сетью СТ2 в Гонконге. Сейчас компания собирается запустить эту услугу.

Реймонд Чан является менеджером по продажам Dynasty, в задачу которого входит постановка целей для торговых предста-

вителей. Хотя СТ2 является современной технологией, Чан полагает, что глубокое понимание этой технологии не является обязательным для торговых представителей. Более важно, как они общаются с потребителями, поскольку это требует больших затрат времени и нацеленности на результат. Он полагает, что СТ2 — это персональный продукт. Новые претенденты должны иметь опыт продаж конечным пользователям и широкие социальные контакты. Рассматривая план найма торговых представителей с начальником Джоном Ли, Чану стало понятно, что у Ли совсем другие идеи. Ли активно выступает за то, чтобы новые сотрудники были хорошо знакомы с продуктом и технологией, поскольку им предстоит продавать этот продукт. Хорошее знание произведет сильное впечатление на возможных покупателей и позволит торговым представителям выглядеть более сильными профессионалами, чем сотрудники конкурентов. В связи с этим Ли выступает за то, чтобы набирать новых сотрудников из телекоммуникационной отрасли, так как они знакомы с разработками в этой сфере. Кроме того, такие люди, скорее всего, будут говорить на том же языке, как и люди, занимающиеся разработками, технической поддержкой и обслуживанием.

Вопросы для обсуждения

1. Какие общие факторы, по вашему мнению, должны быть приняты во внимание при найме торговых представителей на позиции, описанной в упражнении? В частности, предложите, какие параметры работы этих представителей следует оценить.
2. Кто, по вашему мнению, прав — Чан или Ли, или ни один из них.
3. Предложите и обоснуйте тип структуры комиссионных, которую следует использовать в данном случае.

Практическое упражнение

MacLaren Tyres Ltd

MacLaren Tyres Ltd — это компания, занимающаяся импортом и маркетингом шин для автомобилей, выпускаемых в странах

Дальнего Востока. Дэвид Мак-Ларен учредил ее в 1990 г., когда один из его друзей, живущих в Сингапуре, рассказал ему о возможных поставках из этого региона шин, цена на которые намного меньше, чем у европейских производителей. Хотя шины из стран Дальнего Востока не обладали такой же продолжительностью срока службы, как европейские (в среднем 18 000 миль по сравнению с 25 000), они производились в соответствии со строгими стандартами, то есть такие проблемы, как слабые участки корда, свищи и отверстия, встречались у них не чаще, чем в европейских шинах.

Мак-Ларен считал, что для продаж этих шин в США существует целевой рынок. Он полагал, что достаточно большое число людей заинтересуется покупкой этих шин, и в первую очередь из-за их цены. Чувствительный к цене целевой рынок можно рассматривать как семью со средним доходом, владеющую подержанным автомобилем, который был выпущен более трех лет назад.

Он решил купить партию шин и обойти несколько центров, чтобы продать их там. На первых порах его бизнес шел вяло, но постепенно, по мере того как дистрибьюторы начали разбираться в качестве предлагаемых им шин, объем продаж стал возрастать.

К 1997 г. Мак-Ларен стал генеральным менеджером и нанял пять торговых представителей, которые должны были заниматься продажами. Ниже приводятся краткие характеристики, подготовленные Мак-Лареном на каждого из его торговых представителей.

Характеристики торговых представителей, нанятых Мак-Лареном

Питер Киллик

Работает в компании с 1992 г. Имеет национальный диплом о высшем образовании в области бизнеса и ранее в течение двух лет работал страховым агентом. Возраст двадцать семь лет. Отвечает за регион Тайнсайд. Общительный, экстраверт.

Гери Олфорд

Работает в компании с 1993 г. Не имеет формального профессионального образования, однако за плечами большой опыт работы торговым представителем по продаже автомобилей, а затем по продаже игрушек. Возраст тридцать пять лет. Отвечает за регион Манчестера и Ливерпуля. Кажется усердным работником, но не хватает личной инициативы.

Барри Уилсон

Пришел в компанию тогда же, когда и Олфорд. Имеет национальный диплом о высшем образовании (инженер-механик). Был техническим представителем одной инженерной фирмы. Возраст двадцать восемь лет. Отвечает за район Лондона. Создается впечатление, что он получает удовольствие от своей работы, однако ему не хватает необходимой пробивной силы, без которой настоящего успеха в продажах добиться сложно,

Рон Хейнс

Стал работать в компании в 1994 г. Имеет степень бакалавра в промышленных технологиях. Предыдущий опыт связан с продажей кабин для ванн и текстильных тканей. Возраст двадцать девять лет. Отвечает за регион Бирмингема. Создается впечатление, что ему недостает энтузиазма, но показатели по продажам выше средних.

Кевин Харрис

Стал работать в компании в 1996 г. Имеет степень бакалавра в области бизнеса. Предыдущий опыт — помощник маркетолога во время практики в ходе учебы. Возраст двадцать пять лет. Отвечает за район Бристоля. Энергичный, но еще очень неопытный.

Данные о работе торговых представителей

Мак-Ларен решил, что настало время подвести итог продаж по каждому торговому представителю. Он планировал сделать выборку статистических данных, которые позволили бы ему оценить их работу. Основные данные за 1998/1999 год по каждому торговому представителю приведены ниже.

	<i>Объем продаж, тыс. ф. ст.</i>	<i>Валовая маржа, тыс. ф. ст.</i>	<i>Число клиентов (в 98/99)</i>	<i>Число посещений</i>	<i>Общее число заказчиков, которых посетил представитель</i>
Киллик	298	101	222	1472	441
Олфорд	589	191	333	1463	432
Уилсон	391	121	235	1321	402
Хейнс	440	132	181	1152	211
Харрис	240	65	296	1396	421

Данные по рынку

Из профессиональных источников, а также из знания рабочих условий, в которых действует каждый представитель, Мак-Ларен может получить оценки числа потенциальных клиентов и потенциал каждой территории.

	Число потенциальных клиентов	Потенциал территории, тыс. ф. ст.
Киллик (Тайнсайд)	503	34 620
Олфорд (Ланкашир)	524	36 360
Уилсон (Лондон)	711	62 100
Хеше (Бирмингем)	483	43 800
Харрис (Бристоль)	462	38 620

Вопросы для обсуждения

1. Оцените показатели работы каждого торгового представителя, работающего в MacLaren Tyres Ltd.
2. Какая дополнительная информация вам требуется, для более полного анализа и оценки работы торговых представителей?
3. Какие меры вы бы предприняли?

Экзаменационные вопросы

Что такое бюджет продаж? Обсудите важность бюджета продаж для процесса составления корпоративных бюджетов. Количественные показатели работы торговых представителей с большой вероятностью могут ввести в заблуждение. Вы согласны с этим утверждением?

- , Приведите обоснованный аргумент, в котором разбираются различия между использованием качественных и количественных показателей для оценивания работы торговых представителей.
- , Если компания теряет выгодный заказ, что должен делать менеджер по продажам, чтобы снизить риск повторения такого варианта в будущем?

ПРИЛОЖЕНИЯ



ИЗУЧЕНИЕ КЕЙСОВ ПО ПРОДАЖАМ

Кейс 1. Sophisto (UK) plc

Sophisto (UK) plc производит и предлагает на рынке ряд мини-компьютеров для использования в сфере бизнеса. Компания была учреждена в 1972 г. как британская дочерняя структура американского электронного гиганта, выпускающего центральные ЭВМ (мейнфреймы) и оборудование для бизнеса. Родительская компания из США решила, что 1970-е годы станут десятилетием мини-компьютеров на рынке, на котором ранее доминировали мейнфреймы. Такая тенденция началась проявляться в начале 1970-х годов, в первую очередь в США. В 1950—1960-е годы обработка данных в крупных компаниях осуществлялась на мейнфреймах. Однако, начиная с 1970-х годов, компании начали искать способ увеличить компьютерные возможности для использования более широкого диапазона приложений и систем, при помощи которых отделы могли бы получить доступ к центральному компьютеру.

Отрасль ответила на этот запрос разработкой мини-компьютеров. Фирмы предложили схемы с разделением времени для компьютерных пользователей, что ознаменовало начало процесса распределенной обработки данных. Следующим этапом распределенной обработки стал маркетинг при помощи терминалов, через которые отдельные подразделения компании, такие, как отделы продаж или производства, могли получить информацию от мини-компьютера. Однако терминалы действовали в основном как экраны для отражения информации от мини-компьютера и мейнфреймов. Помимо возможности получать доступ к информации и вводить ее функциональные менеджеры все настоятельнее требовали прямого доступа к вычислительным возможностям, поскольку это требовалось им все больше и больше. Отрасль ответила на этот запрос разработкой микрокомпьютеров.

Микрокомпьютеры

С начала 1980-х годов одним из растущих рынков компьютерной отрасли стал рынок микрокомпьютеров. Этому способствовало два фактора: один технический, или технологический, а другой, связанный с рынком, или со спросом.

Как было сказано, компьютерные пользователи в 1980- и 1990-х годах все активнее требовали, чтобы вычислительная мощность соответствовала повышенным запросам отдельных менеджеров. В связи с этим рыночное обоснование разработки микрокомпьютеров можно сравнить с преимуществами, предлагаемыми новыми технологиями.

Первым крупным преимуществом микрокомпьютера является то, что его можно легко подсоединить к другим компьютерам компании. Причем в отличие от терминала информация может передаваться, например, с основного компьютера в память микрокомпьютера. Затем эта информация может использоваться пользователем, и при этом его действия на основном компьютере не прерываются, т.е. он работает в автономном режиме.

Второй плюс микрокомпьютера обусловлен тем, что пользователь фактически имеет в своем распоряжении личную рабочую станцию. Микрокомпьютеры могут иметь то программное обеспечение и периферию, например плоттеры и принтеры, которые необходимы пользователю, то есть, другими словами, могут быть собраны для отдельного пользователя персонально.

Технологические причины для роста числа микрокомпьютеров объясняются разработкой в области микроэлектроники и, в частности, технологиями кремниевых чипов. Это сделало возможным предоставление большой вычислительной мощности при низких издержках, то есть той основы, на которой и строится микрокомпьютер.

Развитие рынка микрокомпьютеров

Спрос и технология действовали в унисон на протяжении 1990-х годов — десятилетия микрокомпьютеров. Когда микрокомпьютеры впервые были предложены, то их целевым рынком стали небольшие виды бизнеса. По мере того как цена машин постепенно снижалась, спрос на них все время расширялся.

Компании, которые еще недавно делали ставку на мейнфреймы, теперь покупают микрокомпьютеры. Прогнозы в отрасли за-

ставляют сделать предположение, что рост рынка продолжится, так как каждый менеджер в будущем, скорее всего, в своем офисе будет иметь микрокомпьютер.

Ситуация, в которой оказалась Sophisto в связи с ростом на рынке микрокомпьютеров, несет для нее как возможность, так и угрозу.

Угроза заключается в том, что, как полагают специалисты, в течение следующих 10—15 лет мейнфреймы и мини-компьютеры потеряют свою популярность. Продажи обоих этих продуктов уступят место все возрастающему проникновению микрокомпьютеров.

Возможность, открывающаяся перед Sophisto и другими компаниями, действующими на этом рынке, связана с появлением широкого ассортимента приложений для микрокомпьютеров, что сопровождается снижением цен. В результате общий рынок компьютеров расширяется, в том числе и компьютеров для использования в бизнесе. Кроме того, Sophisto через свою американскую родительскую компанию получила доступ к результатам исследований, опыту экспертов и значительным ресурсам.

Действительно, всего два года назад конфиденциальный отчет, предоставленный американской родительской компанией Sophisto (UK), показал, что существуют планы проведения исследований и разработок по проектированию и производству целого диапазона продукции на основе микрокомпьютеров. Sophisto (UK) совместно с другими европейскими дочерними структурами провела предварительное оценивание вероятных рыночных запросов и требований по продукции для американского бизнес-рынка. С тех пор Sophisto о предложениях новых моделей микрокомпьютеров почти ничего не слышала.

Последние разработки

Давид Перкинс, директор по маркетингу Sophisto (UK), ожидал своих американских гостей в помещении для проведения совещаний в британской штаб-квартире. Американцы были членами совета директоров крупного американского гиганта, в состав которого входили эксперты по маркетингу, финансам, производству и исследованиям и разработкам. Их визит был вызван публикацией отчета о рыночном исследовании, в котором изучался рынок компьютеров в Европе и США. В отчете указывалось, что компания совершила серьезную ошибку в отношении скорости, с

которой микрокомпьютеры будут заменять мини-компьютеры ч мейнфреймы.

Как было сказано, компания рано уловила рыночные тенденции и начала исследовательскую программу разработки ассортимента продукции. Однако показатели продаж и прибыли по всему миру, включая Великобританию, продолжали расти в течение последнего времени, в связи с чем программа разработки новой продукции не рассматривалась как очень срочная. Недавно законченное рыночное исследование свидетельствовало о другом. В обобщенном виде результаты исследования показаны на рис. ГИЛ.

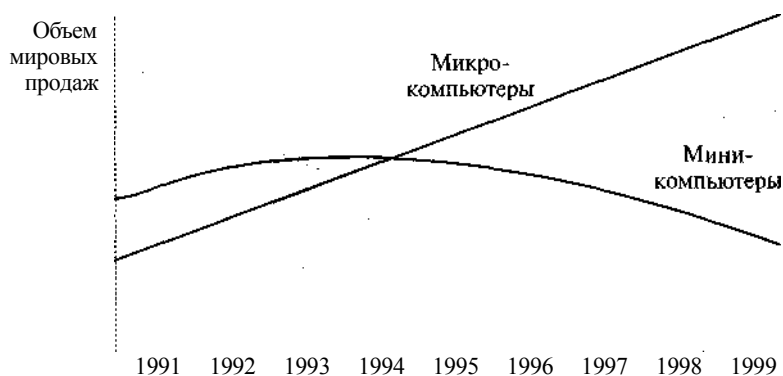


Рис. Ш.1. Продажи микро- и мини-компьютеров во всем мире за 1991—1999 годы

Аналогичный тип продаж, показанный для рынка в целом, характерен и для США, и для Европы.

Диаграмма свидетельствует, что хотя общий рынок для мини-компьютеров продолжал расти в течение всех 1980-х годов, темпы роста замедлялись. А в начале 1990-х годов рынок микрокомпьютеров уже обогнал рынок мини-компьютеров. Создавалось впечатление, что основная продукция Sophisto (UK) выходит на этап упадка в своем цикле жизни раньше, чем это прогнозировалось.

Этот рост рынка микрокомпьютеров и, в частности, преимущество, которым некоторые конкуренты воспользовались в результате этого роста, отразились в рыночной доле. Опять же из-за общих растущих мировых продаж американская родительская структура не смогла учесть того, что ее доля на мировых рынках снижалась. Отчет по результатам рыночного исследования показал долю этого падения, что представлено на рис. П1.2 и П1.3.

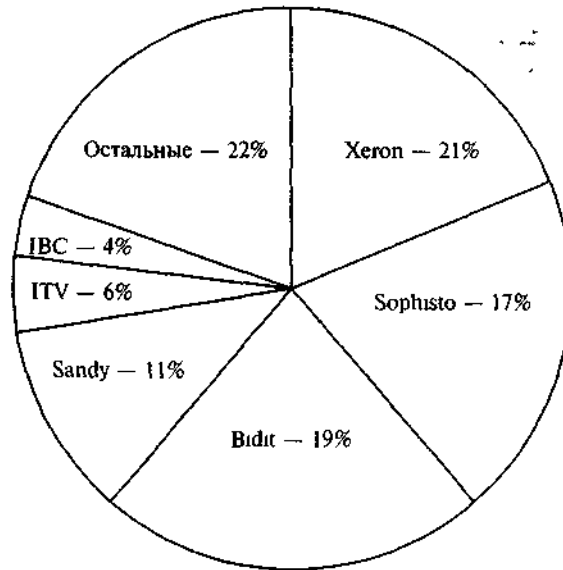


Рис. III.2. Доли мировых продаж компьютерного «железа», 1992

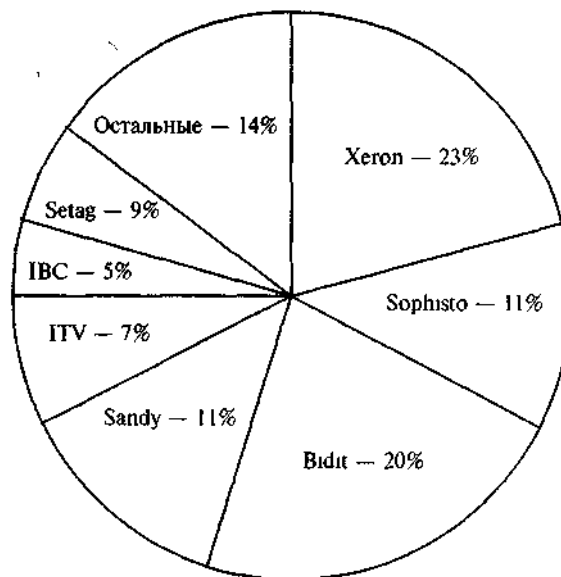


Рис. III.3. Доли мировых продаж компьютерного «железа», 1999

Падение рыночной доли Sophisto особенно беспокоило американских специалистов по планированию. Это не только свидетельствовало, что рыночная доля существенно снизилась и при этом компания даже не осознавала этого, что ставило компанию явно в проигрышную позицию по отношению к конкурентам. Основные конкуренты Sophisto, имея новые виды продуктов и дистрибьюторские сети, уже захватили плацдарм на новом растущем рынке. Помимо этого Setag, один из новых участников, который появился практически из ничего в 1992 г., к 1999 г. имел 9% рынка. Кроме того, соперники имели хорошее программное обеспечение и хорошее компьютерное «железо». И наконец, имея хорошую рыночную долю на рынке микрокомпьютеров, они имели преимущество по издержкам и, следовательно, по ценам. Если выразить все очень кратко, Sophisto в этой гонке отставала очень сильно.

Совещание

Когда наконец американцы прибыли в Sophisto (UK), их немедленно провели в помещение для проведения совещаний, где представили Перкинсу и его старшим менеджерам. Очень скоро стало понятно, какую цель преследует это совещание.

Американцы показали, что разработка новых микрокомпьютеров теперь является приоритетом отдела исследований и разработок. Все другие работы в отделах по совершенствованию существующих мини-компьютеров должны быть прекращены, а сотрудники и ресурсы переброшены на новый проект. Стало ясно, что за прошедшие два года с начала работ удалось добиться некоторого прогресса. В первую очередь участники совещания собиралось рассмотреть, чем следует заниматься дальше в ходе разработок новой продукции.

Sophisto (USA) понимала, что каждый из национальных рынков для микрокомпьютеров, скорее всего, в том или ином отношении будет отличаться. Это связано не только с тем, что некоторые рынки растут быстрее, чем другие, но, что более важно, если говорить о разработке новой продукции, каждая страна отличается тем, кто в ней вероятнее всего будет конечным пользователем, или тем, каковы конкретные требования пользователей. Они ждали от своих дочерних структур, расположенных в разных регионах и странах по всему миру, предоставления рыночной информации, на основе которой можно заняться разработкой специального компьютерного «железа» и программного обеспечения.

Существовала вторая, в определенной степени более неприятная причина посещения американцев. Стало понятно, что штаб-

квартира в США обвиняет операционные подразделения в других странах в том, что те не смогли выявить процессы, происходящие на их рынках, и поэтому не сообщили о них в головной офис. Каждая компания, входящая в Sophisto и действующая в конкретной стране, получала собственный бюджет для проведения рыночных исследований. Суммы, затрачиваемые на эту деятельность, отслеживались и утверждались или не утверждались в штаб-квартире каждый год. Однако после того как годовой бюджет для рыночных исследований для конкретной компании утверждался, менеджеры компании могли тратить эти деньги по своему усмотрению на проведение тех исследовательских проектов, которые были необходимы. Каждое из подразделений Sophisto отвечало за свои продажи и прибыль, и поэтому решение по ценообразованию, дистрибуции и продвижению принимались самой компанией в зависимости от конкретной маркетинговой и конкурентной ситуации, которая складывалась на ее национальном рынке. Решения по исследованиям и разработкам новой продукции и основным капиталовложениям принимались в США.

Перкинс и его команда были более всего обеспокоены этой проблемой. Они указали, что помимо того, что два года назад штаб-квартира проинформировала их о своих разработках в области микротехники, они ничего не слышали о том, как развиваются события и им не поручали ни тогда, ни впоследствии сообщать свое мнение о британском рынке в американскую родительскую компанию. Более того, Перкинс пошел дальше и заявил американским представителям, что формальных систем отчетов от национальных подразделений по предоставлению рыночных данных в штаб-квартиру группы до сих пор вообще не существует.

Совещание грозило перейти в бесполезную и даже потенциально опасную (по крайней мере, для Дэвида Перкинса) перепалку. В этот момент Перкинс решил предложить более позитивный подход, отражавший его личную точку зрения. Он подтвердил, что Sophisto (UK) разумно распоряжалась выделенным бюджетом для проведения маркетинговых исследований и попросил своих помощников принести отчет, подготовленный менеджером, который отвечал за маркетинговые исследования, но на встрече не присутствовал.

Демонстрация отчета

Каждый присутствующий на встрече получил копию отчета с данными по рынку микрокомпьютеров в Великобритании. Ис-

Изучение кейсов по продажам

следование началось два года назад, когда родительская компания объявила о своей программе разработок. На данный момент это был промежуточный отчет о состоянии британского рынка.

Но уже на этой фазе отчет позволил выявить некоторые интересные факты о рынке микрокомпьютеров. Например, в отчете было показано, что британский рынок рос, по крайней мере в отношении микрокомпьютеров, гораздо быстрее, чем кто-либо из специалистов в штаб-квартире группы или вообще в мире мог предвидеть. Этот факт, конечно, был затем повторен в американском отчете. В нем также подтверждалось, что Sophisto (UK) теряла свою рыночную долю по компьютерам, уступая основным конкурентам.

Американцы начали выражать раздражение, когда Перкинс указал на это в своем отчете. В конце концов они знали это и до того, как отправились в Европу. Американцы также настаивали на том, что несмотря на то, существовали или нет формализованные процедуры отчетности, Перкинс и его сотрудники должны были сообщать о подобных явлениях в штаб-квартиру. Другими словами, опять общая тональность дискуссии стала повышенной. Но Перкинс продолжал привлекать внимание собравшихся ко второй части отчета. Исследователи включили сюда подробную оценку развития рынка микрокомпьютеров для бизнеса. В табл. П1.1 показан пример данных, которые они собрали.

Таблица П1.1. Рынок Великобритании для микрокомпьютеров: основные приложения в бизнесе и частота использования

<i>Приложение</i>	<i>Частота использования, %*</i>
Текстовый редактор	69
Финансовые анализы	50
Базовые бухгалтерские вычисления	38
Доступ к базам данных	38
Ведение личных отчетов	35
Инженерные и научные работы	24
Графические работы	22
Игры	21

* Частота равна проценту респондентов, указавших на такое приложение. Общее число респондентов — 3000 менеджеров бизнеса, уже пользующихся микрокомпьютерами.

Быстро пробегаая содержание отчета, американские менеджеры были удивлены тем количеством серьезной информации, которую Sophisto (UK) собрала по своему рынку.

Они были еще более удивлены, когда Перкинс сообщил им, что промежуточный отчет был завершен и отправлен непосредственно в штаб-квартиру в отдел исследований и разработок, а через две недели отчет был возвращен с достаточно ядовитой припиской в виде меморандума, в которой говорилось, что, хотя представленная в нем информация является интересной, но она мало связана с основными видами деятельности по разработке новой продукции.

Перкинс сохранил копию этой записки.

Вопросы по приложению

Действуя в качестве внешнего консультанта по маркетингу компании Sophisto (UK), подготовьте отчет для старшего консультанта компании по следующим вопросам:

1. Какие управленческие и организационные проблемы, по вашему мнению, существуют в описанной ситуации и каково их влияние на эффективность маркетинга в Sophisto (UK)?
2. Как применение концепции цикла жизни продукта могло бы предотвратить появление проблем в Sophisto (UK)?

(N.B. Старший консультант вашей компании не имеет маркетинговой подготовки.)

Кейс 2. Sunderland Ceramics Limited

Базовая информация

Sunderland Ceramics Limited — компания, которая была основана Джином Гофтоном в 1982 г. в качестве ее единственного владельца. В 1988 г. она стала компанией с ограниченной ответственностью, поскольку продажи возросли, и Джим почувствовал необходимость подстраховаться.

Джим учредил компанию, используя для этого собственный капитал и обратившись за помощью к своему банку, после того как его сократили из компании St. Austell Potteries plc, находящейся в г. Редруте в Корнуолле. Джим родился и вырос в этом

городе, но слышал много положительных отзывов о северо-востоке Англии. И поэтому к своему увольнению он отнесся как к новой возможности и решил переехать вместе с семьей на новое место. Первоначально он рассматривал для этого Дурхэм, но затем понял, что этот небольшой университетский городок вряд ли благожелательно отнесется к производственной структуре, и поэтому он остановился на Сандерленде, городе на побережье, известном своими кораблестроителями, находящемся в 10 милях к востоку от Дурхэма.

У Гофтона к этому времени уже был значительный опыт в проектировании, производстве и продаже горшечной продукции. К моменту своего увольнения Джим отвечал в St. Austell Potteries plc за продажи и маркетинг посуды, которая изготавливалась из самой качественной глины.

По мнению Джима, на рынке не хватало высококачественного, с хорошим дизайном и, что самое важное, постоянно имеющегося в наличии полного ассортимента обожженной кухонной посуды. Такая непрерывность поставок и легла в основу маркетинговой стратегии Sunderland Ceramics Limited и, по мнению Джима, стала ключевой характеристикой, обеспечивающей успех ее работы.

На основании своего опыта в St. Austell Potteries plc Джим знал, что многие покупатели такой посуды бывают разочарованы, а порой и недовольны, когда некоторые предметы посуды, которые они собирались докупить к уже купленным, больше не предлагались. Например, многие новые семьи, обзаводясь хозяйством, выбирали какой-либо базовый набор посуды, на основе которого намеревались со временем собрать весь ассортимент. Другие покупатели, приобретавшие полный обеденный сервиз, сталкивались с тем, что через какое-то время часть отдельных предметов, например тарелки или чашки, разбивались, но заменить их было нельзя.

Уникальной привлекательной характеристикой продукции Sunderland Ceramics было то, что покупателям давались письменные гарантии во время покупки, что любой предмет конкретного дизайна они смогут приобрести независимо от размера заказа как минимум в течение десяти лет от момента первоначальной покупки. В случае невозможности удовлетворить их запрос компания обязуется вернуть деньги в полном объеме за первоначальный заказ или предоставить замену, которая удовлетворит эстетические требования покупателя.

Рыночные тенденции с начала 1980-х годов

Этот период характеризовался возрождением интереса к стильной керамической посуде. Традиционный рынок фарфоровой посуды уступил часть своей доли глиняной или керамической посуде, что для дешевой столовой посуды является в какой-то мере синонимами.

Социальноэкономические изменения и перемены в стиле жизни также стимулировали более активный спрос, требовавший, чтобы производители выпускали более широкий ассортимент потребительских товаров, в том числе и такой столовой посуды, которая больше бы гармонировала с внутренним дизайном жилья.

В чем можно было не сомневаться, так это в том, что рыночный сектор являлся динамичным и что взгляд на еду также становился иным. Развлечения стали более спонтанными и живыми, чем прежде, а еду стали принимать на кухне, в холле и даже в саду. Эта тенденция также отразилась в изменениях в дизайне жилых помещений, который стал менее формальным. Теперь в квартирах стали выделять единую зону для отдыха и еды вместо отдельной столовой, как было раньше.

Результатом стал постепенный переход от классического дизайна столовой посуды к посуде с яркой росписью и даже авангардной, лучше соответствующей современному стилю жизни и культуре еды, которые стали более демократичными.

Компания Royal Doulton вышла на этот рынок в 1990 году со своим набором Expressions, который был яркой раскраски и предназначался для среднего покупателя. Этот набор привлекателен в первую очередь для более молодых покупателей.

Johnson Brothers, лидеры бренда по стилю, дизайну и соотношению получаемой ценности и затраченных денег на рынке посуды для повседневного пользования, предложили в 1992 г. три новых фирменных набора, в которых рисунок на посуду наносился вручную. Их серия Heritage White по сегодняшний день продолжает пользоваться международным успехом.

Новая серия посуды с ручной росписью Blueberry компании Royal Wilton имеет высокий темп роста объема продаж (на 100%) за последние три года. Компания расширила свой ассортимент и включили в него кухонную посуду, кухонные принадлежности и посуду для приготовления пищи в микроволновых печах.

Стремление приобретать более яркую продукцию, являющуюся к тому же практичной и функциональной, является четко вы-

раженным. Существует мнение, что подобный дизайн способствует росту продаж этой продукции, хотя до этого спрос на нее считался неэластичным.

Компания Sunderland Ceramics Limited: с 1982 г. по сегодняшний день

Продажи и маркетинг компании осуществлялись по почтовым заказам, причем вначале реклама охватывала в качестве целевого рынка только северо-восточную часть Англии и распространялась через местные газеты, журналы и передачи коммерческих радиостанций. После того как в 1988 г. компания приобрела статус ограниченной ответственности, она стала продвигать свою продукцию через национальные газеты и некоторые гляцевые журналы для женщин. До сих пор она не использовала в своей рекламе телевидение, но планирует это сделать в ближайшем будущем.

Компания в настоящее время планирует использовать Mosaic, систему государственной почты, для целевого разноса листовок и непосредственных почтовых рассылок. Эта система позволяет привязать потребителей к 58 различным типам домов. Сначала для этого была разработана система почтовых кодов, позволяющая механизировать сортировку почты. Эта система позволяет связывать любой адрес в Великобритании с улицей или районом, и в среднем каждый отдельный почтовый код охватывает 15 семей или зданий.

Королевская почта имеет в своих файлах 25 млн адресов, что позволяет ей определять местонахождение адресатов и использовать их для своей системы географического анализа. Таким образом, Mosaic — эта система, которая предлагает идеальную базу, на которой можно построить основы для выборок для самых различных проектов, начиная от маркетинговых исследований до прямой рассылки почтовых сообщений. При помощи этой системы можно также измерить, какие соседние характеристики кажутся наилучшими с точки зрения реагирования на почтовые сообщения. Возможно также при помощи модели потенциальных потребителей выставить численные оценки разным типам домов с точки зрения эффективности почтовой рассылки.

В настоящее время одним из практических приемов, используемых компанией, является занесение в базу данных фамилии человека, который обратился к ней с заказом. В результате к ней не раз

обращались организации, занимающиеся прямыми почтовыми рассылками, с предложением продать им эту базу данных, однако до сих пор Sunderland Ceramics Limited такие предложения отвергала. Все производство первоначально выполнялось на фабрике, арендованной у местных властей, в которую входит участок, бывший до этого инженерным предприятием. Местные власти преобразовали его в 1981 г. в отдельные промышленные единицы. В 1982 г. первоначальные работники и организационная структура Sunderland Ceramics Limited были следующими.

Джим Гофтон (возраст 43) — продажи / производство / маркетинг / бухгалтерия. *Лиз Гофтон* (возраст 45, жена Джима) — проектирование / дистрибуция / упаковки, а также общие канцелярские и секретарские обязанности. *Фред* и *Фрида Уикс* (возраст 58 и 57 соответственно) — два горшечника, которых уволили из St. Austell Potteries plc в то же самое время, как Джима Гофтона. Они были очень хорошими друзьями Джима и Лиз и решили переехать в Сандерленд вместе с ними, для того чтобы начать новую жизнь и следующую карьеру на северо-востоке страны. *Джорди Нес* (возраст 44) — неквалифицированный разнорабочий, которого уволили с верфи в Уолдсен и который понял, что переезд в Сандерленд удовлетворит его почти маниакальную страсть быть поближе к своей любимой футбольной команде. Вначале существенной добавкой к заработной плате Джорди было пособие, которое ему платили местные власти по программе поощрения создания новых рабочих мест. Начав с такой скромной команды, Sunderland Ceramics Limited впоследствии стала процветать. Ее товарооборот существенно вырос, что особенно интересно, так как компания действовала на рынке, для которого типичным является медленный рост.

В табл. П1.2 показаны индексы рыночного роста для этого типа продуктов в Великобритании за период с 1986 по 1999 гг.

Таблица П1.2. Индекс продаж столовой посуды в Великобритании (1987 = 100)

1986	98
1987	100
1988	101,5
1989	102,4
1990	103,8

Изучение кейсов по продажам

Окончание табл. III.2.

1991106,1
1992107,3
1993109,0
1994112,1
1995109,6
1996103,9
1997101,8
1998102,1
1999107,7 (данные за 9 месяцев)

К концу 1987 г. Джим Гофтон понял, что Sunderland Ceramics находится на перепутье. Джиму было необходимо решить, ставить ли целью дальнейший рост и расширение или попытаться оставить компанию на прежнем уровне. К этому времени число работников выросло до двенадцати человек, причем большая часть их занималась производством. К этому времени в компании было девять горшечников, включая Фреду и Фреда Уикс, которые никогда не пожалели о том, что уехали из Корнуолла. Сын Джима Лайнел, которому было 18 лет, когда он начал работать в компании в качестве менеджера по подготовке работников, прошел обучение по искусству, истории, географии, социологии и экономике (ныне это программа известна как GCSE) и более углубленный курс по социологии. Он чувствовал, что его не сильно тянет к учебе, но ему хотелось попробовать себя в менеджменте.

Разрешению дилеммы, с которой столкнулся Джим, частично способствовал тот факт, что ряд покупателей из розничных структур в последнее время выразили интерес к размещению продукции Sunderland Ceramics в своих магазинах. Их интерес позволил сделать предположение, что, скорее всего, появилась возможность в значительной мере расширить бизнес за счет заказов по почте, на которые в общих продажах в Великобритании приходилась небольшая доля.

Продажи керамических изделий в Великобритании через различные точки розничной торговли в 1990 и 1998 годах показаны в табл. III.3.

Таблица III.3. Продажи керамики в Великобритании через различные точки розничной торговли в 1990 и 1998 годах

<i>Продажи в 1990 г., %</i>	
Специализированные магазины	38
Универмаги / сетевые структуры	48

Заказы по почте	7
Другие варианты	7
<i>Продажи в 1998 г., %</i>	
Специализированные магазины	24
Универмаги / сетевые структуры	46
Заказы по почте	12
Другие варианты	18

Джим понимал, что если он выберет вариант расширения, то многое придется менять. Ему придется расширять производство, что означало, что потребуется отыскать новые помещения. На момент принятия решения производство работало на полную мощность, и сотрудники Управления по здравоохранению и безопасности проинформировали его, что использовать больше работников на той же площади запрещается. Других помещений на тот момент для расширения деятельности не существовало. Кроме того, программа расширения требовала и дополнительных финансовых затрат. На день принятия решения рост финансировался из собственного капитала Джима, банковских займов и нераспределенной прибыли компании. Таким образом, в 1988 г. Джим, проконсультировавшись со Durham Associates Limited, компанией, специализирующейся по рекомендациям для структур небольшого бизнеса, преобразовал свою компанию в частную компанию с ограниченной ответственностью, для того чтобы воспользоваться преимуществами, предоставляемыми таким структурам бизнеса.

В данном случае рекомендация Durham Associates Limited работала, и к концу 1998 г. Sunderland Ceramics Limited по сравнению с 1990 г. выросла почти вдвое. Производство переехало на новую фабрику в Сандерленде, и число работников удвоилось. Тем не менее, они все еще продавали свою продукцию через прямые почтовые заказы и не видели необходимости переходить к традиционным точкам розничной торговли, полагая, что посредники сильно взвинтят цену продукции.

К середине 1999 г. компания снова оказалась перед лицом перемен. Проверенные консультанты, которым Джим доверял, посоветовали ему ввести более формализованные и современные процесс планирования и процедуры контроля, возможно, пригласив для этого специалистов, которые стали отвечать бы за функции, находившиеся до этого времени о его ведении. Необходимо

установить и новое оборудование с учетом самой последней технологии. Это, возможно, означает необходимость переподготовки некоторых из его горшечников и потерю некоторых ремесленных навыков, накопленных ранее. Его два давних друга и сотрудника Фред и Фрида У икс, так как им уже было намного больше пенсионного возраста, выразили желание в конце концов закончить работать и уехать жить на соседний морской курорт в Изенктоне. Джим также чувствовал, что ситуация на рынке меняется и что ему придется рассматривать вариант перехода к продажам через структуры розничной торговли.

Он понимал, что если ему предстоит расширяться, то необходимо подумать о различных источниках финансирования. Один из друзей Джима пожелал стать акционером Sunderland Ceramics Limited. Вполне вероятно, что компания сможет также получить финансирование на рынке альтернативных инвестиций.

В конце 1999 г. Джим почувствовал себя достаточно уверенным, чтобы решить проблемы, связанные с расширением. Эту уверенность ему придавали не столько его собственная продукция и личные навыки менеджера, сколько общая довольно благоприятная экономическая обстановка в стране. Небольшие, но растущие виды бизнеса, вроде его, в большой степени зависят от этих факторов. Он также знал о большом числе банкротств, которые постоянно происходили в таких небольших компаниях, как его.

Его сын Лайонел в это время занимал должность менеджера офиса, и Джим попросил его связаться с Durham Associates Limited и задать вопрос, в какой степени экономический климат благоприятствует расширению его компании в настоящее время, а также заказать предварительный план изменений, на которые, возможно, придется пойти в случае расширения, особенно по направлениям продаж и маркетинга.

Для того чтобы подготовить соответствующую рекомендацию, Durham Associates Limited запросила дополнительную информацию, представленную в табл. П1.4 и П1.5.

Таблица П1.4. Портфель продукции Sunderland Ceramics limited, 1999 г.

Полный набор обеденной и чайной посуды, включая солонки, перечницы и емкости для других специй пяти разных (незаменяемых) образцов, выполненных в едином стилевом решении.

Набор в датском стиле (белый, без рисунков), запущенный в 1992 г.

Таблица Л 1.5. Индекс продаж Sunderland Ceramics Limited (1986 = 100)

1986100
1987165
1988174
1989185
1990192
1991201
1992220
1993225
1994240
1995255
1996261
1997265
1998268
1999273 (данные за 9 месяцев)

Вопросы по приложению

1. Дайте рекомендации компании в отношении «за» и «против» сохранения ее текущего канала продаж. Насколько, по вашему мнению, целесообразно реализовать свою продукцию через специализированные магазины, торгующие керамикой, и/или универсальные магазины.
2. Дайте рекомендацию компании относительно использования более «наглядных» кампаний продвижения через телевидение вместо традиционных подходов, а также продаж через базу данных Mosaic, систему государственной почты.
3. Какие положительные и отрицательные стороны вы видите в продаже компанией своей базы данных организациям, специализирующимся на прямых почтовых рассылках.
4. Составьте отчет с соответствующим обоснованием по проблемам, рассмотренным в последнем параграфе кейса.

Кейс 3. Gardnov Limited

Ричард Бут обеспокоен. По прошествии месяца после его назначения менеджером по продажам в Gardnov Ltd, дела в компании обстояли не так хорошо, как он ожидал. Он начал действо-

вать с большим оптимизмом и энтузиазмом, полагаясь на свой опыт и логичный и позитивный подход к делу, которые позволили ему занять новый пост, хотя он ранее не работал в компании с подобным типом товаров. Его прошлый опыт был связан с продукцией в более «агрессивных» областях — стеклопакеты и страхование домов.

Gardnov Ltd была учреждена десять лет назад как поставщик садового инвентаря в структуры розничной торговли. У Gardnov Ltd имеется в наличии большой набор садовых инструментов, включая насосы и продукты для обслуживания прудов, наборы для барбекю и садовую мебель. На всю продукцию Gardnov Ltd наносится фирменный садовый орнамент, разработанный дизайнерами компании, причем наиболее популярной продукцией является партия садовых гномов, которые похожи на известных политических деятелей. Компания предлагает большинство из ведущих фирменных продуктов, производимых в Великобритании, а также бренды основных иностранных производителей в этой области. Все эти продукты включены в ежегодный каталог компании, который рассылается по садовым центрам и точкам розничной торговли по всей стране, независимо от того, являются ли они сейчас или нет заказчиками компании.

Хотя розничные заказчики могут размещать заказ непосредственно по каталогу (и часть из них это делает), около 90% всех продаж поступает от торговых представителей компании, численность которых составляет шесть человек (все мужчины), которые охватывают всю Великобританию на региональной основе. Каждому торговому представителю выплачивается базовая заработная плата, средний размер которой в 1999 г. составил 21 000 ф. ст., с колебаниями от 16 500 ф. ст. до 27 300 ф. ст. Позиция торгового представителя в этом диапазоне зависит от его возраста и того времени, которое он проработал в компании. Каждому представителю выделяется служебный автомобиль среднего класса, а также оплачиваются расходы на топливо и выделяются небольшие суммы на скромные развлечения.

Ричард Бут проработал, занимаясь продажами, около двадцати лет и ранее был региональным менеджером по продажам в компании ведущего производителя стеклопакетов и страхования домов. Начав свою новую работу в Gardnov Limited (менеджер по продажам которой пошел на пенсию), Бут решил, что первые четыре недели будет наблюдать за работой торговых представите-

лей, сопровождая их при посещении заказчиков и общаясь с этими заказчиками. Он полагал, что такой подход позволит ему получить обоснованный материал, на основе которого он сможет оценить текущую ситуацию, а затем предложить план стратегических продаж на будущее.

То, что Бут наблюдал во время этих четырех недель, его встревожило. Торговые представители компании действовали словно в летаргическом сне, поскольку им не хватало мотивации. Хотя за последние десять лет объем продаж ежегодно возрастал в среднем на 5%, общий рынок, как Бут выяснил из данных рыночного исследования, рос с годовым темпом свыше 10%.

Но больше всего его обеспокоило следующее. Каждому торговому представителю выделялся отдельный регион. В каждом из этих регионов прежний менеджер по продажам разделил заказчиков на три категории: *A*, *B* и *C* в соответствии с их потенциалом покупок. В категорию *A* входили основные заказчики, которых следовало посещать еженедельно. Заказчиков категории *B* следовало посещать один раз в две недели, а категории *C* — раз в месяц. Каждому торговому представителю ставились целевые показатели по выявлению новых заказчиков в регионе.

Бут установил, что за последние два года фактически торговые представители регулярно посещали только заказчиков категории *A*, в то время как заказчики категории *B* навещались приблизительно раз в шесть недель, а заказчики категории *C* практически игнорировались. Кроме того, за последние четыре месяца не появился ни один новый заказчик.

Что еще хуже, от многих, даже регулярно посещаемых заказчиков Бут узнал, что торговые представители Gardnov Limited не общались с ними дружелюбно. Торговые представители действовали скорее как простые приемщики заказов, вместо того, чтобы убеждать их разместить заказ. Кроме того, большая доля заказчиков, которых навещал Бут, отметили, что торговые представители Gardnov Ltd часто не могут ответить на многие вопросы о продукции, указанной в каталоге. Торговых представителей мало интересуют заказчики, и такой же небольшой энтузиазм они демонстрируют в отношении продаваемых ими продуктов. Казалось, что их основная цель — свести к минимуму время, проведенное с заказчиком, даже тогда, когда визит был в целом для них полезен.

Бут знал, что все шесть торговых представителей были опытными работниками и в среднем проработали в компании около пяти лет, а точнее, от двух до двенадцати лет, и это в отрасли, где

средняя продолжительность работы торговых представителей составляет только три года. Он не был уверен, что проблема заключается в этом, но знал, что потребуются немедленные шаги, чтобы повысить показатели работы торговых представителей.

Однако проблема заключалась и в том, что он не хотел начинать свою карьеру в Gardnov Ltd с конфликта с торговыми представителями, предпочитая повысить их мотивацию, а за счет этого и объем продаж. Он надеялся, что сможет добиться от них сотрудничества и доверия, а кроме того, хотел доказать, что может исправить текущую ситуацию.

Вопросы по приложению :■->:, г^-,;- ■ >....., И,

- 1.Какие шаги потребуются Ричарду Буту, чтобы подробнее исследовать проблемы, выявленные им на первом этапе, и в то же самое время добиться сотрудничества со стороны торговых представителей? В вашем ответе укажите, какая информация потребуется для этого Буту?
- 2.Каковы недостатки действующего в компании вознаграждения только на основе заработной платы? Какую рекомендацию вы дали бы Буту по поводу разработки и внедрения новой системы вознаграждения торговых представителей?

Кейс 4. Allwarm Knitting Limited

Компания Allwarm Knitting Limited выпускает и продает пряжу со своей базы в Худцерсфильде почти 100 лет. Мягкая вода окаймляющих это место Пеннинских гор стимулирует развитие этого производства, поскольку настриженная шерсть должна прежде всего пройти процессы промывания и очистки. Для того чтобы получить пряжу, необходимы следующие операции: обеспыливание, смазывание и блендирование, первичное чесание, прочесывание, обжимание и пропуск через ровницу. Пеннины также хорошо подходят для разведения различных пород овец, которые дают разные типы шерсти, в результате чего здешняя пряжа славится своей теплотой, мягкостью и тем, что она «дышит».

Многие местные сорта шерсти производятся и сегодня по той же самой технологии, и этот факт подчеркивается в кампаниях

продвижения, где ставка делается на традиции и мастерство работников.

Allwarra Knitting Limited является частной компанией, при этом ее директора никогда не сталкивались с необходимостью отправляться на рынок финансов, чтобы получить там дополнительный капитал. Компания всегда продает свою продукцию через специализированные магазины, а также через фирменные универмаги Yorkshire wool (Йоркширская шерсть). Десять лет назад к ним обратилась большая группа универмагов с предложением выпустить ассортимент пряжи для вязания под фирменным названием группы. Руководство компании отвергло эту идею, поскольку увидело в ней первый шаг к утрате контроля над своим брендом, которому свыше 100 лет.

Ассортимент продукции компании был всегда широким и в настоящее время включает пряжу разных типов и цветов. Компания проводила политику быть производителем всего ассортимента, из чего следовала необходимость хранить большое число материалов разного качества и цвета на фабрике для оперативной отгрузки заказчикам. Недавно возникла проблема, связанная с тем, что финансирование такого большого запаса готовой пряжи сильно истощает оборотный капитал, и поэтому компании впервые пришлось обратиться в банк за кредитом.

Пряжа для ручного вязания выпускается на основе чистой новой шерсти или смеси шерсти и некоторых натуральных волокон, таких, как мохер, ангора и кашемир. Компания постоянно гордится качеством своей продукции и уверена, что ее бренд хорошо известен и уважаем по всему миру как потребителями, так и профессионалами отрасли. По этой причине компания воздерживается от перехода к производству пряжи для вязания, содержащей искусственные волокна, несмотря на ценовые преимущества и повышение стойкости продукции в носке.

В 1960-х годах вязаные вещи были популярны, и основная цель компании в те годы была обеспечить такие дешевые виды одежды, как свитера для повседневной носки, не придавая большого значения их эстетической привлекательности. После временного затишья с конца 1970-х до середины 1980-х вязаные вручную вещи вновь вошли в моду. В первую очередь молодым женщинам понравилась идея вязать для себя одежду, используя для этого материал высокого качества, но цена которой во много раз будет меньше, чем при покупке в магазинах модной одежды.

Изучение кейсов по продажам

Основные дома моды теперь делают вязаные изделия заметной характеристикой своих коллекций. Еще одной причиной для возвращения вязаных вещей стала разработка специального оборудования, которое упростило процесс изготовления и резко снизило цену на них, что произошло после 1980-х годов.

Изменение в моде отразилось в потребительской статистике по пряже для ручного вязания (табл. П1.6). В таблице приводятся процентные доли общего рынка, приходящегося на Allwam Knitting Limited, а также объем продаж, приходящийся на искусственные волокна.

Таблица П1.6. Статистика потребления пряжи для ручного вязания

<i>Год</i>	<i>Продажи в Великобритании, млн кг</i>	<i>Процентная доля, приходящаяся на чисто искусственные волокна</i>	<i>Доля Allwam в продажах в Великобритании, %</i>
1979	10,0	нет данных	7,2
1980	9,8	нет данных	7,3
1981	9,6	0,9	7,3
1982	10,4	1,4	7,2
1983	11,1	2,0	7,0
1984	12,0	3,1	6,8
1985	14,1	4,2	6,5
1986	14,8	4,8	6,1
1987	15,1	5,3	6,0
1988	15,4	5,9	5,8
1989	15,6	6,2	5,6
1990	15,4	6,4	5,5
1991	15,3	7,0	5,2
1992	15,2	7,4	5,2
1993	15,4	8,1	5,1
1994	15,2	8,3	5,0
1995	15,2	8,5	4,9
1996	15,5	8,6	4,8
1997	15,2	8,6	4,9
1998	15,4	8,7	5,0
1999	15,6	8,8	4,7

Несмотря на стабильный рынок за последние годы рыночная доля Allwam проявляет тенденцию к уменьшению, и поэтому руководители компании решили, что необходимо принимать какие-то меры, чтобы остановить этот спад в продажах. Для уста-

новления тенденций потребительского поведения заказали рыночное исследование, которое было выполнено в конце 1999 г.

В ходе исследования было выяснено, что хотя за период времени с 1988 по 1999 годы общее потребление пряжи для вязания ручного производства было устойчивым, но в общем объеме продаваемой пряжи продажи пряжи с примесью искусственных волокон постоянно росли и соответственно уменьшались продажи чистой пряжи. Основная причина, как было выяснено, ценовое преимущество пряжи из искусственных волокон над натуральной (приблизительно на 30% дешевле). Исследование также показало, что дистрибьюторы (особенно универмаги) все охотнее берут на реализацию фирменную пряжу, а не обыкновенную, поскольку она дешевле. Также было установлено, что многие виды дешевой пряжи для ручного вязания продавались через точки розничной торговли, как второй сорт. Такая пряжа не проходила тест на качество продукции, которому подвергают свои изделия Allwarrt и другие производители с устойчивой репутацией. Правовых требований, по которым пряжа должна проходить тест на качество, нет. И хотя многие такие виды пряжи идут в продажу как второй сорт, многие из них на самом деле вторым сортом не являются. Фактически их выпустили по менее строгим стандартам, и структуры рынка использовали термин «второй сорт» просто как прием продаж, позволяющий покупателям думать, что они получают скидку.

В исследовании обращалось внимание также на тот факт, что хотя количество импортируемой пряжи для ручного вязания на момент его составления было невысоким, вероятность того, что ее доля существенно возрастет, была высокой. И действительно, пряжа из бывшей Восточной Германии заполонила британский рынок, особенно те сорта, в составе которых были искусственные волокна.

У Allwarrt не было никакой собственной сети дистрибуции. Она, конечно, имела магазинчик при фабрике для продажи пряжи, которая из-за относительно незначительных неровностей в цветовой окраске или когда блендирование не соответствовало требованиям спецификации шла как «второй сорт». Вся же нестандартная пряжа, которая не соответствовала условиям по прочности нитей, никогда в продажу не поступала, а шла в утиль или подвергалась повторной переработке.

Торговые представители компании (всего их было десять человек) занимались непосредственными продажами продукции на территории Великобритании в специализированные магазины

пряжи для ручного вязания (на которую приходилось 85% продаж), а оставшаяся часть продукции поставлялась в универмаги. Такое процентное разделение сложилось исторически, поскольку Allwarm чувствовала, что специализированные магазины являются местами, более подходящими для продажи их высококачественной пряжи с брендом «Йоркширская шерсть». Многие покупатели при приобретении пряжи для ручного вязания спрашивали совета у розничных торговцев, и компания всегда была уверена, что ее репутация в отрасли такова, что специалисты из точек розничной торговли порекомендуют, конечно же, ее продукцию своим покупателям, считая, что она предпочтительнее более дешевых, нефирменных продуктов.

Торговые представители получают вознаграждение в виде фиксированной заработной платы, которая ежегодно пересматривается на основе объема продаж за предыдущий год. Все сотрудники получили годовые бонусы, выплачиваемые перед рождеством. Их размер зависел от годовой заработной платы сотрудника. Как правило, до 1990 г. их размер был приблизительно 10%, до 1995 г. — приблизительно 5%, а с тех пор никто из них бонусов не получал.

Еще одно рыночное исследование было проведено, используя обсуждения с группами из десяти домохозяйек из категории С1 и С2, которые сами занимаются вязанием. Окончательный отчет по этому исследованию еще не представлен, однако первоначальные результаты позволяют предположить, что фирменные названия, как создается впечатление, менее важны при выборе бренда пряжи для вязания. В фокус-группе из представителей категории С1 только 3 человека из 10 смогли мгновенно вспомнить «Йоркширскую шерсть», хотя после подсказок о ней вспомнили все члены группы. В фокус-группе из представителей категории С2 положение было еще хуже, поскольку ни один из ее членов не смог мгновенно вспомнить «Йоркширскую шерсть» и только половина — после напоминания. Всего проверке подверглись 6 таких фокус-групп. Результаты исследования будут готовы через 4 недели.

ВОПРОСЫ ПО ПРИЛОЖЕНИЮ.....■«■июни.....■.....»

.....ИДИ

1. Для того чтобы поддержать свой бренд, Allwarm Knitting Limited решила попытаться через собственных дистрибьюторов получить базу данных о конечных потребителях, чтобы

Указатель аббревиатур

ACORN	80
APR	430
BATNA	152
BPB	239
C&F	424
CBT	288
CIF	424
CTN	134
DDE	279
DMU	82
DPP	292
EDI	293
EPOS	290
<i>Ex works</i>	423
EU	428
EVPI	557
FAS	424
FOB	424
FOR	424
FOW	424
JIT	88
MkIS	247
MOST	108
MRO	95
SCI	241
SPIN	210
SVOT	110
TOTEM ,	286
TQM	88
USP	335
VMS	320