



Руководство по практике продаж

Как повысить эффективность
вашей торговой деятельности



Руководство по практике продаж

Как повысить эффективность
вашей торговой деятельности

Составитель: Проект Тасис по
Распространению Технической Информации
Издание Европейской Комиссии

Ноябрь 1996 года

Авторское право © 1996 Европейское Сообщество
ISBN 92-827-8898-9

Все права защищены.

Репродуцирование (воспроизведение), любым способом, распространение или передача данного издания могут быть осуществлены только с предварительного письменного согласия Европейской Комиссии, Генеральный Директорат IА Тасис. Фотографии сделаны Тасис.

Заявки на репродуцирование данного издания направлять по адресу:

Информационное Бюро Тасис, Европейская Комиссия,
Montoyerstraat 34 3/88 Rue Montoyer, Б-1040 Брюссель.

Сведения, выводы и толкования, содержащиеся в настоящем издании, не могут рассматриваться как отражающие официальную позицию Европейской Комиссии.

Содержание

Что такое Тасис?	4
Предисловие	5
Задачи проекта ПРТИ для развития МСП	6
Введение	7
Что означает слово “продажа”?	8
Продажа	
Продавец	
Каналы распределения	
Процесс продажи	
Управление торговым персоналом	15
Планирование	
Выполнение	
Оценка и контроль торговой деятельности	
Как повысить эффективность торгового персонала в МСП	25
Основные составляющие издержки	
Средства повышения прибыли	
Связь с деловыми процессами и организационной структурой	28
Введение	
Организационная структура	
Практические средства	32
Описание работы	
Вводный семинар	
Отчеты о посещениях покупателей	
Банк данных о покупателях	
Унифицированная форма отчета о наблюдениях за рынком	
Оформление заказа	
Анализ объема продаж	
Список адресов в Новых Независимых Государствах для направления заявок на публикации ПРТИ	40
Анкета	41

Что такое Тасис?

Тасис - это программа, разработанная Европейским Союзом для Новых Независимых Государств (бывших республик Советского Союза за исключением стран Балтии), в целях содействия развитию гармоничных и прочных экономических и политических связей между Европейским Союзом и этими странами-партнерами. В 1994 году еще одной страной-партнером Тасис стала Монголия.

Цель Программы состоит в поддержке усилий стран-партнеров по созданию обществ, основанных на политических свободах и экономическом процветании.

Тасис идет к этой цели путем предоставления субсидий (безвозмездного финансирования) для передачи “ноу-хау”, оказывая поддержку процессу перехода к рыночной экономике и демократическому обществу.

В течение первых пяти лет своей деятельности, т.е. с 1991 по 1995 гг., Тасис безвозмездно предоставил своим партнерам 2 млрд. 268 млн. ЭКЮ, что позволило приступить к осуществлению 2 200 проектов.

В тесном взаимодействии со странами-партнерами Тасис определяет, каким образом должны расходоваться средства. Это позволяет Тасис осуществлять финансирование в соответствии с политикой реформ и первоочередными задачами каждой конкретной страны. В контексте более широких международных усилий Тасис работает в тесном взаимодействии также с другими донорами и международными организациями.

Тасис передает “ноу-хау”, которым располагают государственные и частные организации самого широкого спектра, что позволяет сочетать опыт рыночной экономики и демократии с профессиональными навыками и знаниями на местах. “Ноу-хау” передается в форме оказания консультативного содействия в вопросах управления, направления групп экспертов, проведения экспертных исследований и профессиональной подготовки, путем создания правовой и нормативной базы, международных сетевых структур, пилотных (экспериментальных) проектов, а также путем установления партнерских отношений, содействия процессу породнения, создания новых и реорганизации действующих институтов. Тасис выполняет также роль катализатора, поскольку открывает доступ к средствам основных кредиторов благодаря проведению прединвестиционных исследований и технико-экономических обоснований.

Тасис содействует пониманию и должной оценке демократии и социально-экономической системы, ориентированной на рынок, путем поощрения связей и прочных отношений между организациями в странах-партнерах и их коллегами в Европейском Союзе.

Основными приоритетными областями, финансируемыми Тасис, являются: реорганизация государственных предприятий и развитие частного сектора, создание эффективной системы производства, переработки и распределения продуктов питания, развитие инфраструктур энергетики, транспорта и связи, обеспечение реформы системы государственного управления, социальной защиты и образования. Каждая страна выбирает приоритетные секторы, исходя из своих потребностей.

Тасис сотрудничает со следующими 13 странами-партнерами (12 СНГ и Монголия):

Армения
Азербайджан
Беларусь

Грузия
Казахстан
Кыргызстан

Молдова
Монголия
Российская
Федерация

Таджикистан
Туркменистан
Украина
Узбекистан

Предисловие

С 1991 года в рамках программы Тасис была осуществлена плодотворная работа по содействию странам-партнерам программы. Среди различных форм работы, наиболее заметные результаты получила практическая работа на местах, которая осуществлялась на систематической основе с 1993 года.

Часть проектов, занятых разработкой и апробацией мер по оптимальному приспособлению стран-партнеров к рыночной экономике, имела успех. Зона влияния положительных результатов этих проектов не должна ограничиваться лишь той географической областью, где они были осуществлены; частные лица и различные организации в других регионах должны иметь возможность воспользоваться этими результатами, что является основной целью проекта Тасис по распространению технической информации (ПРТИ). ПРТИ отбирает проекты результаты которых имеет смысл распространять и разрабатывает материалы, которые могут помочь воспроизвести эти полезные результаты. Содержание представленного документа является одним из этих действий.

ПРТИ разрабатывает и распространяет следующие виды материалов

- документы об успешных мероприятиях по переходу к рыночной экономике
- оборудование и материалы, позволяющие частным лицам и предприятиям оптимально организовать свою работу в современных условиях
- учебные пособия и материалы, способствующие быстрой адаптации, являющейся частью переходного процесса.

Документы опубликованные ПРТИ не имеют никакого отношения к идеологическим или политическим доктринам и не претендуют на указание единственно возможного решения сложных проблем. Они лишь отражают результаты полученные в конкретных ситуациях и дают перечень оборудования, которое успешно использовалось на местах для наилучшего приспособления к изменяющимся условиям. Воспроизведение результатов успешных проектов возможно при условии, что получатели информации приложат определенные усилия по ее адаптации к местным условиям. Ситуации могут быть схожи, но редко полностью идентичны.

Нижеследующий указатель разработан в соответствии с опытом и результатами различных проектов указанных в нем.

Информация о проекте

Наименование	Постприватизационные предприятия на Урале (Tacis 94/PRRUS 9302).
Результаты	Комплексная переориентация и реорганизация трех больших пилотных компаний. Подготовка западных инвестиций в реорганизованные пилотные компании. Создание трех полностью оборудованных центров поддержки предприятий в каждой из трех областей. 1 640 менеджеров из 184 компаний прошли обучение по развитию плановой прибыли и получили специальные консультации. 39 российских компаний породнились с компаниями из Европейского Союза. Ввод в действие 30 черновых мини проектов.
Дата	1995-1996
Получатель	Администрации Свердловской, Пермской и Челябинской областей
Подрядчик	А.Т. Керни (г. Дюссельдорф, Германия)

Информация к указателю

Использование	Начиная с объяснения главных аспектов деятельности торгового персонала ориентированного на покупателя, данная брошюра дает некоторые практические рекомендации по тому, как модернизировать существующую структуру.
Цель	Менеджеры малых и средних предприятий - отделы маркетинга больших компаний - институты подготовки специалистов по маркетингу.

Для программы Тасис было бы желательно получить отзывы с советами и комментариями на эту новую инициативу от пользователей указателем. В конце настоящего документа имеется анкета. Заполните ее, пожалуйста, и отправьте в адрес бюро ПРТИ. Адреса Вы найдете на 40-й странице.

Задачи проекта ПРТИ для развития МСП

Приватизация и структурная перестройка предприятий являются ключевыми элементами переходного периода, который переживают в настоящее время большинство новых независимых государств. В этом контексте стремительно возрастает значение малых и средних предприятий, или малых и средних отраслей промышленности.

С учетом того, что в Новых Независимых Государствах недостаточно доступной информации о развитии малых и средних предприятий/малых и средних отраслей промышленности, в рамках “Проекта распространения технической информации” Тасис был подготовлен единый набор документов, касающихся создания малых и средних предприятий и управления ими.

Эти документы представлены либо в форме технических брошюр (аналогично настоящей брошюре), либо могут быть получены через библиотеку электронной почты “Проекта распространения технической информации”.

Перечень тем:

- ▷ **Создание предприятие**
 - Бизнес-план
 - Юридический статус компаний
 - Стратегическое управление
 - Добивайтесь успеха в ваших деловых отношениях с Западом
 - Создание совместного предприятия
 - Планирование деловых операций

- ▷ **Управление товарооборотом**
 - Исследования рынка
 - Практикум по проведению маркетинга
 - **Руководство по практике сбыта**
 - Ценообразование

- ▷ **Управление издержками, регулируемыми цены**
 - Управление расходами
 - Управление поставками (закупки, управление материально-техническим снабжением, хранение)
 - Материально-техническое снабжение
 - Техническое обслуживание
 - Энергосбережение

- ▷ **Финансовый менеджмент**
 - Управление движением наличных средств
 - Бухгалтерский учет
 - Источники финансирования
 - Система налогообложения

- ▷ **Человеческие ресурсы**
 - Управление персоналом
 - Наем работников
 - Мотивация работающих

- ▷ **Продвижение**
 - Реклама
 - Связи с общественностью

- ▷ **Юридические и регуляционные аспекты**

- ▷ **Административное управление**

Введение

В рамках проекта Тасис “Постприватизационные предприятия на Урале”, выполненного в 1995 году при техническом содействии А.Т. Керни, была обеспечена поддержка недавно приватизированным компаниям в Челябинской, Пермской и Свердловской областях. В контексте этой поддержки был разработан полный набор учебных документов, посвященных в основном крупным отраслям промышленности. Настоящее “Руководство по практике продаж” адаптировано к сектору малых и средних предприятий и составлено по материалам “Учебного справочника по практике продаж”, подготовленного в рамках указанного проекта¹.

Данное руководство ставит целью оказание содействия российским торговым компаниям в понимании:

- Важности укрепления торгового персонала компании
- Необходимости развития менталитета, ориентированного на покупателя
- Необходимости изменения существующей структуры и линии поведения для того, чтобы быть конкурентоспособными в условиях развивающейся рыночной экономики
- Средств создания и реализации эффективного управления торговым персоналом.

Данный материал призван облегчить задачу российских компаний по внедрению эффективного управления торговым персоналом, разъясняя сущность вопроса и предлагая правильные методы достижения компанией своих целей.

(1) Большинство графиков (рисунков) взято из учебника по продажам А.Т. Керни, который был предоставлен ЕС/Тасис в 1996 году.

Что означает слово “продажа”?

Продажа

Продажа играет жизненно важную роль в экономической системе в целом. Она:

- представляет рынку нововведения
- способствует потреблению
- передает информацию
- действует в качестве каналов связи
- помогает решить проблемы покупателя.

Продажа является **маркетинговой задачей¹, включающей в себя непосредственный контакт с покупателем**, то есть рекламу и продвижение товара, а также индивидуальную торговлю. Все это позволяет непосредственно взаимодействовать покупателю и продавцу. Эта двухсторонняя связь означает, что продавец может определить специфические потребности покупателя и подготовить торговые показы - презентации на основе этой информации. Таким образом, эффективное управление торговым персоналом может помочь фирме сделать необходимый скачок от имеющейся системы управления, ориентированной на производство к системе управления, ориентированной на покупателя с помощью:

- средств повышения осведомленности покупателя о продукции фирмы
- средств выявления и реагирования на действительные потребности покупателя
- коммуникационного канала между фирмой и рынком
- источника информации для маркетинговых исследований и разработки вторичной продукции

Реальная тенденция происходящего усиления конкуренции означает, что компании должны проявить при осуществлении продажи:

- возможность выявления, чем занимается покупатель
- способность собрать воедино группы продуктов для формирования делового решения
- возможность продавать более образованным покупателям
- возможность совершенствования искусства консультативной торговли
- способность увеличивать стоимость благодаря обслуживанию
- возможность использования для своей выгоды тех преимуществ, которыми обладает собственная продукция по сравнению с продукцией конкурентов
- необходимый подход к управлению торговым коллективом.

Продавец

Производительность и эффективность работы торгового персонала оказывают большое влияние на успех компании.

Торговый персонал малых и средних фирм несет огромную ответственность за увеличение доходов своих компаний



(1) Брошюра ПРТИ
“Руководство по практике
маркетинга” детально
описывает процесс
введения маркетинга
в управление МСП.

Продавцы представляют свои компании покупателям и обществу в целом. Мнение о фирме и ее продукции складывается на основе впечатлений о людях, которые работают в фирме.

Торговые представители работают, не находясь под непосредственным контролем.

Многие люди воспринимают продавца как хитрого, болтливого обманщика, который хочет спихнуть никому не нужный товар невинному покупателю. Обычно восприятие не полностью соответствует действительности, особенно с точки зрения образованного потребителя и профессионального покупателя.

Основной задачей продавца является повышение товарооборота. Для успешного увеличения товарооборота имеют огромную важность шесть следующих функций:

- поиск перспективного покупателя
- регистрация покупателей и их откликов
- самоуправление
- обслуживание
- управление отношениями
- устранение нареканий и жалоб.

Для реализации всех этих требований, торговый персонал должен обладать как можно большим количеством характеристик, то есть иметь как можно больше **“индикаторов торговой пригодности”**:

- энтузиазм
- хорошие навыки устной речи
- хорошая организация
- очевидное честолюбие
- отличная исполнительность
- общительность.

Задачи продавца будут различаться в зависимости от характера продукции, сложности ее технологии, размеров компании, существующих каналов распределения, (см. **Рисунок 1**). Торговля продукцией крупного химического предприятия требует, разумеется, более комплексного подхода, чем торговля, например, растительным маслом.

Рисунок 1: Различные типы продавцов

Выездной получатель заказов	Торговый представитель	Инженер по продажам	Творческий продавец
			
<p>Мало творческая продажа. Работа в основном заключается в посещении существующих клиентов для периодического получения заказов.</p> <p>Пример: посещение продавцом розничных супермаркетов</p>	<p>Работа предполагает достижение доброжелательности, продвижение продукции и предоставление клиентам необходимой информации.</p> <p>Обычно не ожидается обязательное размещение заказа.</p> <p>Пример: продавцы лекарственных средств, перегонных аппаратов</p>	<p>Содержание данной работы основывается на знании технических характеристик продукции.</p>	<p>Работа предполагает творческий процесс продажи клиентам, которые могут не осознавать необходимость приобретения данного продукта или полезных его свойств. Это может пересекаться с позицией инженера по продажам, если продукт носит технический характер.</p>

Заключение субподрядов на торговлю может быть верным выбором во многих случаях, если другая компания осуществляет это лучше и/или дешевле компании-производителя продукта. Однако, это стратегическое решение, в которое входит множество аспектов.

Каналы распределения

Выбор между различными каналами распределения зависит от используемой рыночной стратегии и должен оцениваться не только со ссылкой на эффективность, но также на соответствие стратегии. Компания главным образом должна выбирать варианты продаж в пользу внешнего сбыта своей продукции. Эти варианты могут также использоваться в совокупности:

Прямые продажи

Общий метод заключается в том, что торговый персонал может состоять из “универсалов” и/или “специалистов”:

- “Универсалы” продают продукцию своей компании всем типам покупателей
- “Специалисты” охватывают только часть рынка, то есть только определенную продукцию или определенную отрасль промышленности.

Непрямые продажи

Посредники в распределении продукции между конечными покупателями, используемые в качестве оптовиков или розничных торговцев, полезны в тех случаях, когда:

- идет поиск доступа к отраслям промышленности с высоким уровнем распределения, например, общественное питание или другие отрасли производства потребительских товаров
- собственные торговые возможности компании в области распределения и/или мощности не соответствуют потребностям рынка
- использование не прямых продаж повышает эффективность и/или производительность
- индивидуальная торговля имеет небольшой объем
- покупательский процесс имеет невысокую специализацию
- имеет важное значение быстрота доставки и местные предприятия обслуживания.

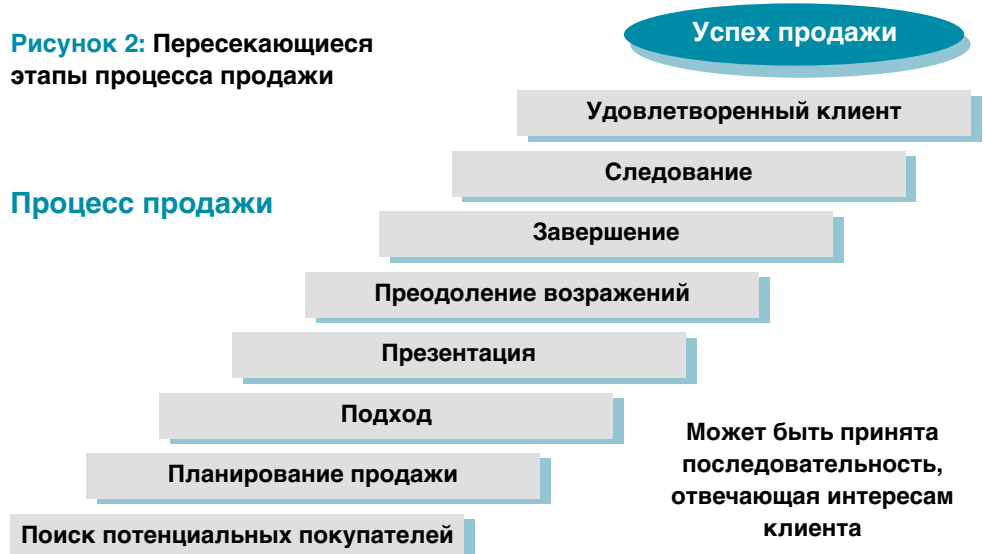
Другие типы продаж

- независимые торговые агенты
- продажа по телефону
- каталоги и так далее.

Процесс продажи

Реальный процесс продажи следует рассматривать как состоящий из параллельных этапов. Каждый этап должен быть успешно завершен для того, чтобы получить заказ (Рисунок 2).

Рисунок 2: Пересекающиеся этапы процесса продажи



Поиск потенциального покупателя

Поиск потенциального покупателя - это поиск и привлечение покупателей на перспективу. Здесь очень важно определить покупателя, которому нужен продукт и который может себе позволить его купить. Следовательно, **разработка системы (анализ и изучение) определения пригодной для этой цели продукции является важным компонентом работы менеджера по продажам.**

Рисунок 3: Исследование как метод выявления клиентов



Подход

Подход представляет собой этап **сбора данных**, используемых для получения сведений о покупателе, его нуждах и ситуации в отношении проблем или успехов фирмы, существующей покупательской практики, а также информации о людях, несущих ответственность за решения, касающиеся приобретения продукции. Данные исследования являются необходимым условием для того, чтобы показы / презентации соответствовали перспективе, а также для начала переговоров с людьми, принимающими решения и повышения доверия к торговым представителям при вступлении с ним в торговый контакт. На данном этапе можно рассматривать и изменять шесть основных методов, исходя из ситуации и типа покупателя.

Показ/презентация

Показ/презентация является важным этапом процесса продажи, в котором **торговый представитель показывает продукт и его выгодные качества потенциальному покупателю.** Он должен сфокусироваться на показе **выгодных для покупателя качествах продукта**, а не только на характеристиках продукции. Многие фирмы достигли успехов, используя подготовленные торговые показы/презентации, которые обеспечивают торгового представителя поэтапным планом установления торгового контакта. Дополнительное использование показов позволяет покупателю увидеть продукцию в действии и включает покупателя в процесс продажи. Следовательно, показы могут служить средством снижения осознанного риска покупки и способствовать продвижению покупателя к приобретению продукции.

ШЕСТЬ БАЗОВЫХ МЕТОДОВ

1. Предварительный подход

- Торговый представитель только называет себя и компанию, которую он представляет.
- Наиболее часто используемый, но самый малоэффективный подход, так как он не увеличивает товарооборота.
- Обычно сопровождается другими подходами.

2. Оценочный подход

- Используется, когда нельзя заранее определить перспективную потребность в объеме продукции.
- Представитель просит предоставить данные о компании или просит разрешения изучить проблемы компании.
- Обеспечивает полномасштабную презентацию продукта (представитель в этом случае выступает в роли консультанта).

3. Подход с показом образцов продукции

- Включает в себя передачу продукции (натуральных образцов или литературы) перспективному покупателю.
- Если перспективному покупателю не нужен продукт, то торговый представитель немедленно узнает об этом.
- Данный подход полезен, когда продукция уникальна и заранее вызывает интерес.

4. Подход с выгодой для покупателя

- Торговый представитель выбирает выгодное предложение, которое, вероятно, вызовет наибольший интерес у перспективного покупателя.
- Выбранные предложения основываются на том, что известно о ситуации в компании.
- Делается упор на то, что данное предложение принесет фирме.

5. Подход с рекомендациями

- Торговый представитель получает разрешение от покупателя на использование его имени в качестве рекомендации.
- Короткое письмо от удовлетворенного покупателя, в котором покупатель рекомендует торгового представителя своему другу в качестве перспективной фирмы.
- Может дать возможность установления контакта, когда иным образом такую возможность получить невозможно.

6. Консультативный подход

- Торговый представитель занимает позицию не торговца, а эксперта, специалиста по разрешению проблем.
- Начинает продажу с разговора с перспективным покупателем о его проблеме, например: “Расскажите мне о вашей системе технического обслуживания и текущего ремонта. Может быть, я помогу вам ее улучшить”.
- Использует знания торгового представителя о продукте компании.

Обработка возражений

Перспективные покупатели будут высказывать **претензии** почти при каждом показе продукции. Главное, что нужно при этом сделать - это рассмотреть действительную и эмоциональную стороны вопроса. Для того, чтобы ответить на действительную сторону вопроса, необходимо основательно знать характеристики продукции и нужды перспективного покупателя. Для снижения риска эмоциональной стороны вопроса, торговый представитель должен слушать не перебивая и применять **соглашательно-противопоставительный** метод ведения разговора. Перебивание лишает покупателя чувства уважения, на которое он имеет право и может привести к неправильному пониманию реальной сути вопроса, скрытой за возражением. Покупатель оценит по достоинству тот факт, что торговый представитель воспринимает проблему серьезно и представитель лишь выиграет от правильного и полного понимания действительной сути проблемы.

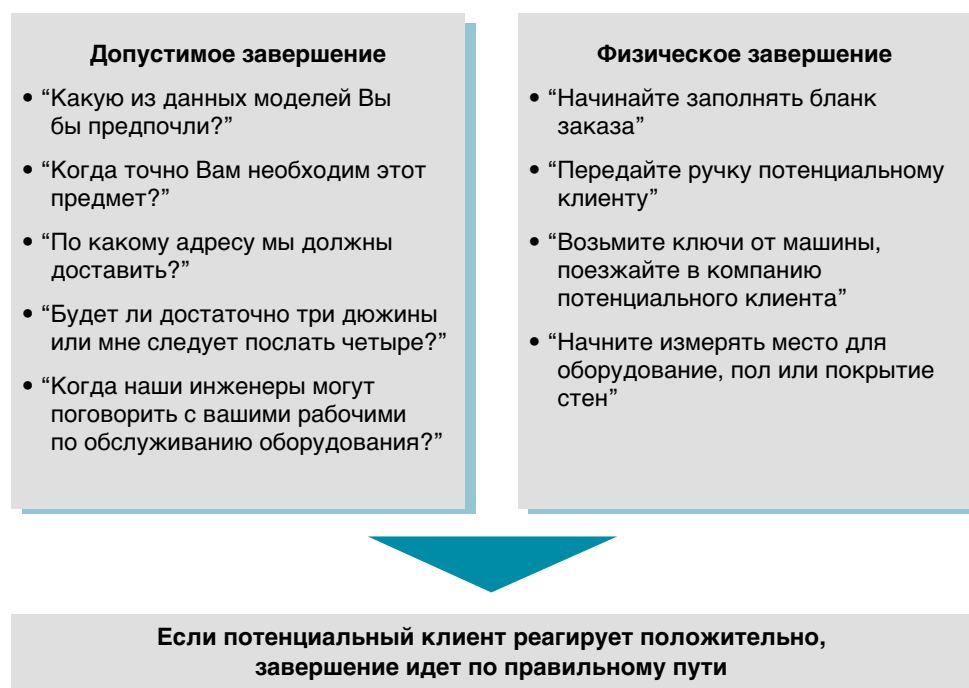
Соглашательно-противопоставительный метод означает, что торговый представитель соглашается с аргументом покупателя, а затем, в свою очередь, выдвигает альтернативный аргумент. Задача торгового представителя заключается в установлении психологического климата для достижения договоренности, а не конфликта, и в проявлении уважения к мнению покупателя, сохраняя при этом свое лицо.

Завершение



В продолжение всего процесса продажи, торговый представитель думает об одной цели - получении заказа. Ключом к **завершению продажи** является получение устных или физических сигналов к покупке. Это могут быть фразы покупателя, которые демонстрируют его заинтересованность в приобретении, например: “Это выглядит отлично”, “Когда будет доставлена продукция?” или “Я думаю, что продукция отвечает моим требованиям” (**Рисунок 4**):

Рисунок 4: Эффективное завершение продажи



Для успешного завершения продажи могут быть использованы различные методы.

- **Просто попросите заказать.** Прямой вопрос, такой как “Вы хотите это?” может стать всем, что нужно в такой ситуации.
- **Подведите итог а затем попросите сделать заказ.** С помощью такого подхода торговый представитель напоминает покупателю о важнейших моментах обсуждения характеристик продукта, одновременно наводя на мысль о том, что пришло время принимать решение и покупка является следующим естественным шагом.
- **Уступка при завершении.** Имея в своем распоряжении возможную уступку, продавец может убедить нерешительного покупателя разместить заказ: “Я могу предложить вам 10-процентную скидку в цене, если вы захотите разместить заказ сейчас”.
- **Принятие соглашения.** В ряде ситуаций неуместно пытаться завершить продажу. Это только может рассердить покупателя, потому что процесс продажи находится не только в его руках, а и в руках подразделения принимающего решения. В этом случае, завершение может быть заменено соглашением. С помощью этого метода достигается сохранение отношений сторон, которые могут быть использованы на начальном этапе обсуждения при следующей встрече.

Исполнение заказа

Как только заказ размещен, строгий контроль его исполнения является **основой** для эффективного управления взаимоотношениями, обеспечивающими удовлетворение потребностей покупателей и приносящими дополнительный бизнес. Контролируя доставку, установку, эксплуатацию продукции и обучение персонала, продавец демонстрирует покупателю, что он заинтересован в удовлетворении его запросов, а не только в выполнении заказа. Такой контроль является обязательным условием развития дополнительного бизнеса в будущем.

Рисунок 5: Следование к удовлетворенному клиенту



Управление торговым персоналом

Как любой процесс управления, процесс управления продажами состоит из трех основных компонентов: планирование, претворение в жизнь (выполнение) и контроль / оценка. Эти элементы должны рассматриваться как непрерывный и независимый процесс.

Рисунок 6: Три составляющие управления процессом продажи

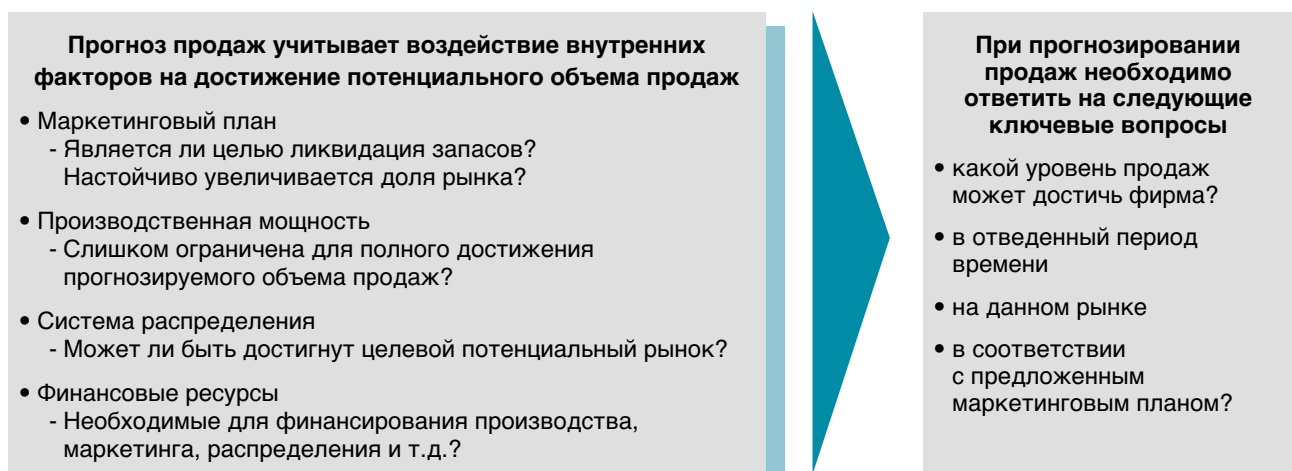


Планирование

Планирование сбыта

Любое планирование должно начинаться с **прогнозирования спроса на рынке**. Уровень продаж, ожидаемый компанией, может быть определен только с помощью анализа рынка в целом, на основании чего достижимый потенциал продаж должен соответствовать целям, возможностям и ресурсам компании.

Рисунок 7: Прогнозирование продаж как основа планирования (преимущества)



Таким образом, составление бюджета дает инструмент, с помощью которого компания планирует прибыли, прогнозируя доходы и расходы для повышения предсказуемости.

- Менеджмент ориентирует деятельность на получение заданного уровня прибыли от определенного объема операций.
- Бюджет заставляет действовать вопреки реальности. Могут ли стратегические и оперативные планы быть представлены с финансовой точки зрения? Может ли план быть реализован с выгодой?
- Если расходы находятся в пределах запланированных уровней, то конечные операции будут выполняться в соответствии с планом.

Установление районов сбыта - один из основных факторов процесса сегментирования¹.

Районы сбыта

Думай глобально, действуй локально!



Организация районов сбыта и обеспечение их эффективного охвата является ключевым фактором стратегического планирования продаж для крупных и средних фирм. Преимущества, полученные от созданных районов, включают в себя точный охват потенциального рынка, улучшение отношений с покупателями и повышение уровня обслуживания, уменьшение торговых расходов за счет сокращения времени перевозки, а также улучшение возможностей контроля и оценки деятельности торгового персонала.

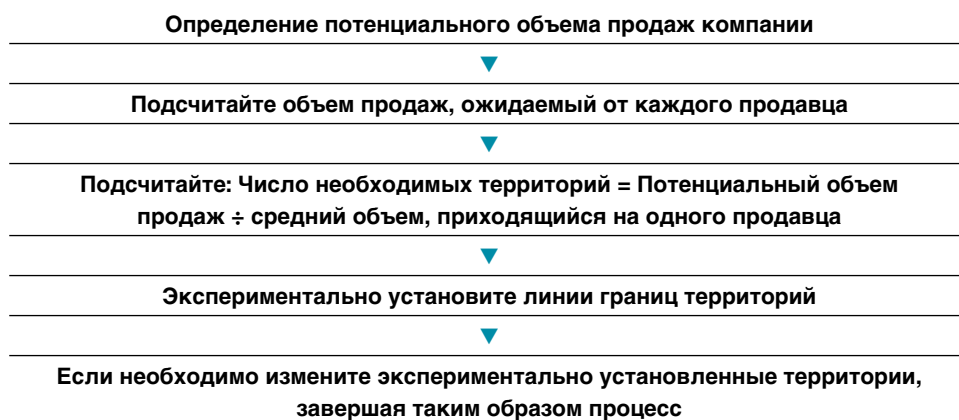
Потенциал сбыта в районе более важен, чем его географическая площадь. При организации районов сбыта идеальной целью является достижение равенства между потенциалом сбыта и рабочей нагрузкой торговых представителей. Методы сосредоточения и расчленения обычно используются для осуществления этих требований (Рисунки 8,9):

Рисунок 8: Метод разработки территориального плана



(1) Более подробную информацию о процессе сегментирования вы найдете в брошюре ПРТИ "Руководство по практике маркетинга".

Этот метод является общим для **потребительских товаров**.

Рисунок 9: Метод разбиения территориального плана

Этот метод является особенно популярным среди производителей **промышленной продукции**.

Выполнение

Календарное планирование

Береги свое время, это сэкономит твои деньги!

Управление охватом территории также включает разработку маршрутов для торговых представителей и календарное планирование их деятельности. С **помощью календарного планирования** фирма создает систему, способствующую планированию, осуществлению и подготовке отчетности о торговых контактах с точки зрения эффективного использования времени торговца. **Прокладывание маршрутов** помогает снизить затраты на перевозку продукции путем обеспечения четкого и полного охвата рынка.

Рисунок 10: Предварительное планирование торговых визитов

Правила еженедельного плана продаж

- План на следующую неделю следует готовить в середине текущей недели.
- Список адресов посещения на каждый день с указанием времени прибытия и убытия, расстояния.
- Укажите название и телефон отеля, в случае если Вам придется заночевать.
- Составляйте график ежедневных встреч по получению заказов с приблизительным указанием времени. Планируйте важные встречи утром, допуская необходимую гибкость графика.
- Планируйте 60% дневной загрузки до полудня. Предусматривайте необходимое время переездов.

Преимущества календарного планирования

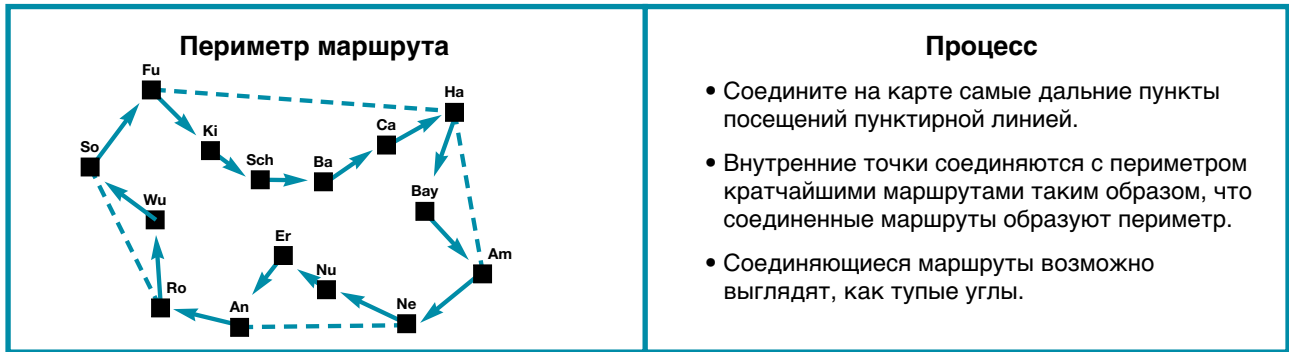
- продавец достигает больших результатов, составляя план и определяя цели.
- может быть сокращено время переездов и увеличено время осуществления продаж.

Эффективное прокладывание маршрутов может стать решающим фактором работы торгового представителя. Торговый представитель должен следовать **трем правилам прокладывания маршрута (Рисунок 11)**:

- Избегайте маршрутов с острыми углами и старайтесь избегать отслеживания того же маршрута в противоположном направлении.
- Не пересекайте друг с другом маршруты, которые были предварительно охвачены. Это происходит, когда торговый представитель пренебрегает посещениями находящихся близко от него потенциальных покупателей.

- Маршруты перевозок вдоль **внешнего периметра**. Покупатели, находящиеся вблизи отрезка данного периметра, могут быть объединены и к ним можно будет заехать отдельно.

Рисунок 11: Определение периметра маршрута как рациональный метод планирования маршрутов



Подбор, подготовка и управление персоналом

Реализация стратегического маркетингового плана будет зависеть в огромной степени от **подбора торгового персонала**. Хороший выбор улучшает торговую деятельность, способствует экономии затрат и облегчает выполнение других задач управления (**Рисунок 12**):

Рисунок 12: Тип доли рынка, выбранный по стратегическому критерию



Потенциальные кандидаты должны отвечать потребностям компании, выраженным в спецификациях по найму. Широко применяемыми средствами рассмотрения кандидатур являются заявления о приеме на работу, личные собеседования, рекомендации и другие средства, такие как психологическое тестирование (в большинстве фирм для сравнения кандидатов используются стандартные бланки оценки собеседования). Личные собеседования дают возможность менеджерам узнать квалификацию претендента, его умственные и индивидуальные способности.

Считайте торговый персонал не затратами, а ресурсами, которые нужно развивать!



Подготовка персонала необходима.

Подготовка торговых работников неразрывно связана с любым человеком, начинающим работать в торговле! Эта подготовка может принести большие выгоды, такие как **совершенствование календарного планирования, уменьшение торговых затрат и улучшение отношений с покупателями**. Несмотря на то, что программы подготовки могут отличаться друг от друга, у них имеются общие цели:

- убедиться, что обучаемые правильно понимают характер и важность торговли и ее роли в деятельности компании
- дать обучаемым базисные знания и умения, которые играют важную роль в выполнении их работы, включая знания о компании и продукции конкурентов, понимание действий покупателя и такие навыки, как общительность и умение убеждать.



Век живи - век учись!

Программа подготовки должна предполагать обучение методам получения сведений о компании (ее задачах, стратегии и организации), о продукции (характеристиках и преимуществах), конкурентах и их продукции, методам проведения торговых операций и методам организации работы, включая подготовку отчета и управление отношениями. Торговому персоналу также необходимо получить навыки установления долгосрочных отношений с покупателем, а также специальные навыки торговли. Управляющий торговым персоналом должен разработать индивидуальную программу подготовки торгового персонала, которая связана с сильными и слабыми сторонами персонала и его/ее мотивацией.

Важно мотивировать не только торговых представителей, но и направлять их усилия в соответствии со стратегическим маркетинговым планом. Существуют три основные условия для мотивации и улучшения работы торгового персонала - это **ценность**, очевидная система **вознаграждения и достижимость**. Эффективная мотивация также основывается на глубоком понимании личностей, индивидуальности и систем ценностей торговых работников. Короче говоря, менеджеры по продажам не создают мотивации для торгового персонала, а лишь соответствующие условия, в которых торговый персонал мотивирует свою работу самостоятельно.

Нормы

Нормы торговли способствуют определению целей и задач рабочего плана. Для установления норм обычно используются три подхода.

1. Нормы устанавливаются во взаимодействии с потенциальными покупателями районов.
2. Нормы устанавливаются в соответствии с прогнозами компании или оценкой потенциала рынка для рынка в целом. Оценка районов не делается.
3. Нормы устанавливаются независимо от любых исследований потенциала продаж или рынка:
 - на основе прошлых продаж
 - только посредством "исполнительного решения"
 - в связи с планом выплаты компенсаций
 - самими продавцами.

Рисунок 13: Основные мероприятия при подборе продавцов



Обеспечение реально **достижимого, верного с точки зрения целей, гибкого и справедливого по установленным нормам плана**, повысит его эффективность, и такой план будет одобрен торговым персоналом.



Стимулы не представляют собой подарок. Они означают включение торгового персонала в проект компании.

Система стимулирования торгового персонала состоит из **материального стимулирования**, делящегося на денежные прямые и косвенные выплаты, такие как страхование за счет компании, нематериальная компенсация, возможность продвигаться по службе или другие блага. Фирма должна определиться как с уровнем, так и с методом оплаты торгового персонала.

Описание работы торгового персонала должно служить исходным пунктом при разработке плана выплаты **компенсаций**: за какие услуги и возможности платит компания?

Несмотря на то, что планы фирм могут различаться, во всех планах должны стоять четыре основные задачи:

- соотносить вознаграждения с результатами работы
- контролировать деятельность торгового персонала
- обеспечить соответствующее обращение с покупателями
- привлекать и поддерживать соответствующий уровень компетенции торгового персонала.

Обработка заказа

Полнота и правильность нижеприведенной информации чрезвычайно важна для точного и своевременного выполнения заказа:

- номер заказа, дата доставки и адрес
- наименование продукта и его номер, количество и цена за единицу продукции
- номер покупателя, адрес и отрасль промышленности
- условия продажи и кредиты
- продавец и район сбыта
- вид транспорта, стоимость фрахта
- специальные инструкции.

Процесс обработки заказа должен избегать ненужной писанины и повторения действий по обработке информации. Более того, он должен обеспечивать быстрое прохождение данных к пункту, откуда поступает товар. Точное и своевременное выполнение заказа должно касаться всех этапов его обработки.

Рисунок 14: Порядок оформления заказа



Обработка заказа сделана из нескольких этапов:

Передача заказа в большой степени зависит от используемого метода его размещения. Типичным методом является заполнение стандартных, заранее отпечатанных бланков покупателем. Заранее отпечатанными бланками, в которых нужно указать только количество единиц, могут обеспечиваться постоянные и долгосрочные покупатели. Неприменение или изменение бланков заказов влечет за собой дополнительный этап бумажной работы. Он создает дополнительные затраты на обработку заказа и дополнительный источник ошибок.

После получения заказа, он должен быть адаптирован к внутренним требованиям торговой компании. В данном случае **подготовка** означает проверку недостающей или пропущенной информации, проверка условий оплаты, режимов доставки и платежеспособности покупателя. Подготовка также включает в себя планирование материально-технического обеспечения, иначе говоря, есть ли заказанный товар на складе. **Переписанные/скопированные** данные о заказе используются для подготовки подтверждения заказа и во внутренних документах по обработке, включая наряд на доставку и экспедиционные документы.

За подготовкой и переписыванием заказа следует **сортировка** нужной продукции на складе и ее транспортировка. Сортировка включает в себя организацию подготовки продукции к транспортировке, в соответствии с данными заказа (номер продукции, количество единиц, дата доставки и так далее), содержащимися в копиях документов. После этапа сортировки эти документы могут сопровождаться дополнительной информацией, такой как вес, позиционирование и упаковка. Транспортировка включает в себя составление экспедиционных бумаг, фрахт, транспорт, время и дату, загрузку и перевозку продукции.

Фактурирование может быть завершено либо после подготовки продукции к транспортировке, либо параллельно с подготовкой к сортировке и транспортировке. Наиболее важными факторами в этом случае является то, что счет-фактура в действительности отражает правильный тип и количество единиц отсортированной и перевезенной продукции, что перед сортировкой была проведена небольшая подготовка и что заказы могут без задержки поступать на склад, что время, требуемое для выполнения бумажной работы не очень продолжительно и не затягивает сорти-

ровку и транспортировку. Отсылка счета-фактуры вместе с перевозимой продукцией сберегает время и почтовые расходы. **Перевозка** осуществляется собственным транспортом компании или транспортным подрядчиком.

Время, требуемое для обработки заказа является важным отрезком времени доставки. Следовательно, **рационализация процесса передачи заказа и обработки заказа может предоставить существенные возможности снижения затрат и ускорения доставки.**

Оценка и контроль торговой деятельности

Прошлое даст вам только часть информации о будущем, но вы должны сначала изучить прошлое.

Планирование и оценка торговой деятельности стратегически взаимосвязаны и взаимозависимы. Эффективная оценка дает менеджменту информацию о том, реализуется ли план, до какой степени он успешен, каковы причины успехов или неудач и как должно быть изменено планирование в будущем. Неадекватная оценка может свести на нет ценность стратегического планирования. Аудит менеджмента по продажам применяется для оценки организации торговли, ее политики, персонала и его производственных результатов. **Важной частью оценки торговой деятельности является анализ товарооборота.**

Рисунок 15: Изучение данных о продажах

Тенденция продаж намного важнее, чем объем продаж в данном году

Две тенденции особенно важны:

- Изменение продаж компании в течение нескольких лет
- Изменение доли продаж компании в общем промышленном рынке

Систематическое разбиение данных о продажах делает анализ более значительным

Широко используемое деление включает деление по:

- территориям продаж
- продавцам
- продукции
- классам клиентов
- размеру заказа
- прибыльности

Где область проблемы?
В чем причины? Почему устойчивые сферы хорошо работают?

“Принцип айсберга” - показатели по общим продажам могут не обнаружить “глубинных” проблем

Происходящая **оценка индивидуальной торговой деятельности** является жизненно важным элементом аудита менеджмента по продажам. Эту оценку следует рассматривать как имеющую два измерения: персональную оценку и развитие. Она должна включать количественный и качественный аспекты. **Количественные аспекты** могут подразделяться на результаты, достигнутые по производительности и затратам.

Производительность

- Товарооборот
 - объем и единицы
 - по продукции и покупателям (или покупательским группам)

- по почтовым, телефонным или личным торговым контактам
- товарооборот как процентное соотношение нормы или потенциала рынка
- Заказы
 - количество заказов
 - средний размер заказа
 - коэффициент успеха (заказ: спрос)
- Валовая прибыль по продукту, группе потребителей и размеру заказа
- Счета
 - процент оплаченных счетов
 - количество новых и утерянных счетов

Затраты

- контакты в день (коэффициент контактов)
- отработанные дни
- Время продажи по отношению ко времени, не имеющему отношения к продаже
- Затраты на прямую продажу
 - всего
 - как процент товарооборота
 - как процент от нормы
- Деятельность, не связанная с торговлей
 - телефонные звонки, сделанные потенциальным покупателям
 - количество встреч с дилерами или распространителями
 - количество сделанных служебных звонков

Оценка качественных аспектов касается личных усилий торговых представителей в области календарного планирования и подготовки контактов, качества торговых презентаций и способностей справляться с возражениями и завершать торги. Более того, **качественная оценка торговой деятельности** охватывает знание торговыми представителями собственной продукции и продукции конкурентов, нужд покупателя, политики и стратегии компании. Их отношения с покупателями, личные качества и здоровье, а также индивидуальность и факторы, касающиеся общительности, изобретательности и аналитических способностей, также следует включать в эффективную систему оценки торговой деятельности.

Как только дана оценка торговому представителю, результаты должны быть рассмотрены на совещании с менеджером по продажам для определения необходимых изменений в работе и постановке целей, разработке **производственного плана на будущий период**. В этом случае менеджер по продажам должен попытаться не упустить из виду сильные стороны торгового представителя, излишне критикуя его небольшие ошибки.

Как повысить эффективность торгового персонала в МСП

Основные составляющие издержки

Они многочисленны при организации торговли и складываются из-за:

- слабого календарного управления. Эффективность времени продаж затраченного на потребителей слишком низка, часто менее 25% возможностей выездного торгового персонала. Оставшаяся часть времени используется на собрания и обучение, на работу в бюро и на поездки
- высоких расходов на торговый персонал
- не целевого обслуживания покупателя. Большая часть торговых издержек часто вызывается обслуживанием не приносящим выгоды или потребителями с незначительной покупательской деятельностью
- высокой текучести кадров. Высокий коэффициент текучести кадров может вызвать прямые затраты, - такие как набор, обучение и наблюдение и, косвенные затраты, - такие как убыльные продажи, низкая мораль и ущерб отношениям с потребителями
- низких моральных принципов торговых работников. Низкие моральные принципы торгового персонала могут нанести двойной ущерб эффективности предприятия: увеличение затрат на продажи и уменьшение товарооборота.

Средства повышения прибыли

Большинство составляющих издержек можно превратить в **рычаги повышения прибыли**:

Распределение времени

Для улучшения распределения времени компании могут использовать средства оптимизации отведенного для посещений покупателей времени, такие как частота посещения покупателей, дифференциация покупателей в зависимости от стоимости счета, прокладывание маршрута и разработка календарного плана, а также введение системы отчетов.

Торговые издержки

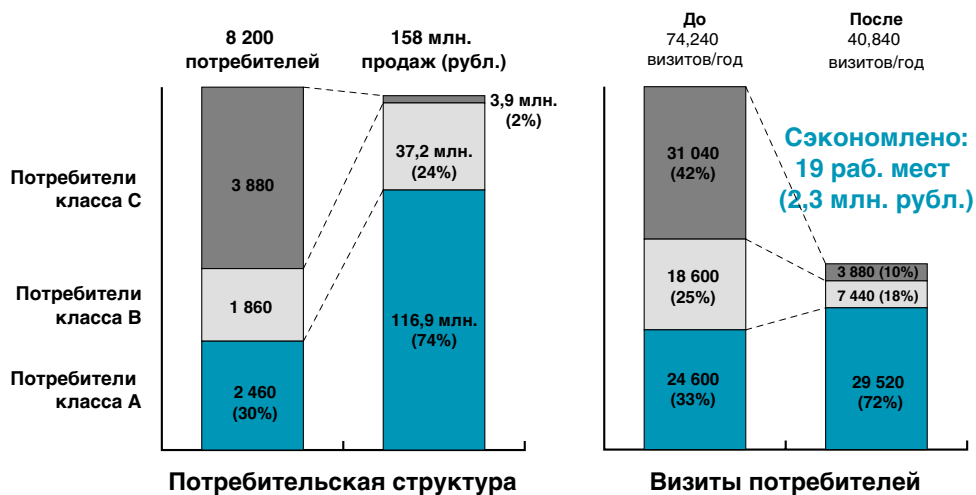
Постоянные торговые издержки могут быть в большинстве случаев снижены за счет совершенствования системы обучения и контроля:

- **Внутренние связи:** политика компании должна быть доведена подробно в письменном виде до каждого работника
- **Определение бюджета торговых издержек:** должны быть изучены реальные издержки по реализации товара
- **Организация постоянной системы аудита:** контроль со стороны менеджеров по продажам, а не бухгалтерии
- **Воздействие:** необходимо объяснить, что нарушение или открытая подделка счетов расходов повлечет отстранение от должности.

Рационализация политики соответствия покупательским интересам

Классификация клиентов помогает установлению приоритетов в их обслуживании и определяет необходимую частоту посещений по вопросам продаж. Классификация укрепляет ориентацию покупателя на крупные закупки и ведет к снижению затрат и увеличению конкурентоспособности.

Рисунок 16: Анализ потребительской структуры



В анализе структуры покупателей используются следующие критерии:

- текущий товарооборот
- размер заказов
- соотношение размера и частоты размещения заказов
- уровень конкуренции для покупателя
- потенциальный товарооборот
- частота размещения заказов
- прибыльность / платежеспособность

Покупатели “А” (наивысший приоритет) наиболее часто посещаются и получают самый высокий уровень обслуживания. Покупатели “С” посещаются реже других.

Человеческий фактор

Снижение текучести кадров и укрепление моральных принципов торгового персонала являются типичными мероприятиями по повышению прибыли (Рисунки 17,18).

Рисунок 17: Сниженный личный объем продаж как рычаг уменьшения затрат

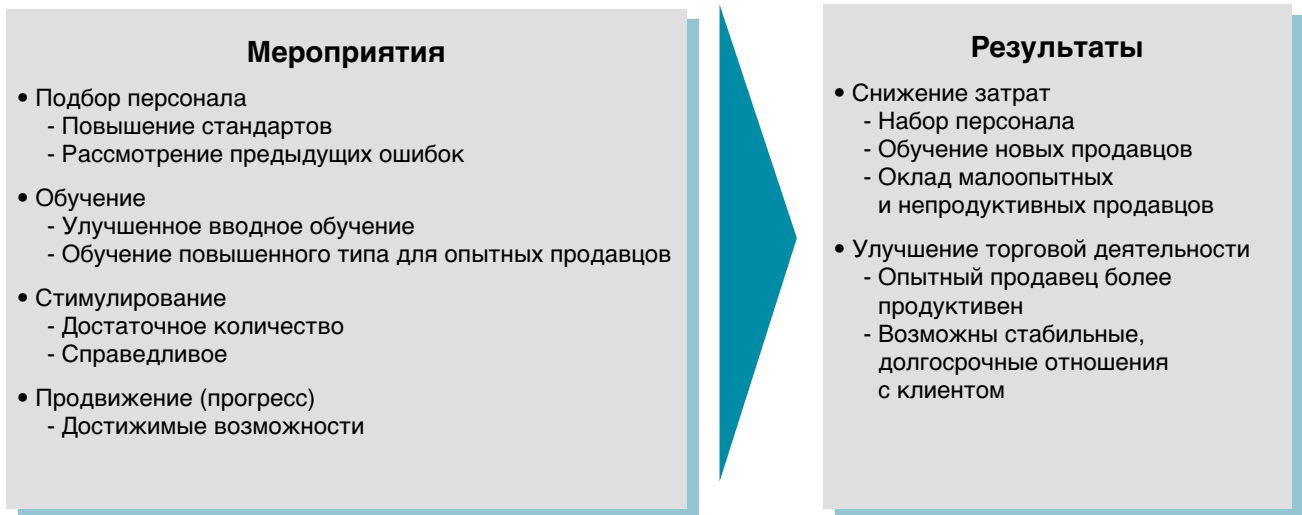
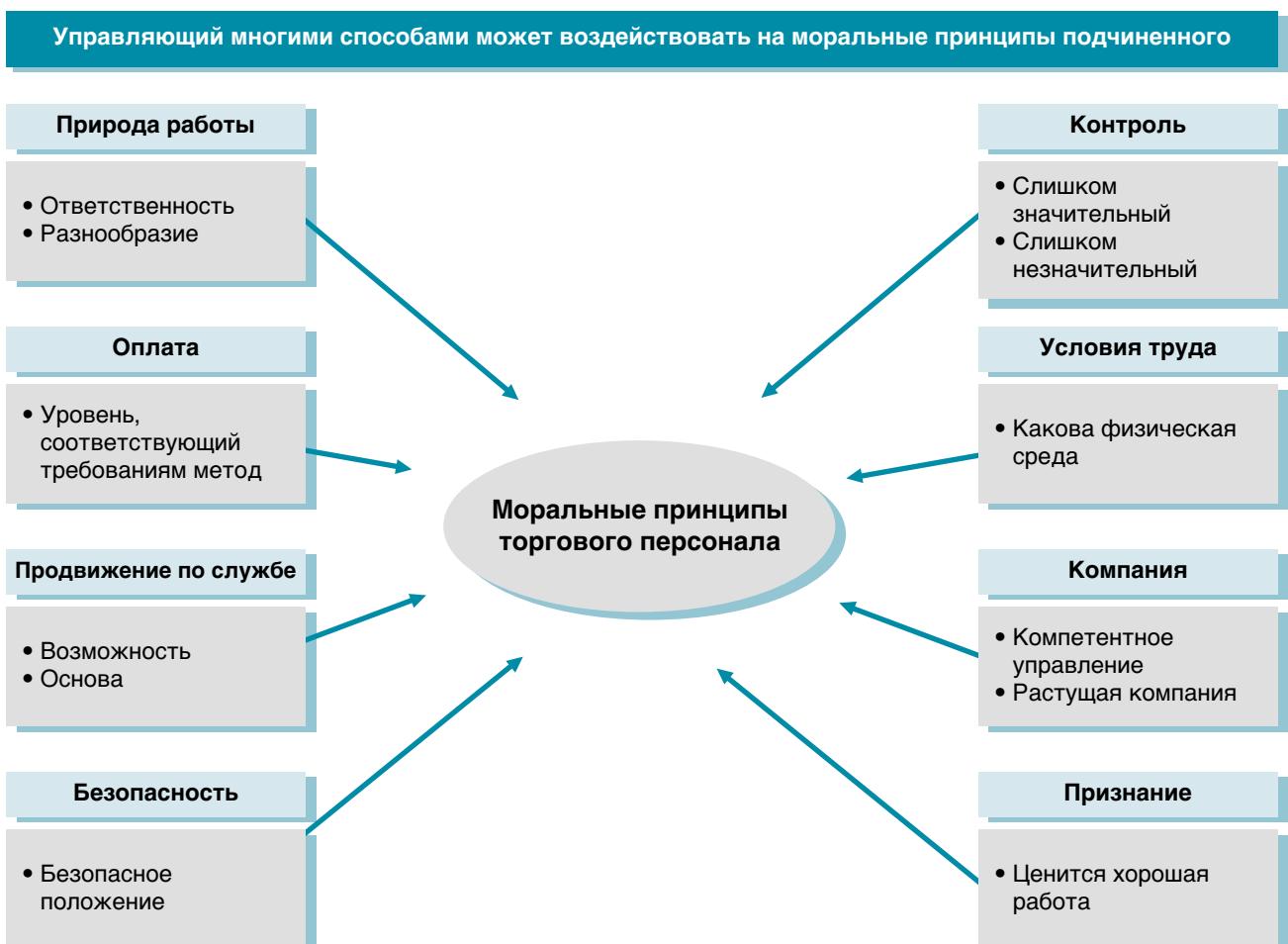


Рисунок 18: Моральные принципы торгового персонала как рычаг улучшения продаж



Связь с деловыми процессами и организационной структурой

Введение

Вся деятельность компании, производящей продукцию или предлагающей услуги, может быть разделена на шесть основных процессов:

- **Разработка продукта:** от реализации новой идеи продукта до создания опытного образца
- **Процесс вовлечения покупателя:** от нацеливания на покупателя при получении предложения до доставки продукта или предоставления услуги
- **Сбор данных о покупателе:** начиная с предложения до получения договорного обязательства
- **Исполнение заказа:** от получения заказа до получения оплаты за его выполнение
- **Обслуживание:** от получения запроса покупателя до ответа на него
- **Производство:** от закупки до доставки.

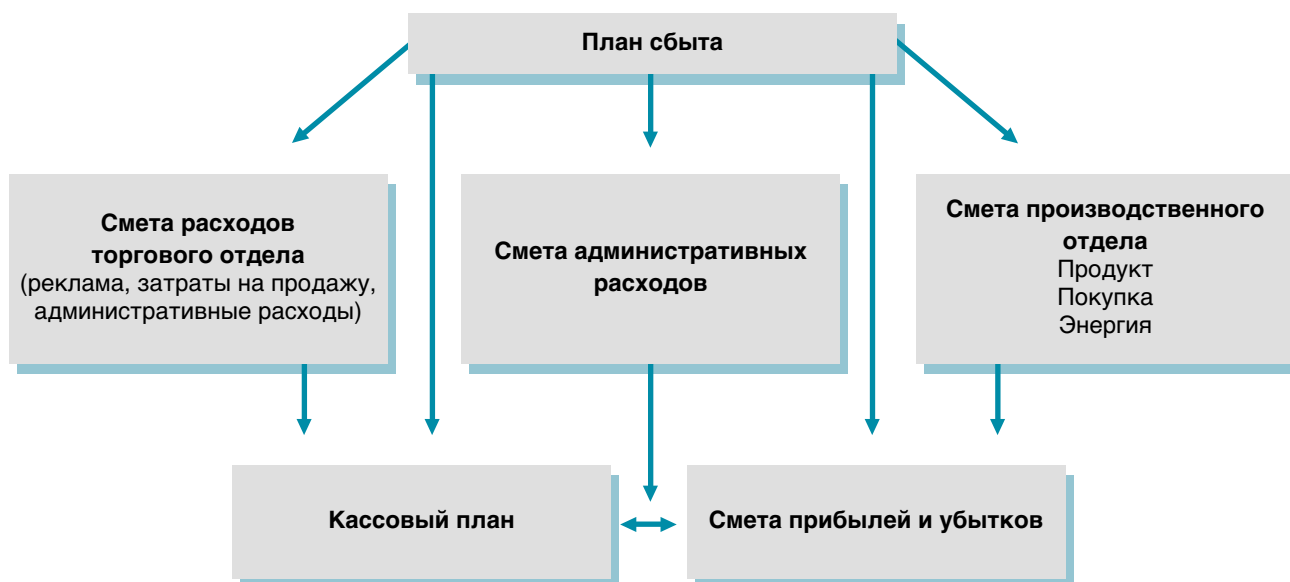
Торговые мероприятия включены в различные процессы. Они взаимодействуют со всеми деловыми процессами, как необходимый источник информации для улучшения этих процессов.

Рисунок 19: Продажи как интегральная часть процессов обслуживания клиентов



Прогнозы сбыта служат фундаментом для планирования и составления бюджета компании. Например, производственный план, управление потоком наличных средств, кадровая концепция и план закупок должны разрабатываться на этой основе для того, чтобы определить требования на предстоящий период.

Рисунок 20: Информационный поток как основа управления денежными средствами



Организационная структура

Организационная структура торгового отдела должна отвечать стратегии развития предприятия.

Наиболее часто встречающийся способ разделения торговых обязанностей основывается на сбытовой специализации. Ключевым стратегическим вопросом является определение основы для ориентации, которая должна быть использована на первом уровне. Существует три варианта специализации, которые могут быть скомбинированы, если неоднородная структура покупателя заставляет образовывать смешанную, ориентированную на покупателя специализацию:

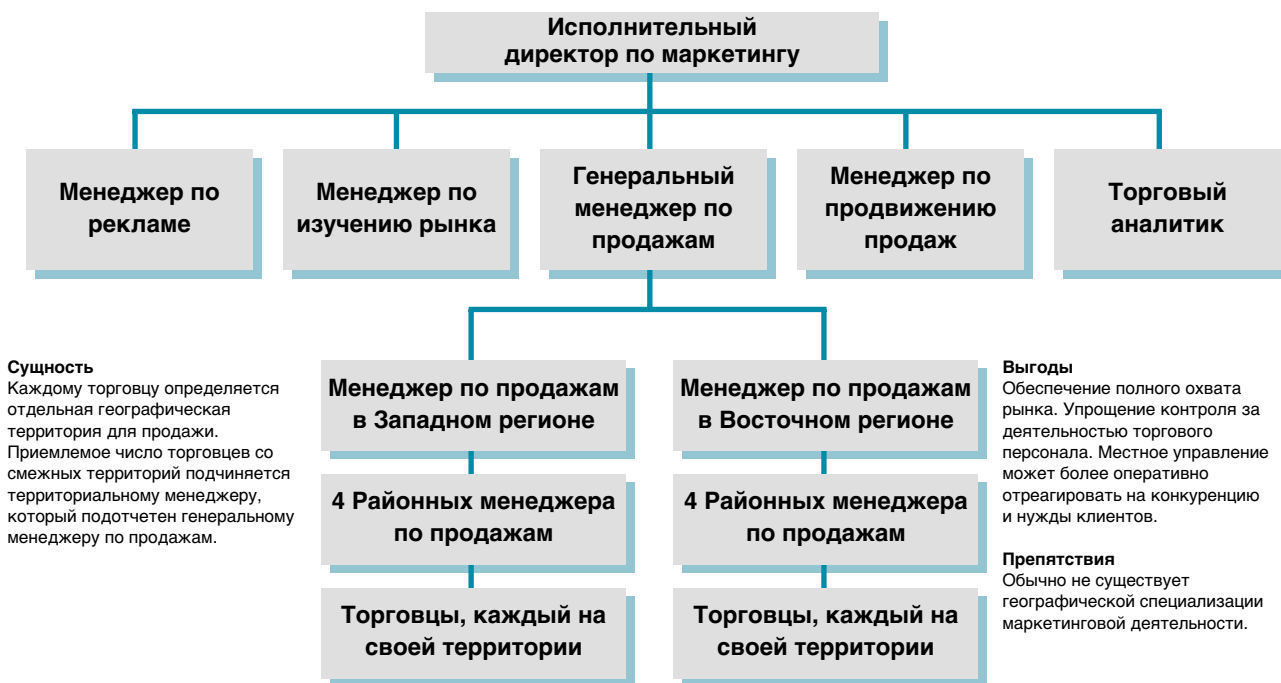
- география
- подразделения, основывающиеся на рынке
- основные счета.

В аппарате управления должны приниматься во внимание многие факторы при принятии решений, включая возможности торгового персонала, анализ рынка и покупателей, характер продукции и спрос. Каждый метод разделения обязанностей имеет свои “плюсы” и “минусы”.

Географическая специализация

Наиболее широко используемая система разделения обязанностей и подчинения в торговых операциях - это географическая специализация.

Рисунок 21: Географическая специализация



Рыночная специализация

Применение рыночной специализации, получившей распространение в последние годы, сохраняется вместе с тенденцией в ориентации на покупателя.

Рисунок 22: Рыночная специализация



Основные счета

Все большее число фирм использует специализированную систему организации продаж, служащей “ключевым расчетам”. Ключевые расчеты обычно выполняются при непропорционально высокой доле товарооборота и прибыли торговца. Такие покупатели часто дифференцируются с помощью сложной системы покупок. Обычно используются несколько подходов для улучшения расчетов с покупателями:

- привлечение отдельного торгового персонала для производства ключевых расчетов
- использование исполнителей для важнейших торговых расчетов
- организация подразделений по ключевым расчетам.

У системы ключевых расчетов есть несколько преимуществ:

- тесные взаимоотношения с покупателем: продавец знает, кто принимает какие решения, кто является привратником и кто оказывает влияние на различных участников, принимающих решения
- улучшение координации и связи: покупатель знает, что есть конкретный продавец, к которому он может обратиться в случае возникновения проблемы
- улучшение контроля сроков исполнения продаж и обслуживания
- более глубокое проникновение в подразделение, принимающее решение: есть больше времени для развития личных отношений.

Практические средства

Практические средства в вашей повседневной деятельности, представленные в данной главе, аналогичны описанию средств в предыдущих главах и практической подготовке. Эти иллюстрации дают возможность реализовать и улучшить деятельность вашего торгового персонала на всех этапах руководства им. Следующие рисунки и примеры служат ориентирами для внедрения при рассмотрении деятельности вашей компании.

Должностная инструкция

Хорошо подготовленная должностная инструкция поможет при найме, обучении, стимулировании, контроле и оценке деятельности торгового персонала

Должностная инструкция

Основная задача: достижение целей заданного плана продаж путем использования новых систем расчета, развития и поддержания отношений с покупателями, определения требований, предъявляемых покупателями к офисному оборудованию, приближения запросов покупателей к характеристикам существующего оборудования при составлении письменных предложений, показа оборудования, оформления заказов на оборудование, предоставления гарантий правильности установки оборудования, обучения покупателей правильному использованию оборудования, последующих контактов с покупателями для подтверждения их удовлетворения от купленного товара.

Источник контроля: региональный менеджер по продажам

Обязанности и ответственность:

Осуществление контактов с потенциальными покупателями

Осуществление последующих контактов с покупателями

Составление письменных торговых предложений

Демонстрация продукции

Проведение переговоров по поводу продажи

Составление документов на размещение заказов по оборудованию

Помощь в установке оборудования (если необходимо)

Обучение основных пользователей оборудования

Поддержание отношений с покупателями

Участие в совершенствовании качества обслуживания

Требования к уровню образования и навыкам: Должен иметь степень бакалавра или 2-3 летний опыт работы в торговле. Должен пройти полное тестирование по квалификации “Маркетинговый представитель” в отношении организационных навыков, навыков презентации, навыков решения проблем, коммуникативных навыков, математических способностей.



Вводный семинар

Хорошо организованный вводный семинар является первым важным этапом в повышении эффективности работы торгового персонала

ПРИМЕР

План обучения производителей сельскохозяйственной промышленности

Первый день	10:00 - 10:45	Цели обучения.
	10:55 - 11:20	Важность торговли в сельскохозяйственной промышленности.
	11:30 - 12:45	Что такое философия торговли?
	14:00 - 14:50	Собственный имидж. Черты характера.
	15:00 - 15:30	Первое впечатление. Одежда и ее важность. Воздействие манеры поведения.
	15:45 - 16:45	Источники мотивации. Что побуждает человека?
	16:50 - 17:30	Групповая дискуссия. Вопрос и ответ.
Второй день	10:00 - 10:45	Обзор материала предыдущего дня занятий. Есть ли необходимость в специальных знаниях?
	11:00 - 12:45	Техника переговоров.
	14:00 - 15:45	Речевые навыки.
	16:00 - 17:30	Техника продаж I
		- Вступление в контакт - Как завоевать доверие - Как увеличить покупательский интерес.
Третий день	10:00 - 10:45	Обзор материала предыдущего дня занятий.
	10:50 - 12:00	Техника продаж II
		- Анализ проблемы
		- Техника задавания вопросов
		- Мотивации покупки.
	12:10 - 13:00	Техника продаж III
		- Аргументирование, составление предложений - Как быть убедительным.
	14:00 - 15:00	Техника продаж IV
		- Возражения
		- Обработка претензий.
15:15 - 16:00	Техника продаж V	
	- Подготовка к завершению - Завершение.	
16:15 - 17:00	Заключительное обсуждение.	

Отчет о продажах

Унифицированная форма составления отчета посещения покупателей для накопления информации о требованиях клиентов с целью контроля

Отчет о посещении покупателей

ПРИМЕР

№ клиента:

Имя, адрес клиента:

Группа, к которой относится клиент:

Классификация:

Продавец:

Дата посещения:

Обсуждаемый продукт(ы):

Результат посещения:

заказ

обещание заказать

покупка у конкурента

конкурент

причина

Другие причины посещения:

обучение персонала

претензия клиента

представление новой продукции

другие

Следующее посещение:

На основе еженедельных и ежемесячных отчетов обобщается

- Число посещений клиентов
- Число сделанных продаж
- Число произведенных поставок
- Список выявленных потенциальных клиентов

Информационный банк данных о покупателях

Современный и полный информационный банк данных о покупателях облегчает планирование и делает возможным предоставление услуг, ориентированных на клиента

ПРИМЕР

Распечатанная информационная ведомость данных о клиенте включает следующее:

№ клиента:

_____ с указанием группы, к которой относится клиент,
_____ классификации, территории и т.д.

Имя клиента:

Адрес:

Номер телефона, факса:

Территория продажи:

Ответственный продавец:

Адрес поставки:

Средства поставки:

Адрес платежа:

Условия поставки:

Группа, к которой относится клиент:

Участники сравнительной покупки:

Классификация клиента:

Частота посещений (из классификации):

Контактная персона:

Ограничения кредита:

Условия оплаты, история:

Особенности продажи:

Дата последнего посещения:

Результат последнего посещения:

► **Одна копия передается менеджеру по продажам, другая остается у продавца.**

Унифицированная форма отчета о наблюдениях за рынком

Выездной продавец может быть отличным наблюдателем тенденций изменения рынка и деятельности конкурентов, предоставляя важную информацию для совершенствования собственной продукции и рынка



Унифицированная форма отчета о наблюдениях за рынком

Продавец:

Увидел/услышал/от (клиента, контактной персоны):

о: _____ (дата) _____

Продукт - относящийся к деятельности:

_____ конкурент _____

_____ продукция _____

_____ деятельность _____

_____ пример _____

Цена/условие - относящаяся к деятельности:

_____ конкурент _____

_____ продукция _____

_____ деятельность _____

_____ пример _____

Обслуживание:

_____ Конкурент _____

_____ продукция _____

_____ деятельность _____

_____ пример _____

Технология:

_____ конкурент _____

_____ клиенты _____

_____ оборудование _____

_____ деятельность _____

Реклама:

_____ конкурент _____

_____ продукция _____

_____ деятельность _____

_____ пример _____

Комментарии / замечания:

Оформление заказа

ПРИМЕР

Передача заказа

Только для использования компанией

Торговый код

Дата заказа: _____ Дело №: _____ Склад: _____
 Продавец: _____ Клиент №: _____ Пункт назначения: _____
 Район продажи: _____ Дата получения: _____

Продано:	Отгрузка:	Конечный получатель:
Имя клиента	Имя	Имя
Адрес	Адрес	Адрес
Город		Город
Область	Город	Область
Страна	Область	Страна
Почтовый код	Страна	Почтовый код
№ клиента	Почтовый код	№ конечного получателя
Тип клиента	Отгрузка через	Тип конечного получателя

Специальная инструкция: _____

Количество	Модель	Код продукции	Число единиц	Цена за единицу

Позиции кредита:

Кредит монтажа (установки) _____ Материал _____
 Продукция _____ Фрахт _____
 Кредит фрахта _____ Налоги _____
 Всего необходимый кредит _____ Затраты _____
 Прочие компоненты (объясняется ниже) _____ Установка _____
 _____ Общий счет _____

Новые продажи Повторные сделки

Анализ объема продаж



Анализ объема продаж: Общий объем продаж

- ▶ Впишите следующую информацию:

Год	Объем продаж компании (миллионы рублей)	Объем продаж промышленности (миллионы рублей)	Доля компании на рынке
1995			
1994			
1993			
1992			
1991			

- ▶ Как увеличился объем в абсолютном выражении?
- ▶ Как увеличился объем промышленности?
- ▶ Как развитие деятельности компании отразилось на рынке (увеличение доли рынка)?

Анализ объема продаж: Объем продаж на территории

- ▶ 4-х этапный метод анализа объема продаж на территории:
 - Выберите такой показатель рынка, который с достаточной точностью показывает % от общего объема продаж, который должен быть получен с каждой территории например, компания в качестве такого показателя может использовать розничные продажи. Если образец продукции продается в 5-ти регионах, общий объем розничных продаж по 5-ти регионам будет соответствовать 100%. Если 22% от общего объема розничных продаж получаются в регионе "В", в таком случае 22% продаж компании следует также получать из региона "В"
 - Определите действительный общий объем продаж компании в денежном выражении или единицах продукции за изучаемый период
 - Умножьте территориальный показатель на общее число продаж для определения целей каждого региона
 - Сравните действительное количество продаж с региональными целями для выявления числа имевших место отклонений.
- ▶ Определите слабые территории. Где могут быть произведены улучшения?

Анализ объема продаж: Объем продаж на территории (модель)



- ▶ Пример: российский производитель сосисок осуществляет сбыт продукции в 5 регионах Российской Федерации.

Территория	Показатель рынка (%)	Целевые продажи (000 рублей)	Реальные выполнения (000 рублей)	% эквивалент	Долларовый (000 рублей)
A	27	1,215	900	74	- 315
B	22	990	1,230	124	+ 240
C	15	675	828	123	+ 153
D	20	900	852	95	- 48
E	16	720	690	96	- 30
Всего	100%	4,500	4,500		

- ▶ Выводы:
 - Территории “B” и “C” дали лучшие результаты, чем ожидалось
 - Территория “A” нуждается в серьезных улучшениях.
- ▶ Следующие этапы:
 - Почему территории “B” и “C” получили успешные показатели?
 - Может ли данная информация использоваться для улучшения деятельности на территории “A”?

Список адресов в Новых Независимых Государствах для направления заявок на публикации ПРТИ

Армения	<i>Координационное бюро Тасис</i> Министерство Экономики, Дом Правительства, Площадь республики, д.1 375010 Ереван	Тел. 52 88 03
Азербайджан	<i>Координационное бюро Тасис</i> Дом Правительства 8 этаж комната 851, 370016 Баку	Тел. 93 60 18
Беларусь	<i>Координационное бюро Тасис</i> Дом Правительства комната 114, 220010 Минск	Тел. 27 32 39
Грузия	<i>Представительство Европейской Комиссии</i> ул. Лагидзе, д. 5 380008 Тбилиси	Тел. 99 96 02
Казахстан	<i>Представительство Европейской Комиссии</i> б-р Казыбек, д. 20а 480100 Алма-Ата	Тел. 63 99 39
Кыргызстан	<i>Координационное бюро Тасис</i> ул. Абдымамунова, д. 205, комната 20, 720000 Бишкек	Тел. 22 57 89
Молдова	<i>Координационное бюро Тасис</i> Министерство Экономики, Дом Правительства, Piata Marii Adunarii, Nationale 1 277033 Кишинев	Тел. 23 30 37
Монголия	<i>Координационное бюро Тасис</i> National Development Board of Mongolia, комната 408 Negdsen Understnii Street комната 408 46 Улан-Батор	Тел. 31 10 13
Российская Федерация	<i>Представительство Европейской Комиссии</i> Певческий (б. Астаховский) пер. д. 2/10 109028 Москва	Тел. 956 36 00
Таджикистан	<i>Координационное бюро Тасис</i> Министерство Сельского хозяйства, пр-т Рудаки, д. 44-46, 2 этаж, комната 103, 734025 Душанбе	Тел. 21 26 09
Туркменистан	<i>Координационное бюро Тасис</i> ул. Кемине, д. 92 744005 Ашхабад	Тел. 51 21 17
Украина	<i>Представительство Европейской Комиссии</i> ул. Круглоуниверсицка, д. 10 252024 Киев	Тел. 293 14 83
Узбекистан	<i>Координационное бюро Тасис</i> ул. Тараса Шевченко, д. 4 7000029 Ташкент	Тел. 39 40 18

Европейская Комиссия

**Руководство по практике продаж
Как повысить эффективность вашей торговой деятельности**

Люксембург: Офис официальных изданий Европейского Сообщества

1996 года - 44 стр. - 21,0 x 29,7



Офис официальных изданий
Европейского Сообщества
Л-2985 Люксембург



Европейская Комиссия Информационное бюро

Тасис Генеральный Директорат по внешним экономическим связям, DG IA

Адрес бюро Montoyerstraat 34 3/88 Rue Montoyer B-1000 Брюссель

Почтовый адрес AN 88/06 Wetstraat 200 Rue de la Loi B-1049 Брюссель

Тел (+32-2) 295 25 85 / 296 60 65 / 296 10 70

Факс (+32-2) 231 04 41