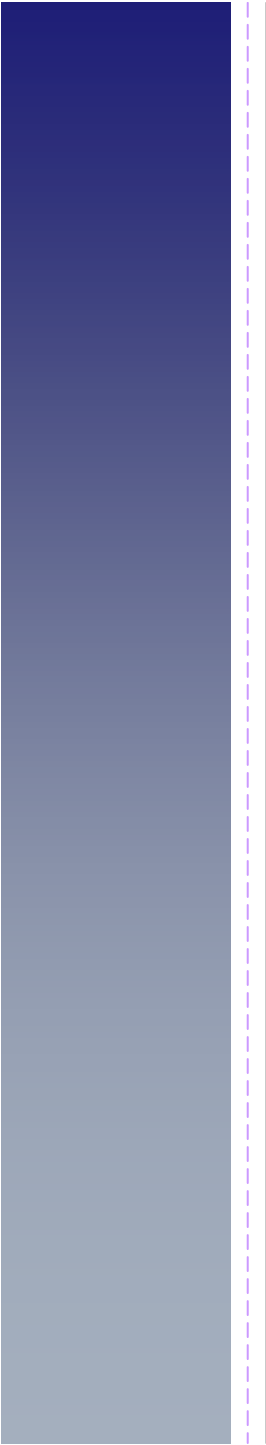


21 января 2003 г.
v.0.9

Управление продажами

Модели и стратегии / дизайн и внедрение /
планирование и принятие решений /
контроль и отчетность

Михаил Козлов
Руководитель проекта
Развитие Бизнеса / ru
mkozloff@devbusiness.ru



Организационный дизайн продаж: введение

Введение

Организационная структура и должности

Территория продаж

Канал(ы) сбыта

Квоты продавцов

Дизайн продаж: основные задачи

- Организационная структура
- Бизнес-процессы
- Должностные инструкции
- Территория продаж
 - Клиенты/партнеры
 - Количество продавцов; в штате/не в штате
 - Маршруты
- Канал(ы) сбыта
- Квоты продавцов
- Показатели оценки работы департамента и продавцов (KPIs)
- Система управленческой отчетности

Ключевые принципы организационного дизайна

- Структура должна отражать маркетинговую стратегию.
- Строить вокруг действий, не людей
- Баланс ответственности и полномочий
- Разумная степень управленческого контроля
- Гибкость – продукты/рынки/сезонные колебания
- Баланс интересов и координация:
 - Продажи и Производство: прогнозы и планы
 - Продажи и Финансы: затраты, цены и кредиты
 - Продажи и Маркетинг (реклама): поиск и квалификация клиентов.

Степень централизации



Преимущества и недостатки децентрализованной организации

Преимущества

- Делегирование полномочий вниз разгружает высший менеджмент и дает время для анализа возможностей и проблем
- Высокая специализация менеджмента СБЕ
- Автономия в принятии решений – лучшая школа управления и хороший мотиватор для сильных менеджеров
- Решения принимаются ближе к операциям – меньше время для принятия и ниже операционные риски

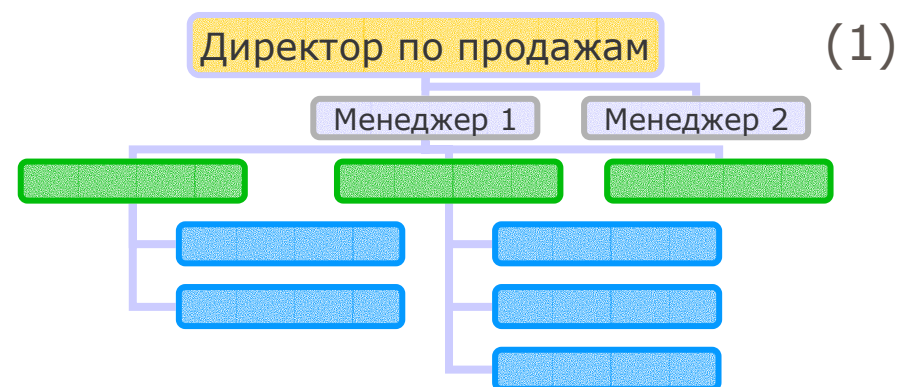
Недостатки

- Конфликт интересов СБЕ и всей организации
- Игнорирование менеджерами СБЕ последствий их решений для всей организации – выше стратегические риски
- Проблемы в коммуникациях между СБИ
- Возможно дублирование функций и усилий

Дизайн уровней управления

→ Вертикальная структура (1)

- Разгружает высших менеджеров путем делегирования полномочий
- Больше бюрократии
- Хуже коммуникации

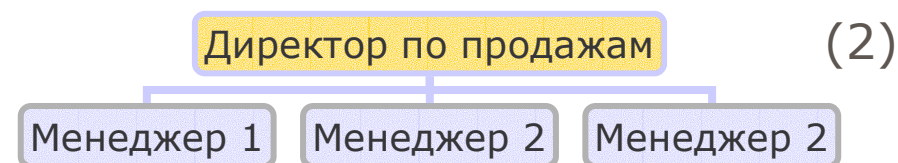


→ Горизонтальная структура (2)

- Гибкость vs. Управляемость

→ Норма управляемости

- Количество подчиненных у менеджера
- Оптимальным считается 7-8 подчиненных
- Зависит от менеджера



Основные процессы в продажах

- Организационный дизайн
 - Структура департамента
 - Должностные инструкции
 - Количество сотрудников
 - Территория и маршруты
 - Количество партнеров
- Планирование, контроль и анализ продаж
 - Бюджет
 - Квоты
 - Регламент рабочего времени
 - Отчетность сотрудников и департамента
- Планирование и контроль работы сотрудников
 - Внешний вид сотрудников, работающих с клиентами
 - Работа торговых агентов на маршрутах
 - Использование представительских расходов
 - Контроль кредит лимитов, темпов отгрузок, прихода денег, предупреждение и возврат ПДЗ...
 - Выполнение распоряжений руководства
- Общая подготовка, развитие и обучение сотрудников
 - Разработка требований к знаниям и навыкам персонала
 - Анализ «различий» между текущим и требуемым уровнем с учетом влияния «драйверов изменений»
 - Разработка программы развития и обучения

Ключевые показатели продаж (KPI)

→ KPI = Key Performance Indicators:

→ Эффективность продаж (за период)

- Объемные показатели (вал, относительные изменения, план/факт; общие и по сегментам)
- Доля скидок и стимуляторов в продажах
- Доля расходов на организацию и осуществление продаж
- Средние продажи на одного клиента
- Классификация клиентов по объемам и прибыльности
- Доли сегментов клиентов в продажах

→ Удовлетворенность клиентов

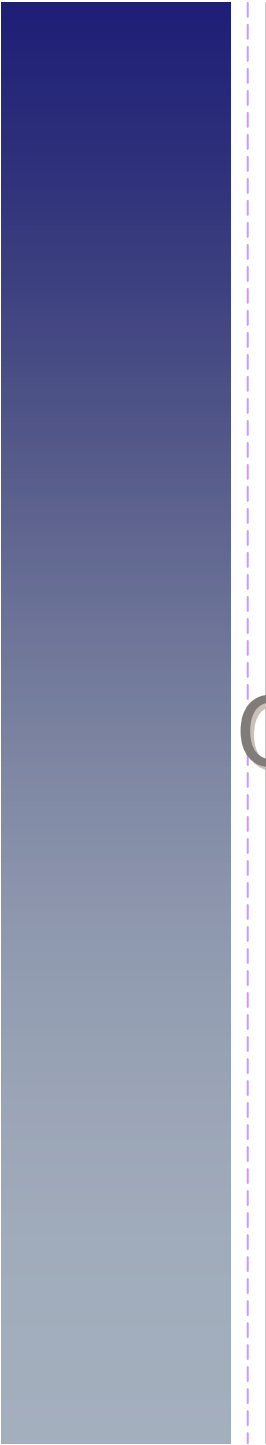
- Степень удовлетворенности клиентов по видам (сегментам)
- Доля и динамика повторных контрактов/заказов
- Количество и динамика претензий/обращений в службу поддержки

→ Эффективность структуры департамента продаж

- Количество сотрудников
- Средние продажи на одного сотрудника
- Средние продажи на одного руководящего сотрудника службы продаж
- Доля персонала в департаменте продаж, непосредственно участвующего в продажах

→ Эффективность персонала департамента продаж

- Охват клиентской базы на территории
- Показатели «воронки продаж»: количество (общее и среднее по сотрудникам) suspects/prospects/визитов/звонков/писем/заказов
- Доля менеджеров выполнивших план продаж



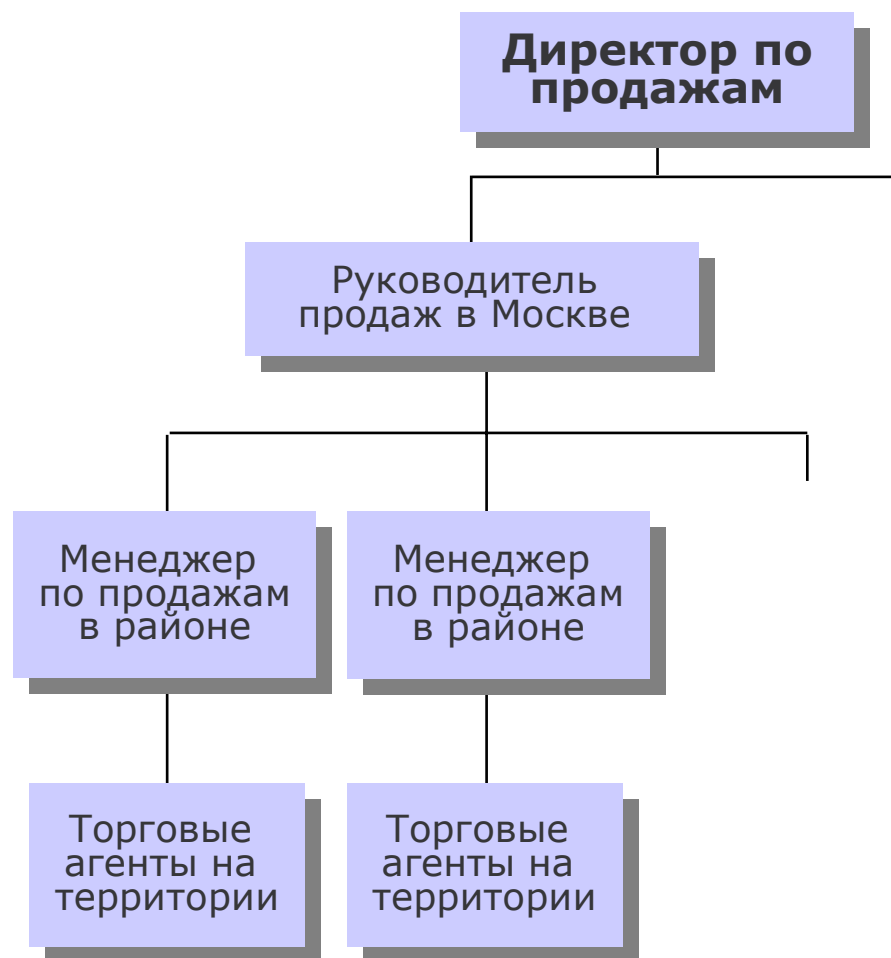
Организационный дизайн продаж: структура и должности

Центры финансовой ответственности (ЦФО)

Объект	Менеджер	Тип центра
Компания	Президент	Центр инвестиций
Дивизион/ СБЕ	Вице-президент	Центр инвестиций
Фабрика	Директор фабрики	Центр прибыли
Департамент продаж	Директор по продажам	Центр доходов
Производство	Технический директор	Центр затрат
Склад	Начальник склада	Центр затрат

Элементы
финансовой
структуры
компании

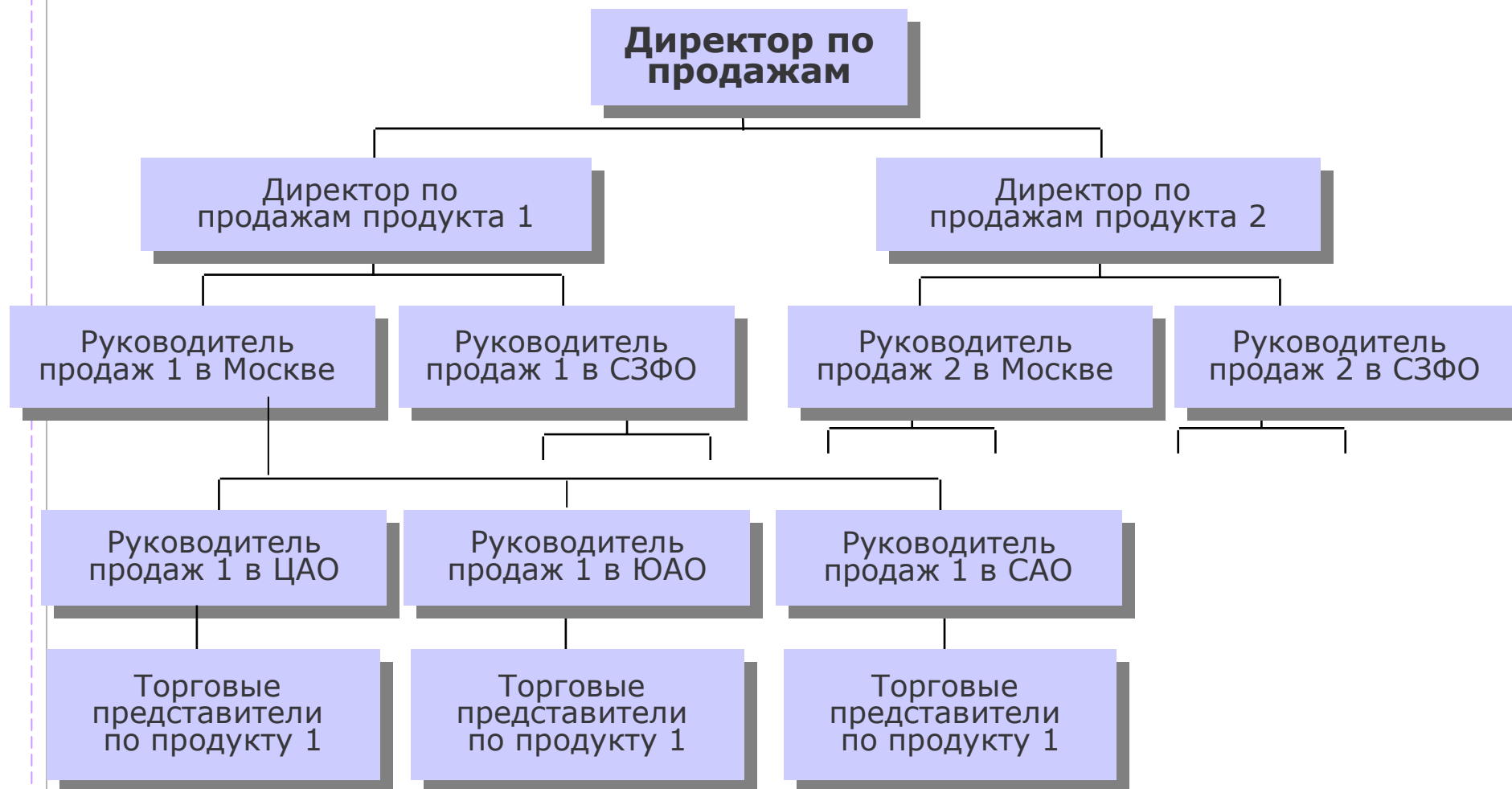
Организация продаж по региональному принципу



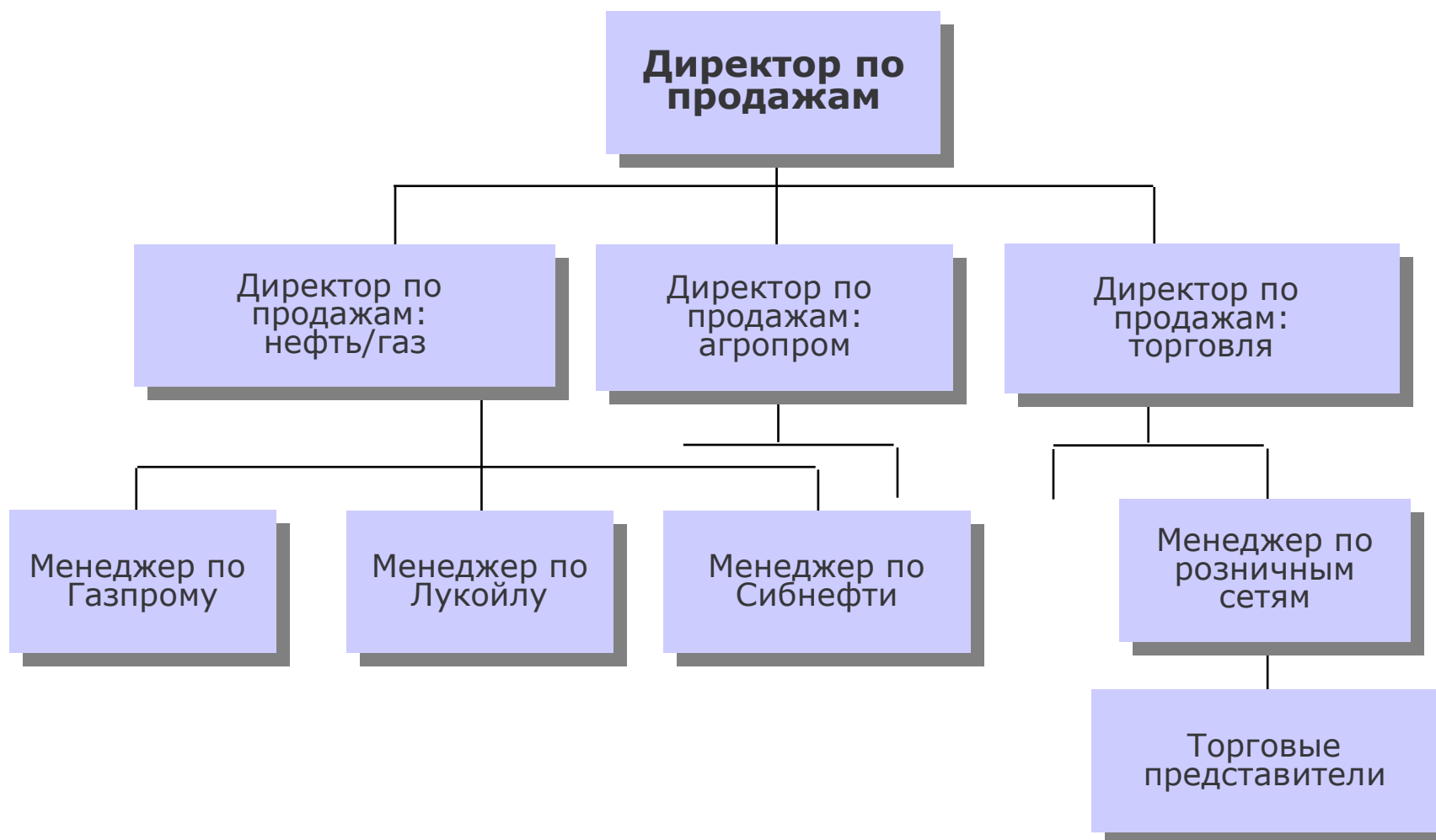
Типичная организация продаж в CPG (Consumer Packaged Goods) компаниях



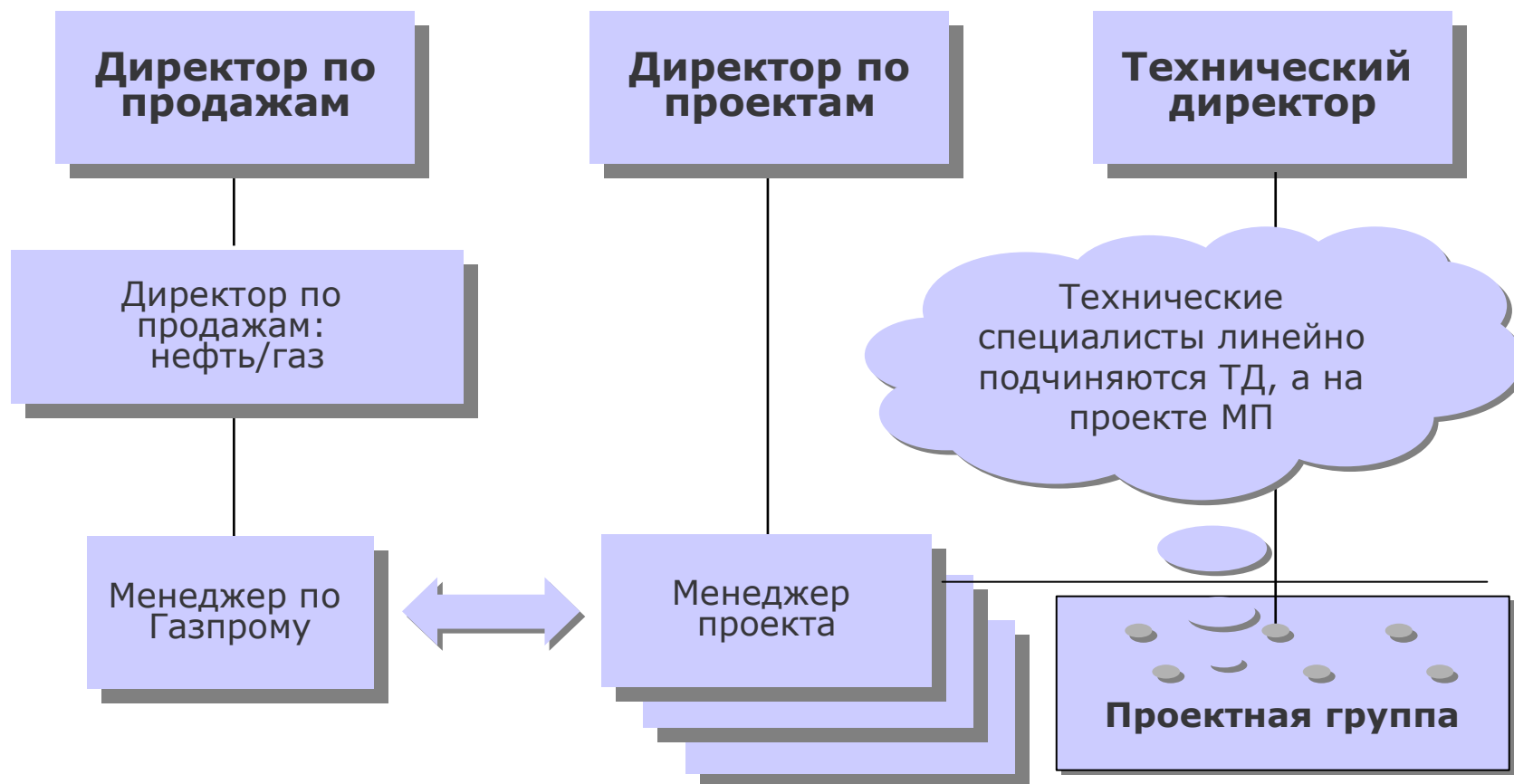
Организация по продуктам



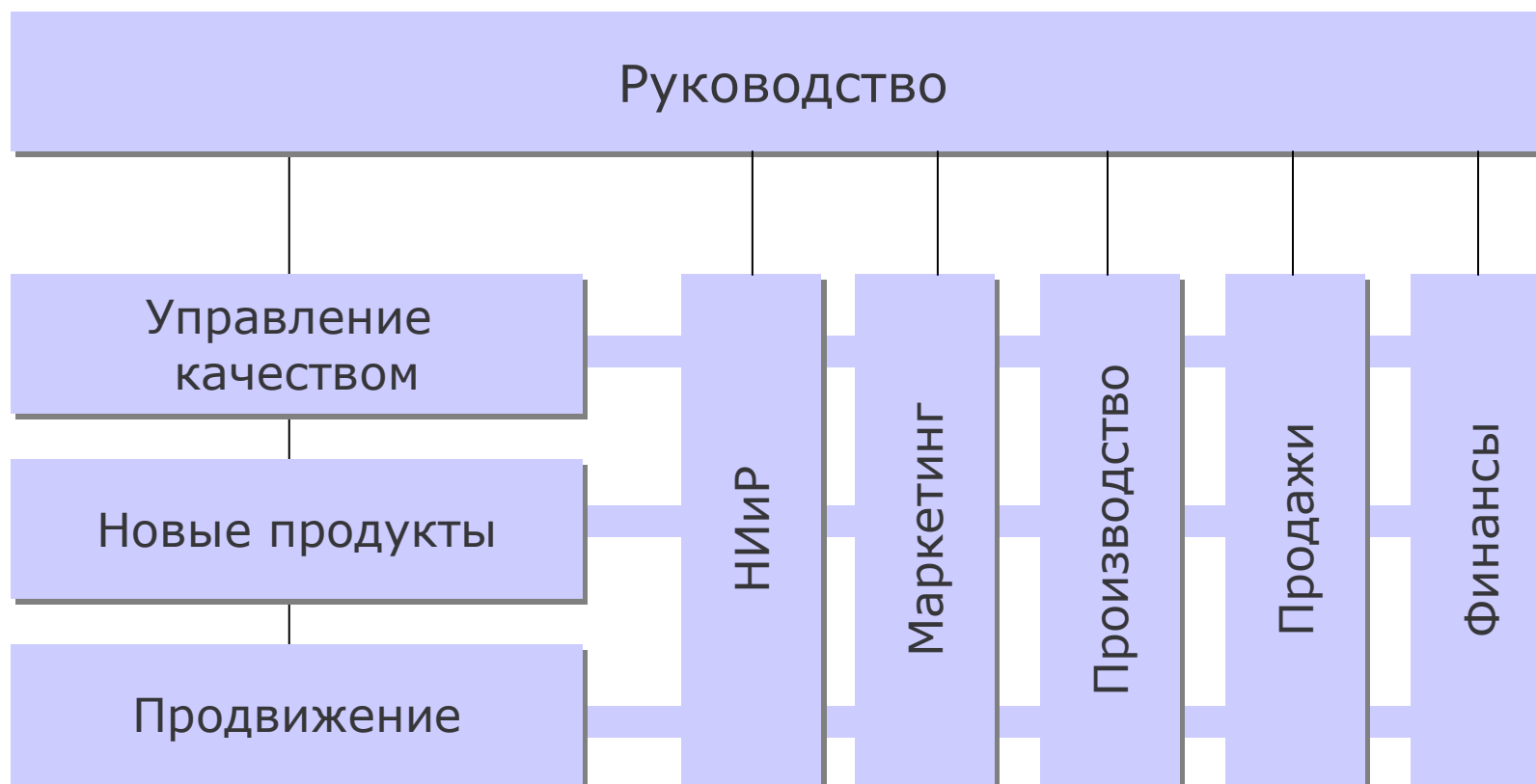
Организация по клиентам



Матричная (проектная) организация



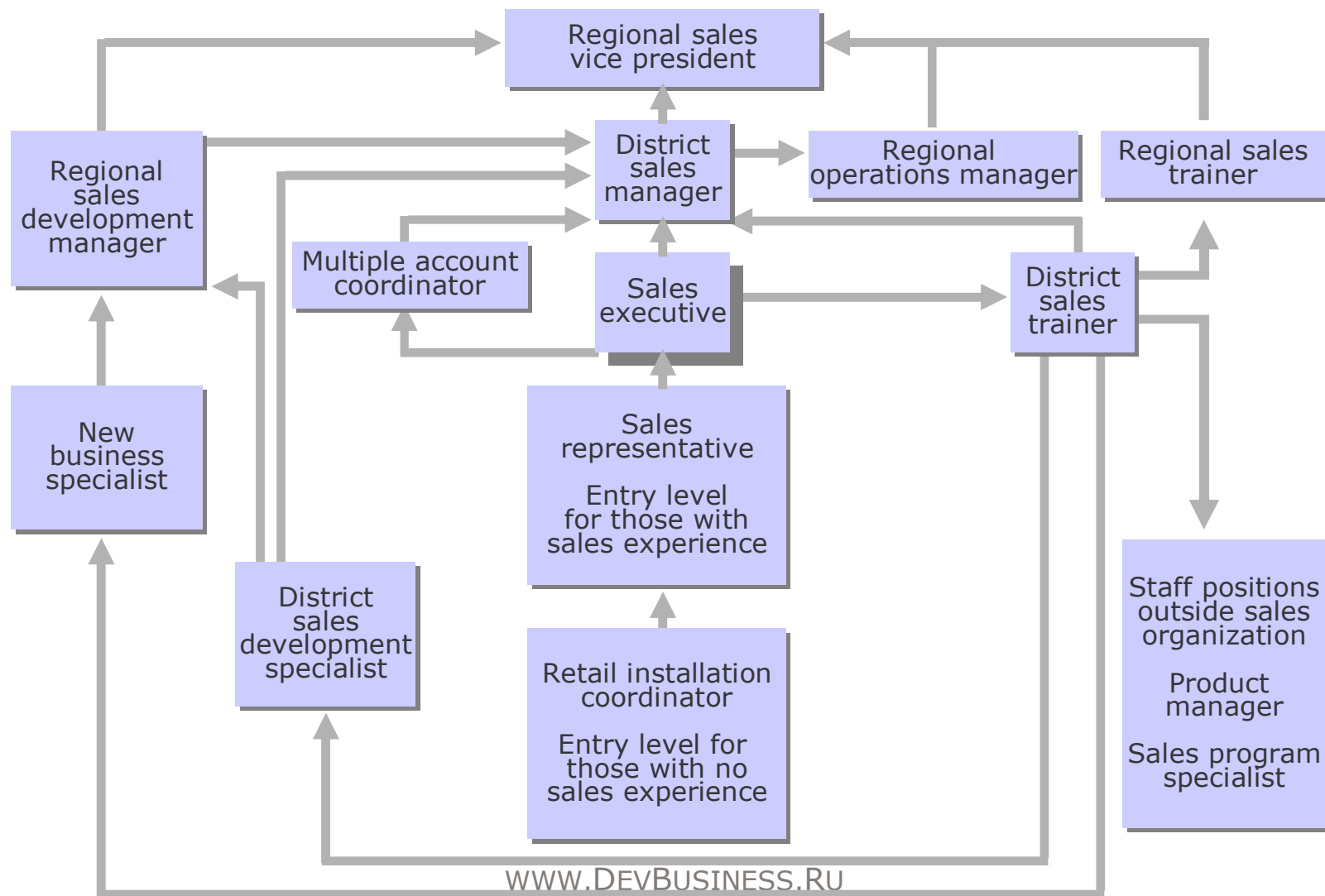
Проектная организация



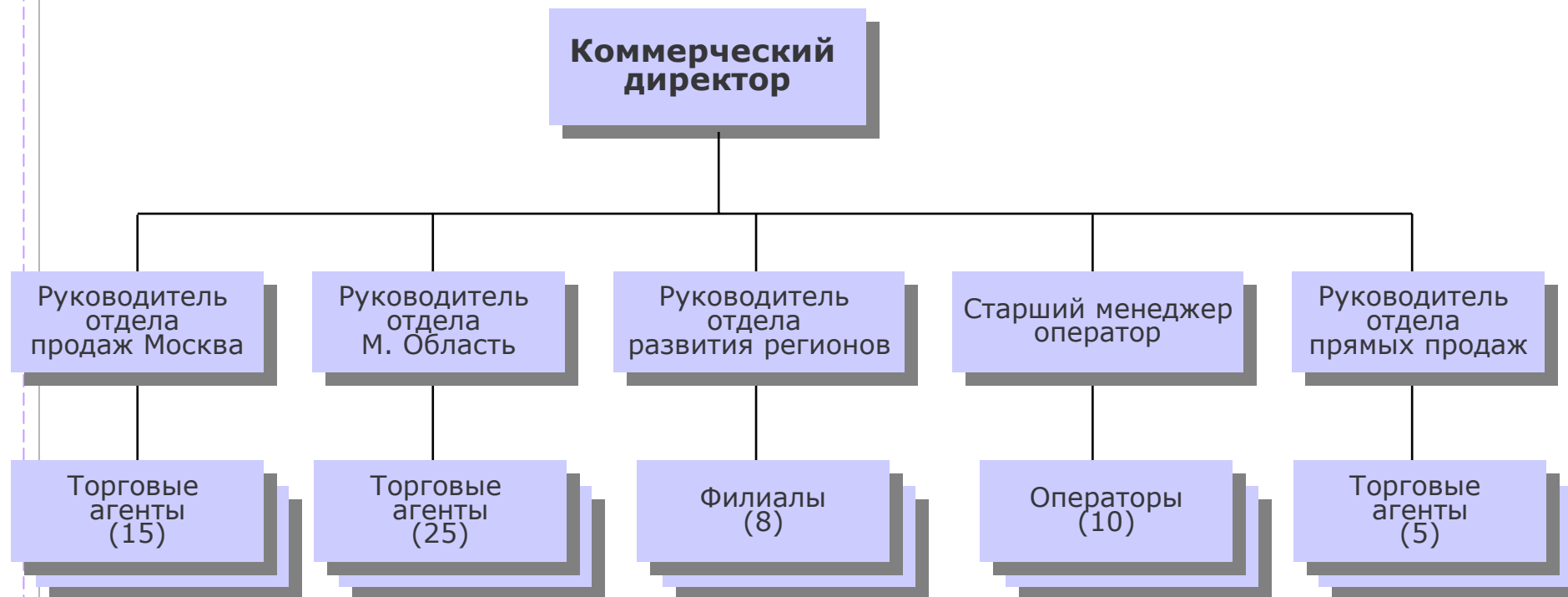
Сравнение типов структур

Принципы организации	Преимущества	Недостатки
Географическая	Простая структура и близость к клиентам Низкая стоимость продаж и относительно небольшие административные затраты	Теряются преимущества специализации Ограниченный управленческий контроль над распределением усилий продавцов
По продуктам	Легче передавать специальные знания по видам продукции Легче планировать поставки клиентам Высокая степень контроля над распределением усилий продавцов	Дублирование усилий: один клиент - несколько продавцов Большие административные затраты Требуется высокая степень координации работы
По клиентам/рынкам	Позволяет лучше учитывать интересы и потребности клиентов Высокая степень контроля над распределением усилий продавцов	Большие затраты на продажи и администрирование
Функциональная (м.б. смесь Г + П + К)	Специализация на продажах позволяет продавцам сосредоточиться на том, что они делают лучше всего	Дублирование усилий: один клиент - несколько продавцов Возможна конкуренция продавцов Требуется высокая степень координации работы в т.ч. с другими функциями
Матричная (проектная)	Быстрая концентрация разнородных ресурсов на разные сроки Высокая степень контроля над работой продавцов и проектной группы	Большие затраты на продажи и администрирование Сложности с мотивацией, учетом затрат Конфликты интересов участников

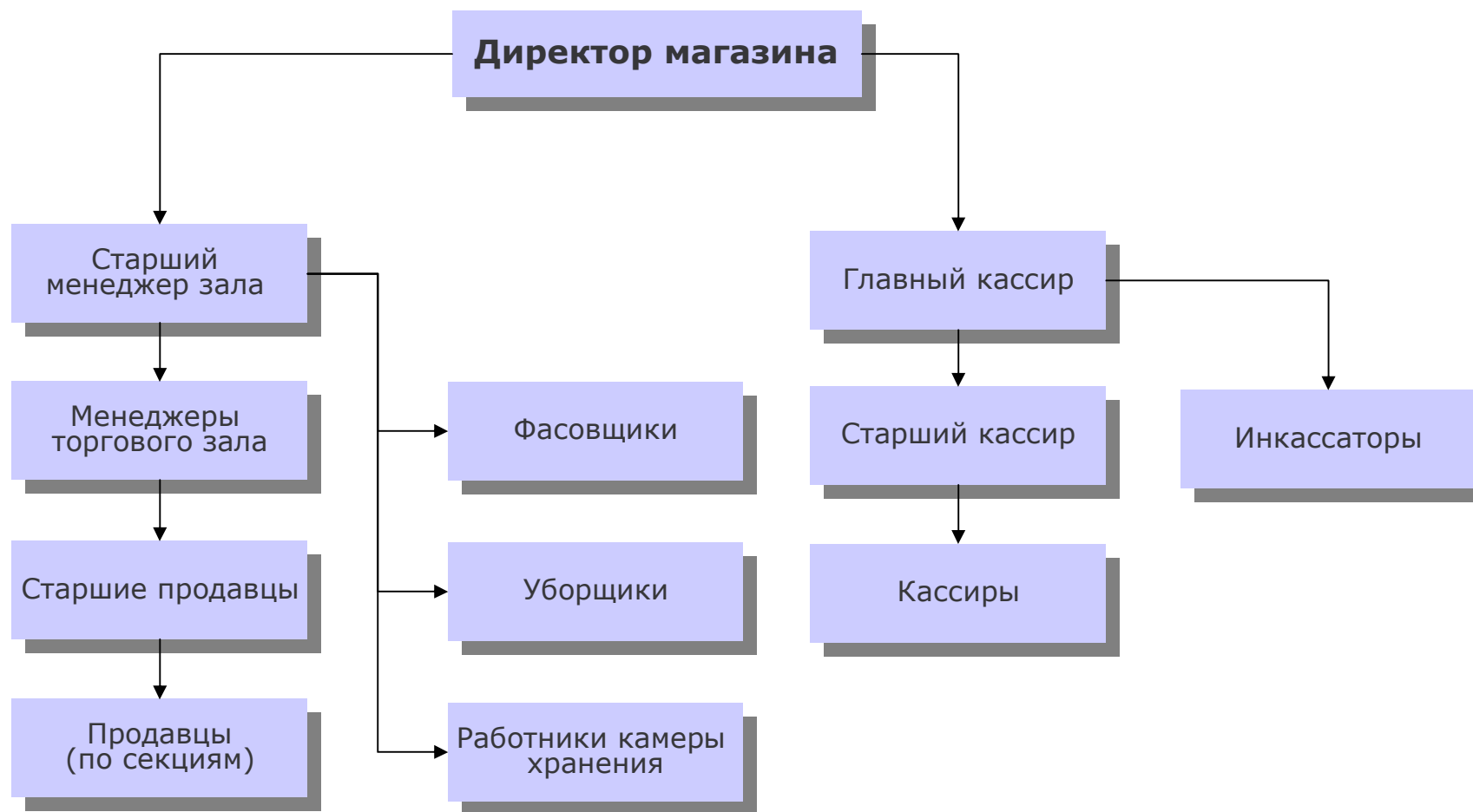
Hallmark Cards: структура продаж и пути развития карьеры



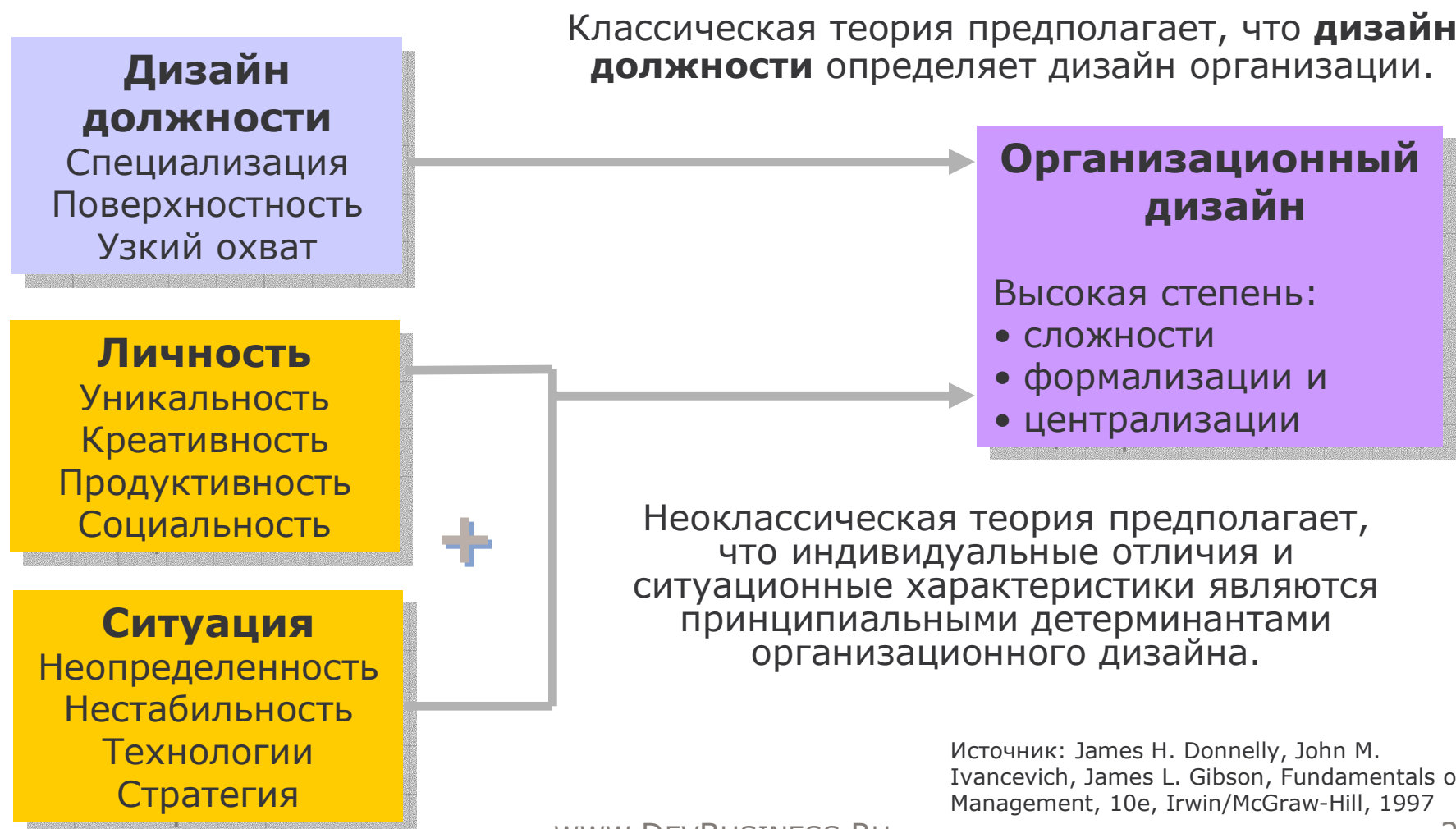
Структура продаж в типичной торговой компании (дистрибуция)



Структура продаж в типичной торговой компании (супермаркет)

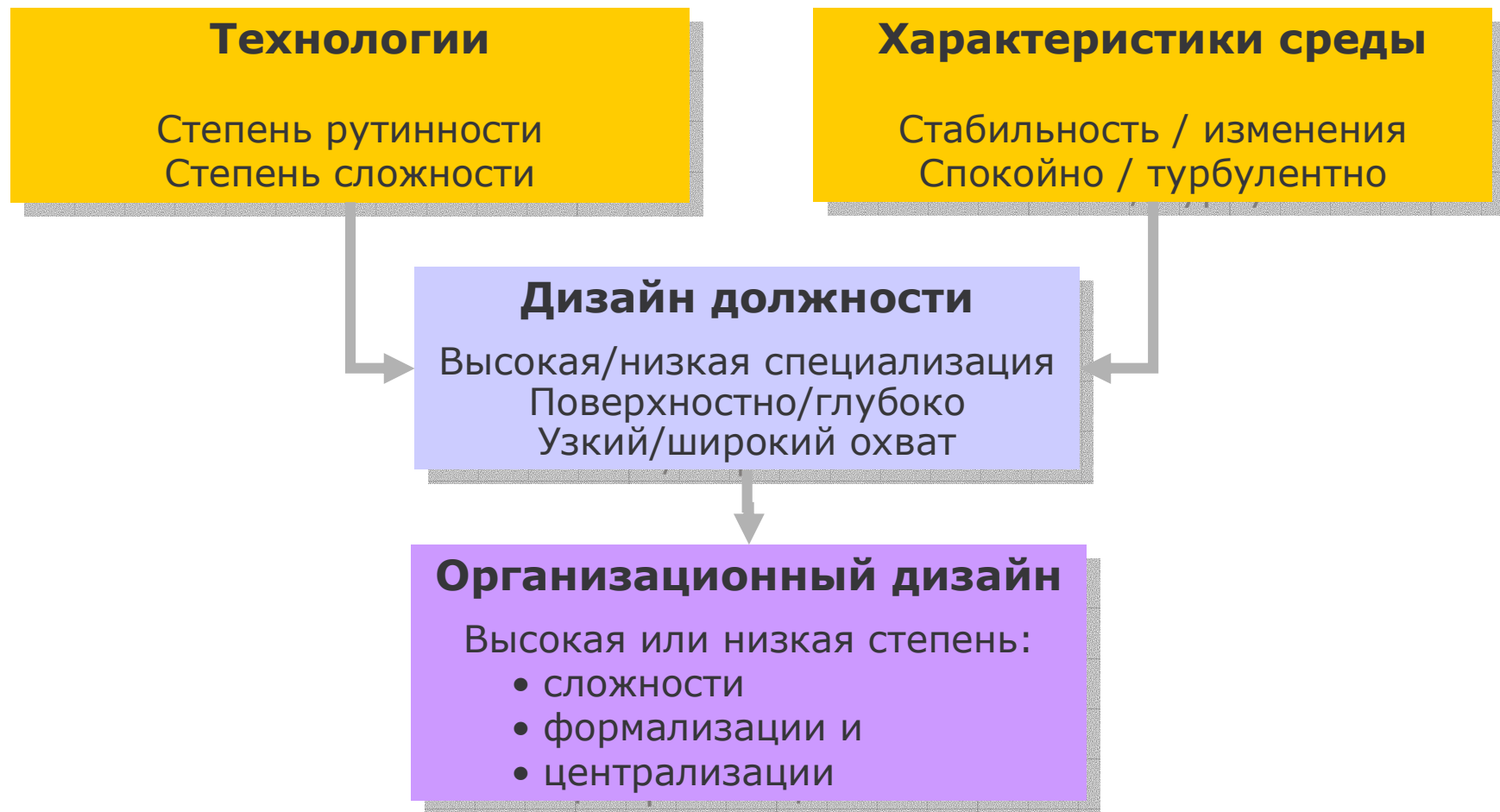


Теории организационного дизайна



Источник: James H. Donnelly, John M. Ivancevich, James L. Gibson, Fundamentals of Management, 10e, Irwin/McGraw-Hill, 1997

Как технологии и среда влияют на организационный дизайн?



Менеджер по продажам: ключевые требования к должности

- Тратит меньшую часть времени (или не тратит его совсем) на прямую работу с клиентами
- Сконцентрирован на создании и усовершенствовании работы команды продавцов, а также на подборе персонала
- Работа с клиентами обычно связана не с продажами, а с выстраиванием отношений, обслуживанием, поддержкой и развитием продавцов

Менеджер по продажам: ключевые НАВЫКИ

→ Способность направлять и руководить другими:

- Лидерство и мотивация
- Планирование
- Делегирование полномочий
- Подбор и развитие персонала (обучение, наставничество, коучинг...)
- Администрирование

→ Готовность к контактам с клиентами

→ Нацеленность на прибыльность

→ Инициативность

Рабочий день МП

09:00 – 16:00	а) При наличии в планах на день работы с клиентами Работа с клиентами: звонки и/или посещения клиентов по маршруту дня (м.б. с ТА на его маршруте) б) При отсутствии в планах на день работы с клиентами Административная работа по персоналу и территории
12:00 – 13:00	Обед
16:00 – 18:00	Административная работа по персоналу и территории:
16:00 – 17:00	Подготовка к рабочему совещанию, текущая отчетность, тренинги и оценка персонала, взаимодействие с другими департаментами и т.д.
17:00 – 17:30	Проведение рабочего совещания (м.б. не каждый день) по заранее утвержденной и известной всем участникам программе
17:30 – 18:00	Проверка подготовки планов персонала (ТА) для завтрашней работы с клиентами

Менеджер квоты по продажам (торговый агент): ключевые требования к должности

- Непосредственно отвечает за результаты продаж определенным клиентам
- В зависимости от типа бизнеса может отвечать за одного или нескольких стратегических клиент
- Может иметь подчиненных продавцов и/или персонал поддержки с целью более эффективного достижение результата продаж

Менеджер квоты по продажам (торговый агент): ключевые навыки

- Готовность к обучению
- Готовность к контактам с клиентами
- Умение слушать, задавать вопросы и предлагать решение проблем
- Подготовка и ведение презентаций
- Преодоление возражений

Рабочий день ТА

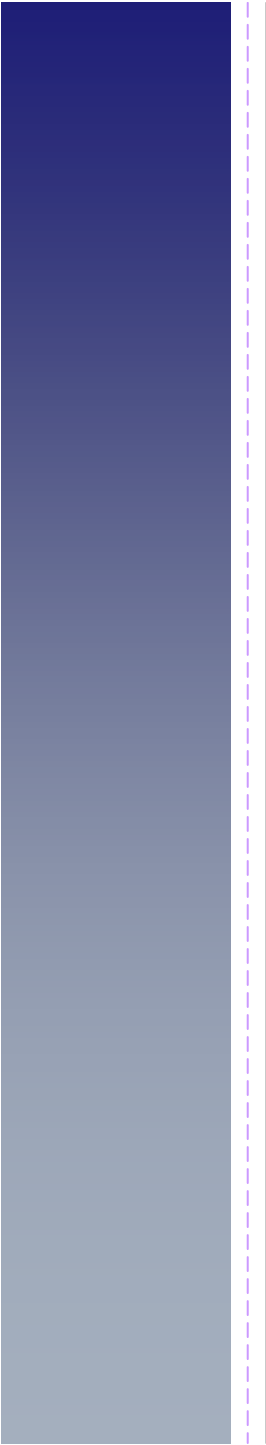
09:00 – 16:00	Работа с клиентами: звонки и/или посещения клиентов по маршруту дня
12:00 – 13:00	Обед
16:00 – 18:00	Административная работа по посещениям и территории:
16:00 – 16:30	Подготовка отчета за день, включая историю звонков/посещений, маршрутный лист, другие отчеты
16:30 – 17:00	Подготовка к завтрашнему маршруту, включая план звонков/посещений, цели посещений...
17:00 – 17:30	Рабочее совещание (м.б. не каждый день)
17:30 - 18:00	Предоставление плана на следующий день менеджеру по продажам для проверки подготовки

Продавец-консультант в розничной торговле: ключевые требования

- Предпродажная подготовка и представление (выкладка товара), закрепленной за продавцом ассортиментной группы
- Обслуживание покупателей:
 - Поддержание чистоты и порядка в месте продажи
 - Консультации и демонстрация
 - Взвешивание
 - Упаковка и маркировка
 - Оформление документов

Литература к разделу

- James H. Donnelly, John M. Ivancevich, James L. Gibson, Fundamentals of Management, 10e, Irwin/McGraw-Hill, 1997



Организационный дизайн: некоторые вопросы по штату продавцов

Вопросы по организации команды продавцов (Sales Force)

- Должна ли компания содержать собственный штат продавцов и/или нанять внешний?
- Как лучше продавать: через партнеров и/или непосредственно клиентам?
- Сколько продавцов нам нужно?
- По каким принципам должны быть организованы продавцы и каналы (территория, продукт(ы), клиент(ы))?
- Кто и как должен работать с ключевыми (стратегическими) клиентами и должен ли вообще?
- ...

Вариант решения...

1. Кто клиенты?

> см. *Организационный дизайн: территория продаж*

2. Кто продавцы? Собственный или внешний штат?

> см. *Организационный дизайн: развитие каналов сбыта*

3. Политика продаж: через партнеров или прямые продажи?

> см. *Организационный дизайн: развитие каналов сбыта*

4. Принципы организации продавцов и каналов? Кто и как должен работать с ключевыми клиентами / партнерами?

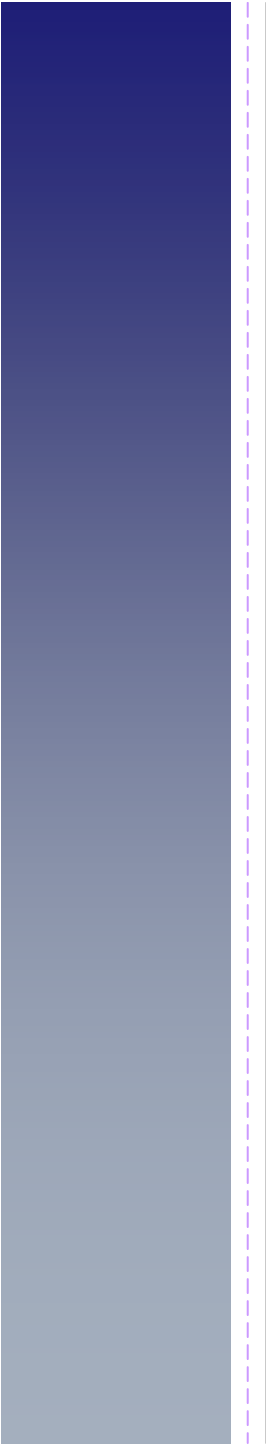
> см. *Орг. дизайн: структура и должности; развитие каналов сбыта*

5. Сколько нужно продавцов?

> см. *Организационный дизайн: территория продаж*

6. Подбор, мотивация и развитие продавцов

> см. *Развитие персонала: подбор, обучение и мотивация*



Организационный дизайн: территория продаж

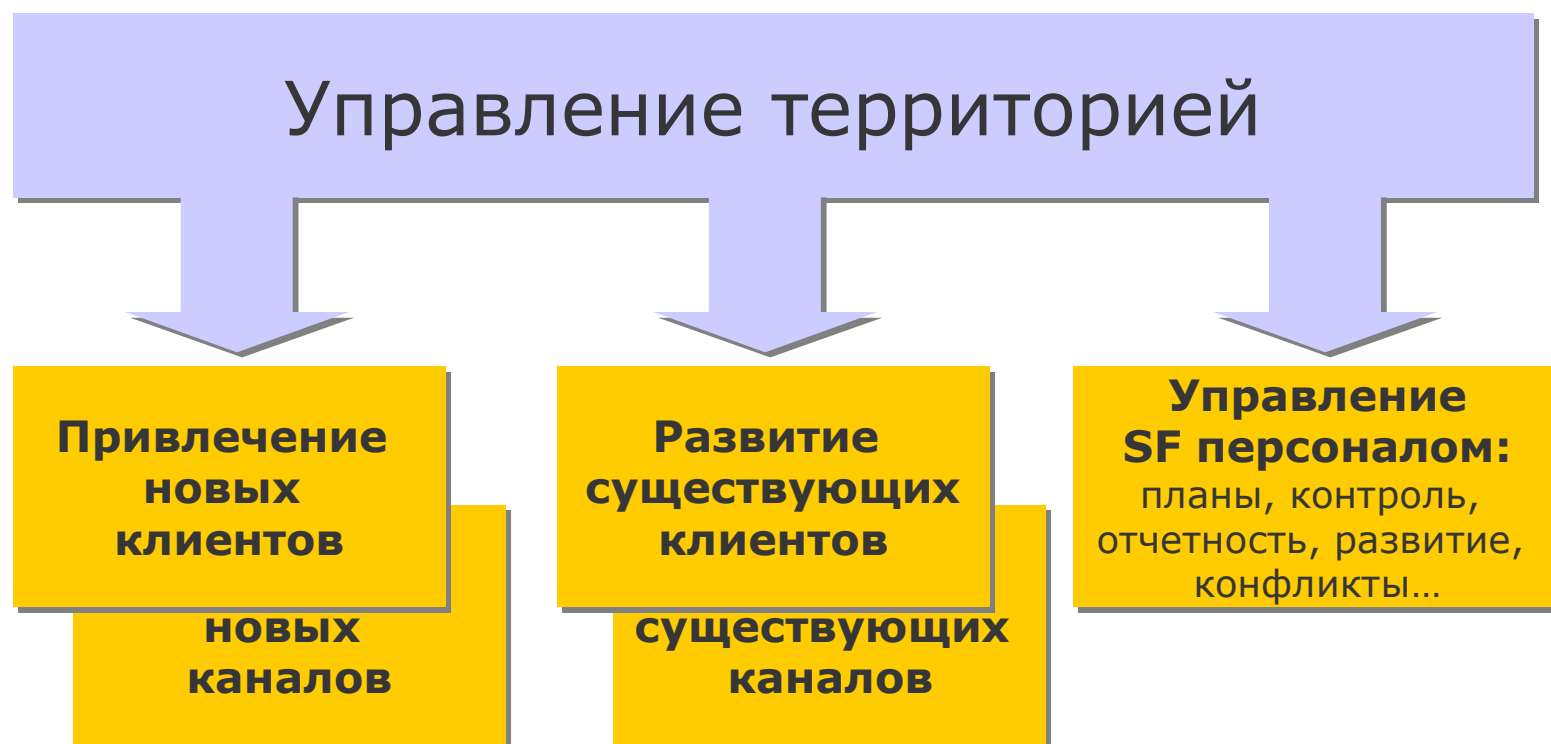
Дизайн территории и маршрутов для
посещений клиентов. Определение
количества сотрудников

Преимущества организации территориальных продаж

- Территория продаж – группа существующих и/или потенциальных клиентов, находящихся в зоне ответственности сотрудников, филиалов, дистрибуторов или дилеров в определенный период времени на определенной территории

- Преимущества?
 - Присутствие на потенциальных рынках сбыта
 - Лучшие отношения с клиентами
 - Выше эффективность торгового персонала
 - Инструмент организации и контроля за деятельностью торгового персонала
 - Снижение стоимости продаж
 - Косвенное стимулирование маркетинга и «других» продаж

Территория продаж



Этапы дизайна территории



Модели внедрения территории

Модели внедрения определяют...

1. Количество персонала и размер территорий
2. Дизайн индивидуальных территорий
3. Концентрацию усилий персонала на «географии» или отдельных клиентах

Примеры эффекта от изменения фокуса приложения усилий продавцов:

Тип продукции	Изменение	Результат
Реклама	На работу с индивидуальными клиентами	17-21% увеличение прибыли
Воздушные перевозки	На работу с индивидуальными клиентами	8.1% увеличение объема продаж
Потребительские товары	Уменьшение количества сотрудников и оптимизация работы	50% уменьшение усилий при том же объеме продаж
Потребительские товары	На работу с региональными партнерами в канале	7% увеличение объема продаж

Адаптировано из: Raymond W. La Forge, David W. Cravens, and Clifford E. Young, "Using Contingency Analysis to Select Selling Effort Allocation Methods," Journal of Personal Selling and Sales Management, 6 (August 1986), p. 23.

Кто клиенты?

- Необходимо решить с кем из потенциальных клиентов компания собирается работать в планируемый период
- Оценка территории
 - Маркетинговый анализ экономического потенциала территории:
 - Государственная статистика региона
 - Экономические обзоры
 - Отраслевые обзоры
 - Квалификация отдельных клиентов ([см. «Процесс продаж: Квалификация кандидатов в клиенты»](#))

Сколько нам нужно продавцов?

Наиболее часто используемые методы расчета:

- Метод распределения (Breakdown)
- Метод загрузки (Work Load)
- Метод приращения (Incremental)

Источник: Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr., Mark W. Johnston, and John F. Tanner, Jr. 2002. Sales Force Management, 7th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston

Метод распределения (Breakdown)

$$N = \frac{S}{P}$$

N = Количество продавцов

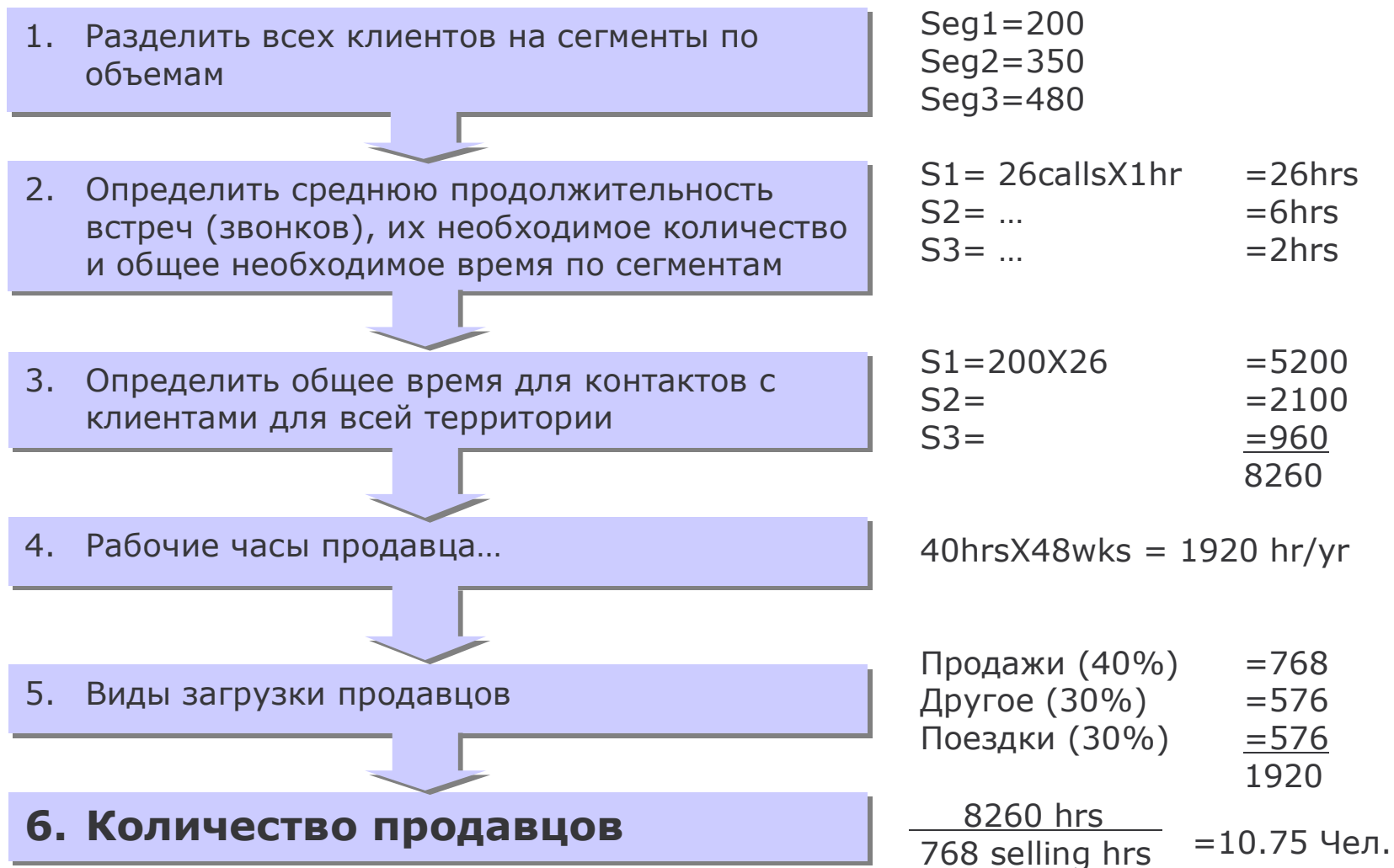
S = Прогноз объема продаж

P = Примерная производительность сотрудника

Ограничения:

1. Обратная логика (усилия персонала должны определять продажи, а не план продаж – количество продавцов)
2. Чувствительно к оценке производительности продавцов и их различиях (знания, навыки, способности, стаж, особенности рынков, конкуренцию...)
3. Не учитывает прибыль. Опиерирует только объемом продаж

Метод загрузки (Work Load)



Метод приращения (Incremental)

№№ дополнит. продавцов	Общий увеличенный доход	Прирост дохода на дополнит. продавца	Общая увеличенная прибыль*	Прирост прибыли на дополнит. продавца *	Общие увеличенные затраты	Прирост затрат на дополнит. продавца
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	\$300,00	\$300,00	\$60,00	\$60,00	\$50,00	\$50,00
2	550,00	250,00	110,00	50,000	100,00	50,000
3	775,00	225,00	155,00	44,500	150,00	50,000
4	975,00	200,00	195,00	40,000	200,00	50,000

*В предположении, что операционная маржа = 20%

Сравнение методов загрузки и приращения

	Загрузка	Приращение
++	1. Легок в понимании и внедрении. 2. Явно подразумевает внешние различия в сегментах (клиентах)	1. Концептуально строг и верен (маржинальная отдача на продавца, количество клиентов на продавца, количество звонков, встреч и общее время, потраченное на клиентов)
--	1. Не учитывает внутренние различия в клиентах 2. Нет явного представления прибыльности работы продавца 3. Предполагает, что все продавцы работают с одной производительностью	1. Трудно внедрять и объяснять 2. Трудно оценить желаемую прибыль (характеристики продавцов, территории, продуктов...)

Разработка маршрутов

→ Основные правила:

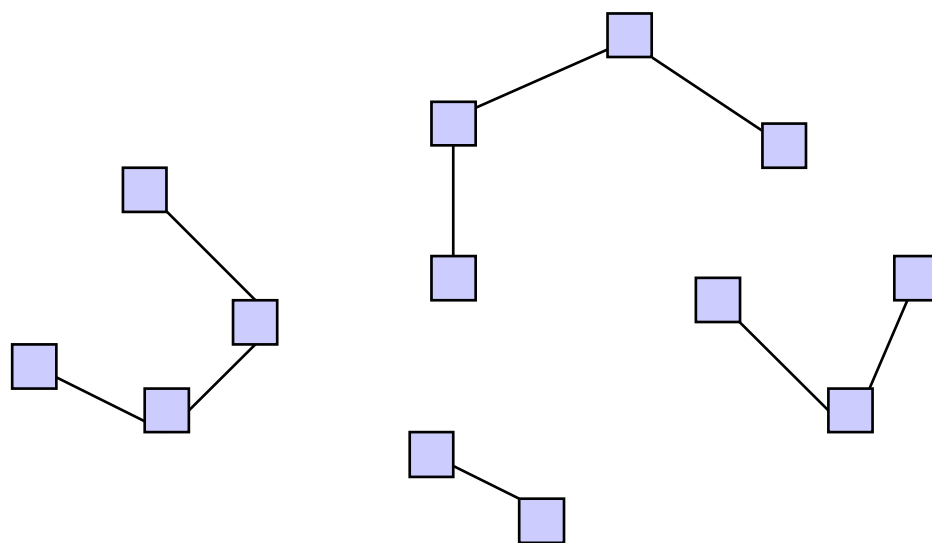
- Маршрут должен быть замкнутым
- Маршрут не должен пересекать сам себя
- Прямой и обратный маршруты не должны совпадать
- Рядом расположенные точки должны посещаться в одной последовательности

→ Задача коммивояжера (Traveling Salesman Problem) – методы решения:

- Точные методы
 - Линейное программирование
 - Полный перебор
- Эвристические методы

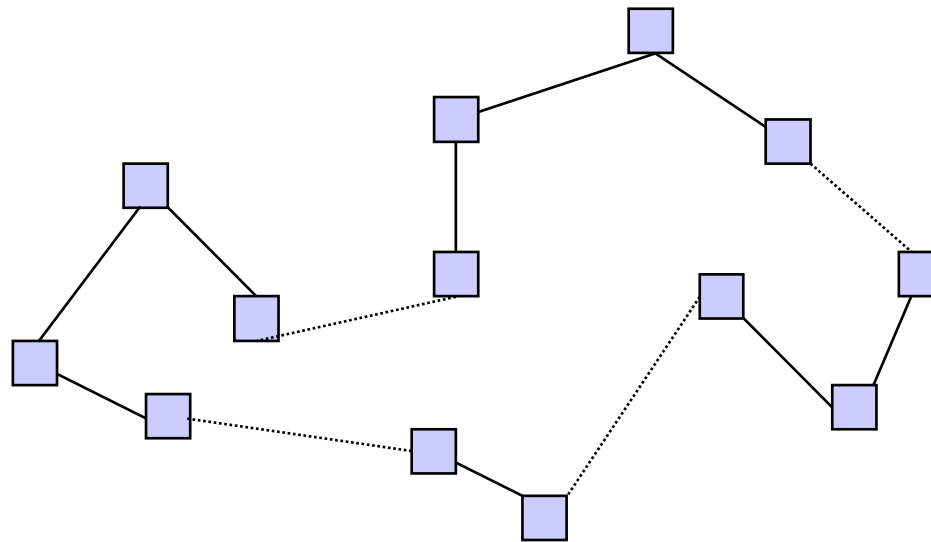
Эвристический метод

- Найти точки, расположенные рядом друг с другом
- Образуются «кластеры» - пока еще не искомый маршрут



Эвристический метод (2)

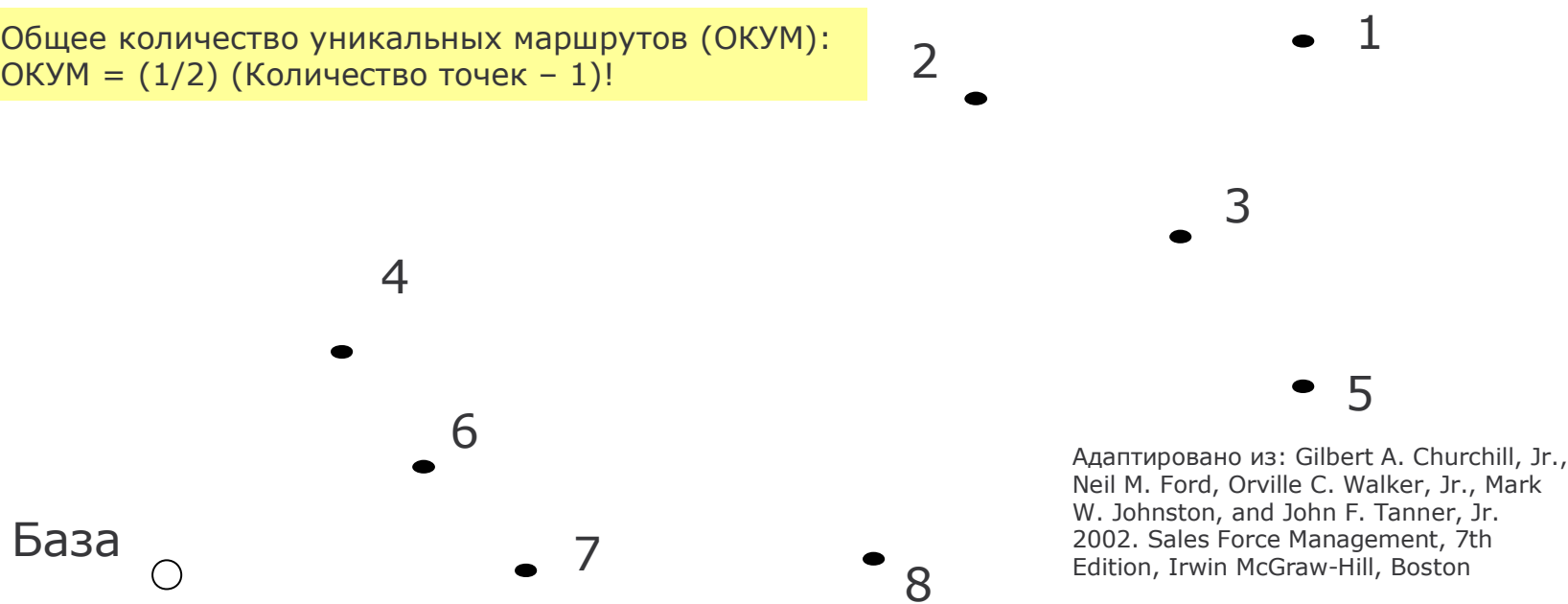
- Найти способы соединить все точки в замкнутый маршрут
- Добавить/удалить связи



Пример выбора маршрута

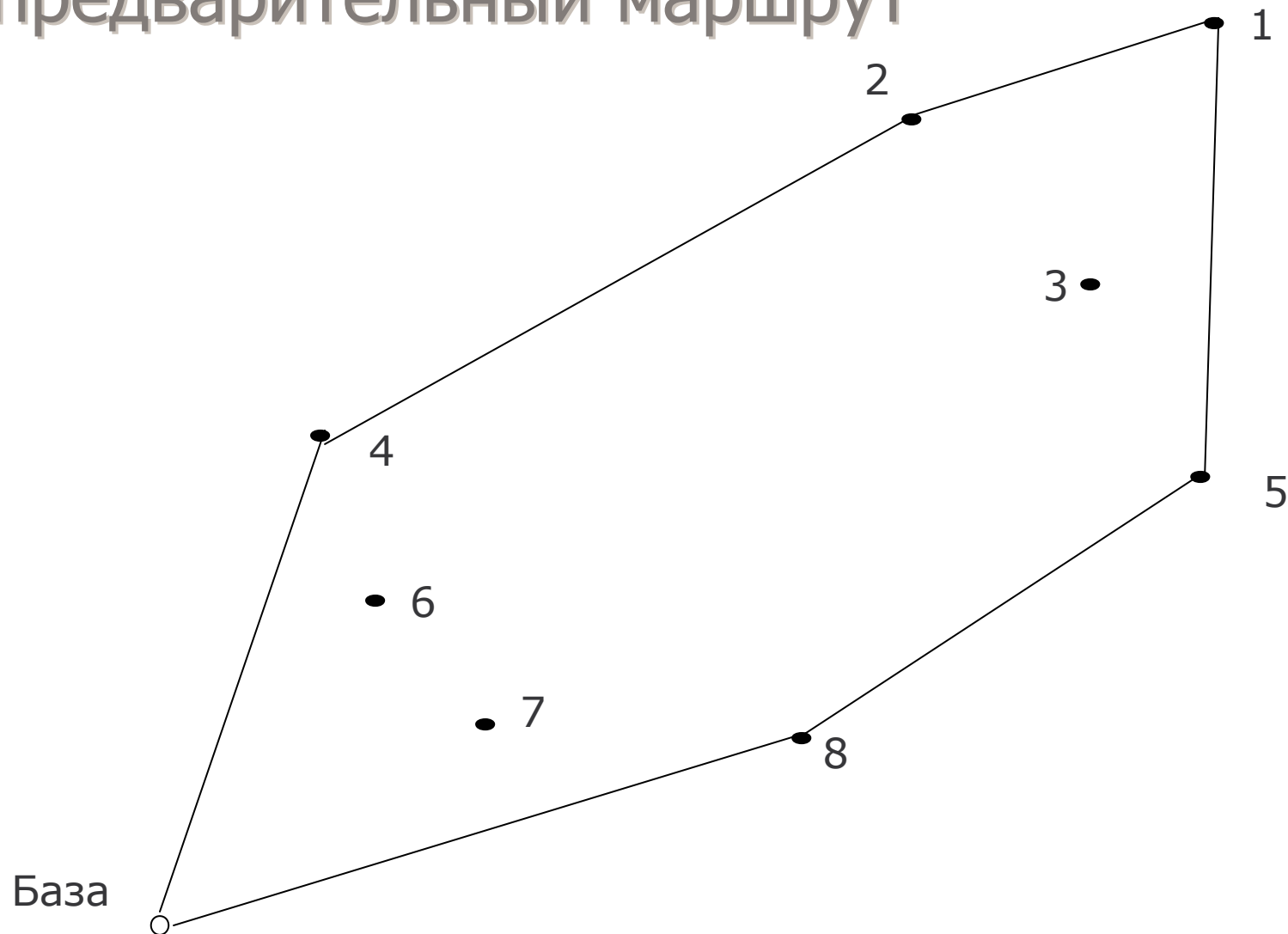
- Вы торговый агент крупного производителя потребительских товаров. Вы отвечаете за работу с продуктовыми магазинами, контролируя заказы, выкладку и продвижение ваших товаров. Вам необходимо ежедневно встречаться с 8 менеджерами по закупкам между 10 и 16 часами. Ниже представлена схема расположения точек для вашего завтрашнего маршрута.

Общее количество уникальных маршрутов (ОКУМ):
 $\text{ОКУМ} = (1/2) (\text{Количество точек} - 1)!$

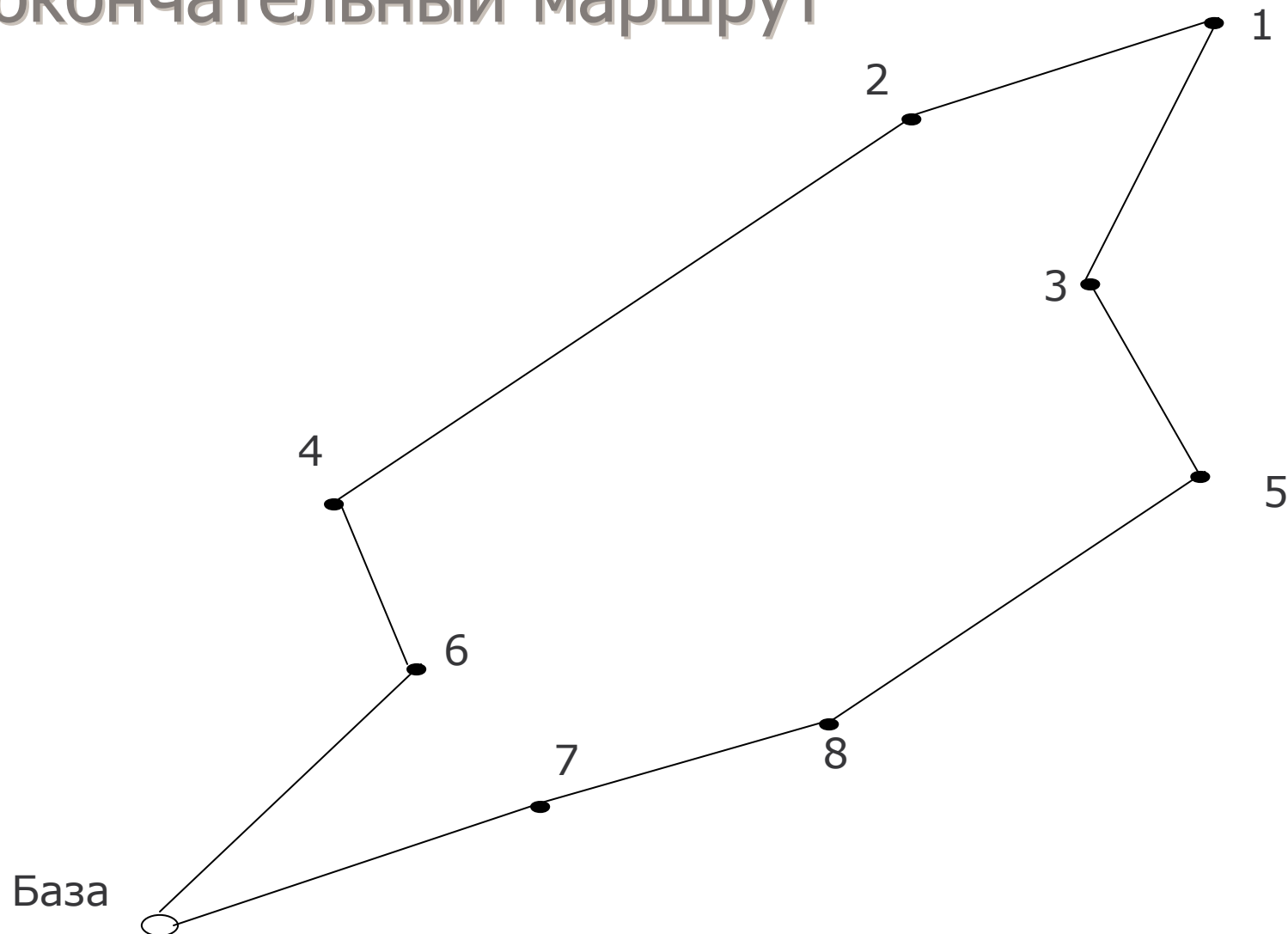


Адаптировано из: Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr., Mark W. Johnston, and John F. Tanner, Jr. 2002. Sales Force Management, 7th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston

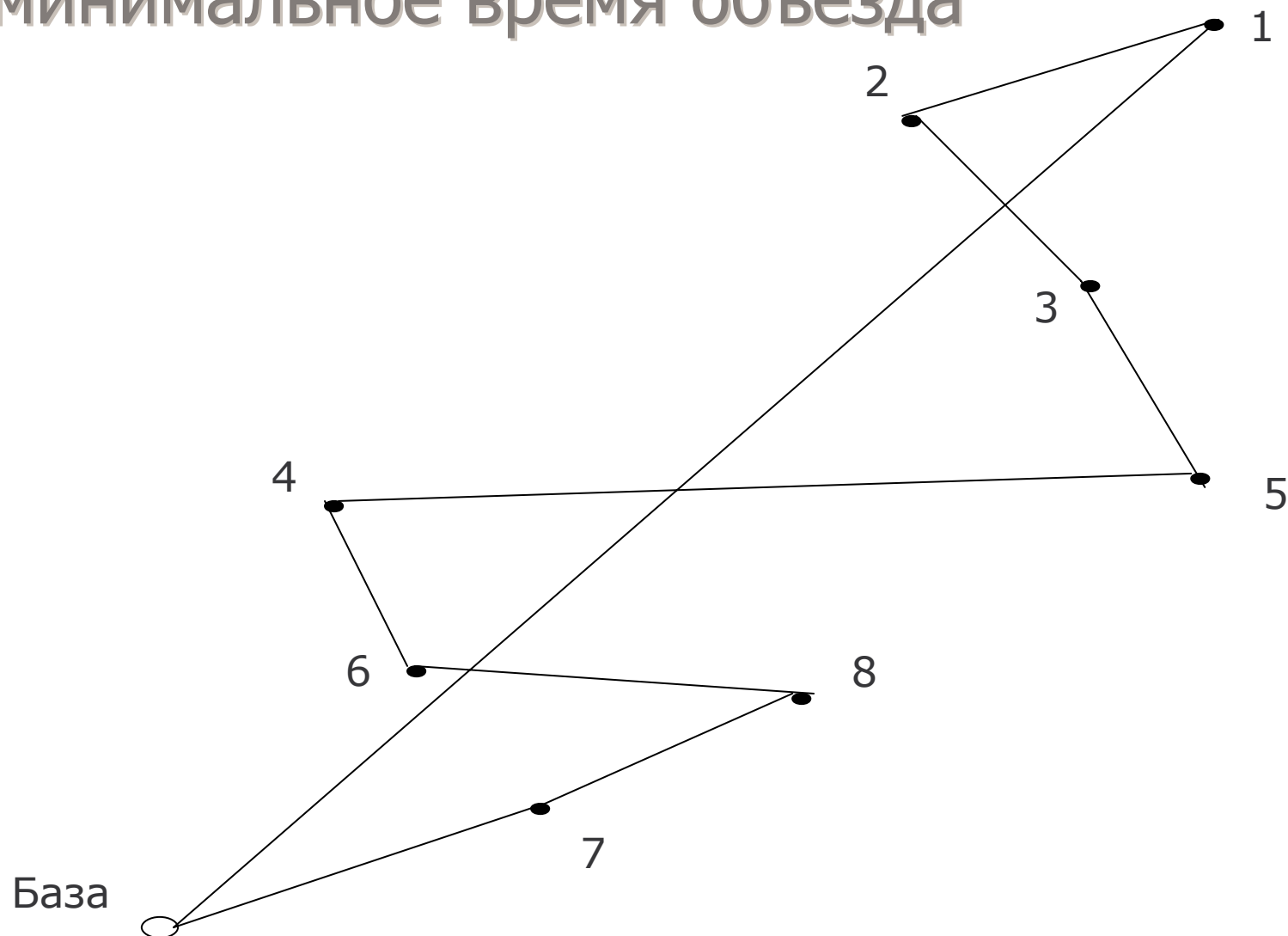
Метод наибольшего угла: предварительный маршрут



Метод наибольшего угла: окончательный маршрут



Альтернативное решение: минимальное время объезда



Инструменты продаж торгового агента

- Маршрутная книга (> менеджер по продажам)
 - Маршрут дня (для дней 1-5) с привязкой по карте
 - Профиль и история клиента (посещения, заказы...)
 - План/факт данные по продажам, ПДЗ, графикам платежей...
 - Цели и результаты визита
- Презентационные материалы (> маркетинг)
 - Информация о компании и маркетинговых мероприятиях
 - Образцы и/или информация о продукции/услугах
- Финансовые и коммерческие документы (> МП, М, Ф)
 - Цены, сравнения цен
 - Бланки заявок и заказов
 - Бланки договоров, доверенности, ПКО...

Контроль за движением торгового агента по маршруту

→ Время выхода на маршрут:

- Менеджер по продажам (МП) контролирует время отбытия ТА на маршрут (выезд на автомобиле или выход из дома, отправление на автобусе или электричке), либо (если ТА обедает дома) длительность обеденного перерыва с или без предварительным оповещением.

→ Время прибытия к клиенту:

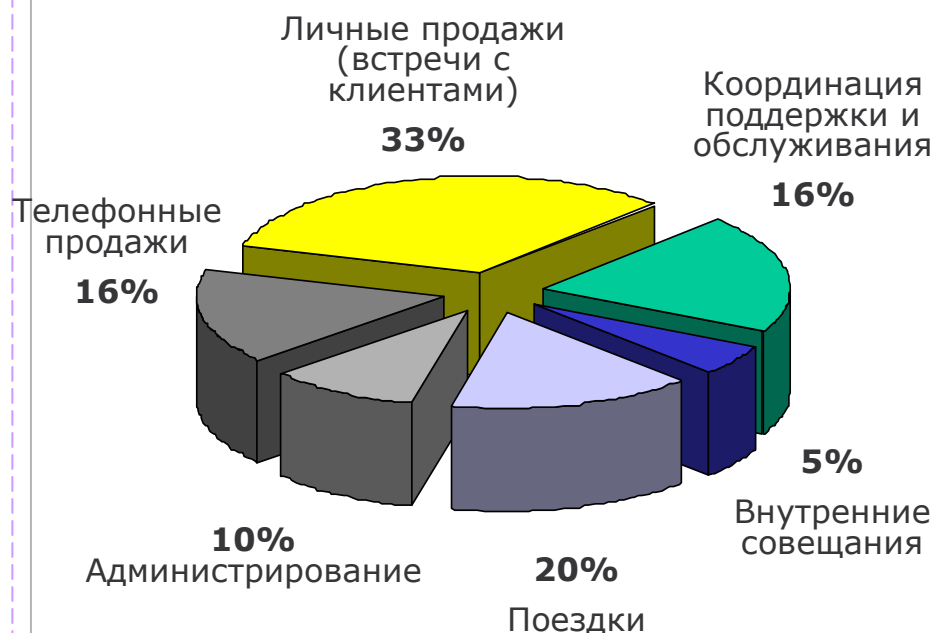
- В 8:00 МП отправляет **всем или одному** ТА **сообщение** «срочно сообщи название и адрес своего первого клиента по маршруту и время прибытия». Затем выборочно приезжает на встречу к выбранному ТА.
- В течение рабочего дня МП отправляет **всем** ТА **сообщение** «срочно сообщи название и адрес клиента, у которого ты находишься сейчас + два твоих следующих клиента и их адреса». После этого выборочно приезжает на встречу и производит двойной визит к клиенту (лучше всего утром и вечером).
- ТА должен быть у первого клиента согласно маршрутному листу в 8:30. В это время МП приезжает к клиенту и контролирует время прибытия ТА **без предупреждения**.

- Контроль должен осуществляться постоянно, внепланово и сопровождаться известными для ТА последствиями (поощрениями или наказанием).

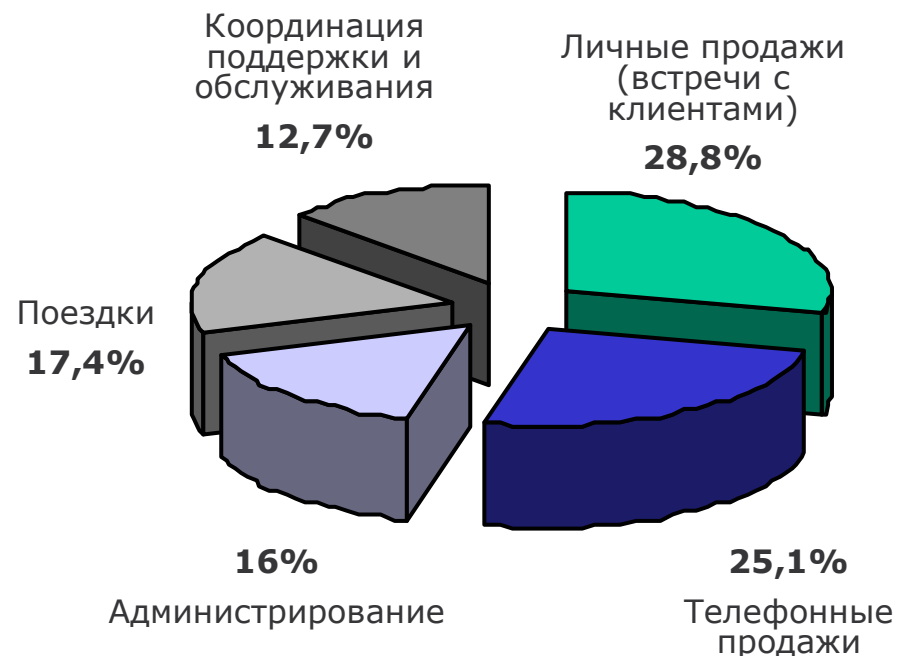
Планирование и контроль работы ТА

- Подготовка, планирование
 - Бюджет продаж > персональные квоты
 - Ежемесячное, еженедельное и ежедневное планирование
 - Планирование перед посещением (маршруты, материалы для посещений, вид и настрой, цели посещения)
- Развитие бизнеса
 - Возможности для развития > Приоритеты > Детали > Действия
- Приветствие и Презентация
 - Порядок проведения презентаций
 - Разрешение конфликтных ситуаций
 - Заключение сделок
- Анализ посещений
 - Неудачи, удачи, возможности оптимизации процесса продаж
- Административная работа (сбор информации, отчетность)
 - По отдельным посещениям
 - По территории

Как продавцы тратят свое время? '90 vs. '98



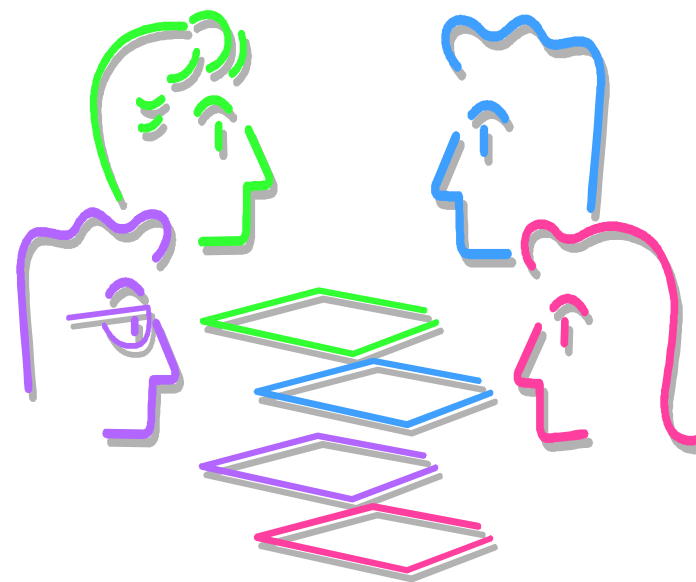
Источник: William A. O'Connell and William Keenan, Jr., "The Shape of Things to Come," Sales & Marketing Management, January 1990, pp. 36-41.



Источник: Christen Heide, Dartnell's 30th Sales Force Compensation Survey 1998 (Chicago: The Dartnell Corporation, 1998), p. 176.

Проведение совещаний

1. Проводите совещания только, если они действительно необходимы
2. Всегда определяйте цели и повестку дня до начала совещания
3. Приглашайте только необходимых участников, без которых тяжело достичь цели совещания
4. Заранее ознакомьте участников с повесткой и материалами
5. Зарезервируйте помещение и подготовьте все необходимое оборудование: столы, стулья, проектор, компьютер, слайды. Проверьте, что все работает ☺
6. Будьте пунктуальны с началом и окончанием



Адаптировано из: N B Sigband, "The Use of Meetings," *Nation's Business*, February 1987, p.28.

«Пожиратели» времени ТА

→ Субъективные:

- Отсутствие целей, приоритетов и сроков
- Недостаток самодисциплины
- Нерешительность и откладывание решения «на потом»
- Слишком много одновременных дел
- Незавершенные задачи
- Кризисы личности

→ Иные 😊

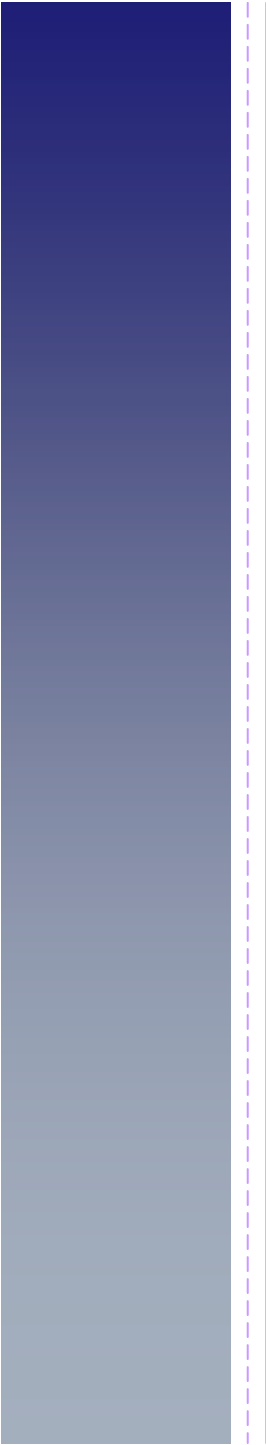
- Прерывающие телефонные звонки
- Совещания
- Проблемы с коммуникациями
- Случайные посетители, задачи и т.д.

Управление временем



Литература к разделу

- Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr., Mark W. Johnston, and John F. Tanner, Jr. 2002. Sales Force Management, 7th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston
- Raymond W. La Forge, David W. Cravens, and Clifford E. Young, "Using Contingency Analysis to Select Selling Effort Allocation Methods," Journal of Personal Selling and Sales Management, 6 (August 1986)
- Christen Heide, Dartnell's 30th Sales Force Compensation Survey 1998 (Chicago: The Dartnell Corporation, 1998), p. 176.
- William A. O'Connell and William Keenan, Jr., "The Shape of Things to Come," Sales & Marketing Management, January 1990, pp. 36-41.



Правила работы с клиентами Учет продаж

Воронка продаж, этапы продаж...

Проект Sigma – развенчание мифов

- “Mythbusters – How Major Sales are Really Made” --
<http://www.huthwaite.com/>
- Huthwaite, Inc.* провела в течение 12 лет исследование 35,000 продаж в 23 странах
- Основная цель:
 - Можем ли мы в современных условиях доверять традиционным представлениям о методах успешных продаж?

*) Создатели метода SPIN (Situation, Problem, Implication, Need-payoff)

Развенчание мифов о продажах (2)

- Миф №1: Хороший продавец может продать все что угодно
 - Результат исследования (во всех 23 странах!):
 - Малые продажи – говорит продавец
 - Большие продажи – говорит покупатель; продавец задает вопросы, приближая сделку
- Миф №2 – Чем больше контактов, тем больше заказов
 - Большие продажи – не числом, а умением
- Миф №3 – Всегда продавать ЛПР
 - Не тревожить ЛПР пока не известны их реальные проблемы

Развенчание мифов о продажах (3)

→ Миф №4: Открытые вопросы эффективнее закрытых

- Все закрытые вопросы ⇒ односложные ответы
- Все открытые вопросы ⇒ развернутые ответы
- На практике:
 - 60% закрытых вопросов ⇒ «длинные» ответы
 - 10% открытых вопросов ⇒ односложные ответы

→ Миф №5: Завершать продажи нужно раньше и чаще

- Оценивать опасения клиента и риски
- Резюмировать итоги процесса/акцентировать выгоды
- Предлагать действия (не обязательно саму продажу)

→ Миф №6: Не будет второго шанса произвести первое впечатление

- Открывающий должен обосновать причину диалога
- Получить разрешение задавать вопросы

Развенчание мифов о продажах (4)

- Миф №7 – Продавцами рождаются, а не становятся
 - Клиенты ищут того кто продемонстрирует способность предлагать правильные решения [и будут доверять]
- Миф №8 – Возражения – это хорошо, т.к. это знак интереса клиента
 - Предвосхищать возражения, а не бороться с ними
- Миф №9 – Никогда не атакуйте конкурентов
 - Говорите о конкурентах, ЕСЛИ этого хочет клиент
 - Говорите в общих деталях
- Миф №10 – особое внимание самым большим клиентам
 - Самыми прибыльными могут быть средние клиенты

Соответствие стадий циклов закупок и продаж

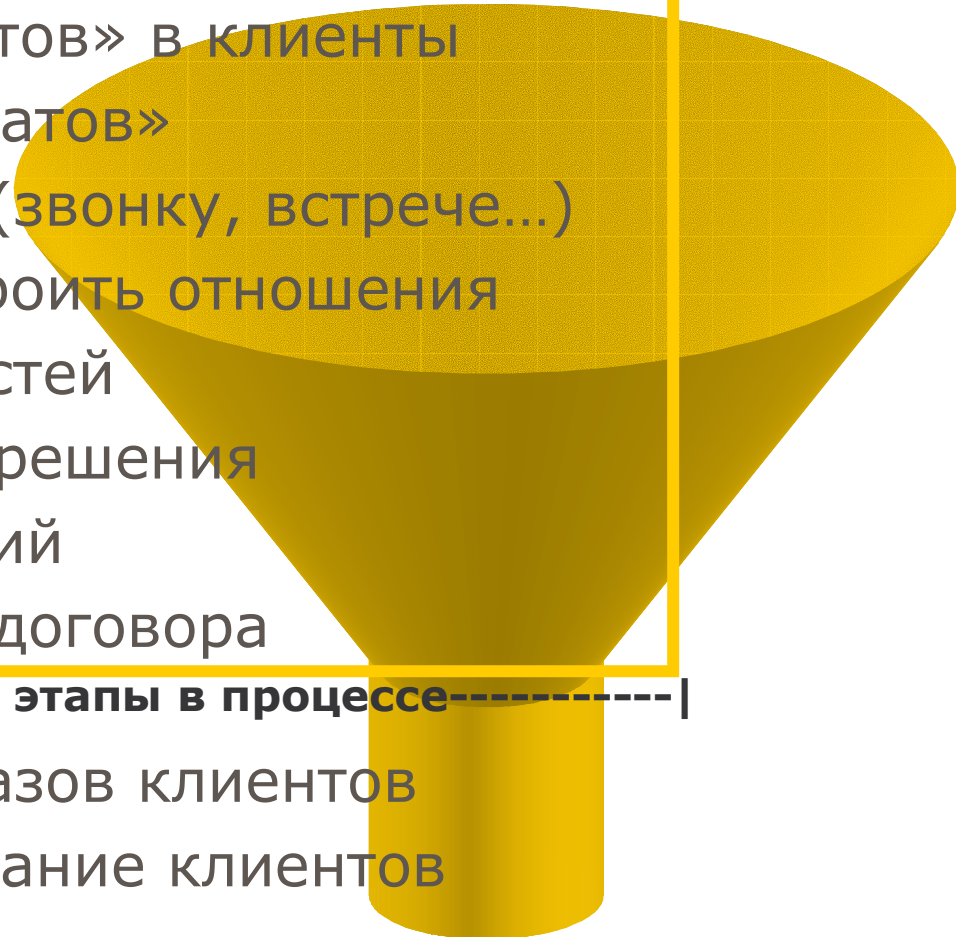
Цикл закупок для нового поставщика (Robson, Faris & Wind, 1967)		Ключевые коммуникативные цели и задачи продавца (Churchill, Ford, Walker, 1997)	
		Цель	Задача
Распознавание потребностей	↔	Оповещение	Поиск кандидатов в клиенты
Разработка спецификации продукта (предложения)		Понимание особенностей	Начало отношений Оценка клиента
Поиск и предварительная оценка поставщиков	↔	Создание возможностей	Оценка клиента
Тщательная оценка	↔	Прогнозирование результатов	Презентация
Выбор поставщика		Обсуждение условий	Заккрытие сделки
Отзывы о сделанных покупках		Повторный бизнес	Обслуживание клиента

Воронка продаж



Этапы в процессе продаж

Prospecting / Qualifying / Pre-calling / Approaching / Assessing / Presenting / Handling Objs / Closing / Orders / Service

- 
1. Определение «кандидатов» в клиенты
 2. Квалификация «кандидатов»
 3. Подготовка к контакту (звонку, встрече...)
 4. Контакт, попытка выстроить отношения
 5. Определение потребностей
 6. Презентация продукта/решения
 7. Преодоление возражений
 8. Заккрытие, заключение договора

----- **Pre-sale – самые сложные этапы в процессе** -----

9. Прием и обработка заказов клиентов
10. Поддержка и обслуживание клиентов

Этапы продаж в розничной торговле

Merchandising / Approaching / Assessing / Presenting / Handling Objs / Closing / Warranties & Service / Returns Hndl

1. Реклама и Мерчандайзинг
 - Оформление магазина
 - Выкладка
 - Промо-акции
2. Контакт с покупателем
3. Определение потребностей
4. Презентация продукта
5. Преодоление возражений
6. Завершение продажи, предложение сопутствующих товаров
7. Гарантийное обслуживание и ремонт
8. Работа с возвращаемыми товарами

Определение «кандидатов» в клиенты

Prospecting / Qualifying / Pre-calling / Approaching / Assessing / Presenting / Handling Objs / Closing // Orders / Service

→ Создание списков кандидатов (suspects)

- Анализ среды и ситуации > сужение поиска
- Выбор источников информации о кандидатах в клиенты
- Разработка плана действий (звонки, письма и встречи)
- «Холодные» звонки (Cold Calling)

→ Ведение профилей кандидатов (и клиентов) в центральной БД продаж

- Учет всех фактов о контактах, дополнительных данных и ведение полной истории отношений независимо от «владельца» и способа контакта
- Контроль информационной дисциплины
- Возможности для вторичных и перекрестных продаж

Источники информации

→ Источник	Как используется
→ Довольные клиенты	Существующие и прошлые клиенты являются источником данных о новых клиентах
→ Бесконечная цепь...	Продавец пытается получить информацию о новых клиентах от каждого нового контакта
→ Центры влияния	Продавец пытается получить информацию о новых клиентах от людей, хорошо известных в соответствующих кругах
→ Промо-акции	Прямая рассылка, выставки, конференции, семинары...
→ Справочники	Платные и/или бесплатные
→ Телемаркетинг	Персонал телемаркетинга находит информацию о потенциально заинтересованных клиентах
→ Агенты	Продавец платит агенту за информацию...
→ Рассылки	Продавец использует прямую рассылку для получения откликов от клиентов
→ Другие источники	Посещения клубов, коллеги по работе и отдыху...

Адаптировано из: Barton A. Weitz, Stephen B. Castleberry, and John F. Tanner, Selling: Building Partnerships, 3d ed. (Burr Ridge, IL:Richard D. Irwin, 1998), p. 191

Квалификация «кандидатов»

Prospecting / **Qualifying** / Pre-calling / Approaching / Assessing / Presenting / Handling Objs / Closing // Orders / Service

В клиенты (MEANACTS):

- M - Money (Деньги)
- E - Emotions (Эмоции)
- A - Authority (Полномочия)
- N - Need (Потребность)
- A - Areas of uniqueness (Области уникальности)
- C - Competition (Конкуренция)
- T - Timescale (Сроки)
- S - Scale (Масштаб)

В партнеры

- Общие сведения о компании
 - Агентство Деловой Информации / АК&М / Дан & Брэдстрит / ИНТЕГРУМ / Национальное Кредитное Бюро / Прайм ТАСС / Росбизнесконсалтинг / СКРИН-Эмитент (ФКЦБ) / Финмаркет / Эксперт РА
- Сведения о несостоятельности
 - Вестник Высшего Арбитражного Суда
- Бухгалтерская отчетность
 - Дает весьма приблизительную картину
- Другие критерии:
 - Доля на целевом рынке
 - Готовность к партнерству:
 - «ментальная»
 - «организационная»: процессы, ИТ
 - Лояльность, работа с другими поставщиками
 - Риски при отказе партнера от работы

Подготовка к контакту

Prospecting / Qualifying / Pre-calling / Approaching / Assessing / Presenting / Handling Objs / Closing // Orders / Service

- Определить цели и задачи: чего мы хотим добиться от клиента?
- Что мы знаем о клиенте?
 - Размер, рынки, продукция, поставщики, процедуры закупок, сотрудники/ЛПР...
- Где найти дополнительную информацию
 - База данных маркетинга и продаж
 - Другие продавцы
 - Сотрудники клиента
 - Публикации, интернет...
 - Наблюдение (что доставляют в разгрузочные терминалы)
- План проведения первой встречи/звонка?

Контакт и выстраивание отношений

Prospecting / Qualifying / Pre-calling / **Approaching** / Assessing / Presenting / Handling Objs / Closing // Orders / Service

→ Получить доступ

- Прямой персональный контакт
- Предварительные звонки, письма...

→ Начало отношений

- Знать продукт/знать клиента/завоевать право узнать потребности
- Слушать и задавать вопросы (например, SPIN)
- Снять напряжение
 - уместность, компетентность, общность, склонности

Определение потребностей и подготовка предложений

Prospecting / Qualifying / Pre-calling / Approaching / **Assessing** / Presenting / Handling Objs / Closing // Orders / Service

- Получить одобрение своим действиям
 - Получить разрешение задавать вопросы правильным лицам
 - Типы вопросов для определения потребностей
 - Открытые
 - Оканчивающиеся на закрытой конструкции (для проверки)
 - Другие...
 - Получить статус потенциального поставщика
 - Длинный список поставщиков
 - Короткий список поставщиков
- Анализ фактов и ощущений
 - Результаты Квалификации клиента
 - Анализ запросов на предложения – RFP (Requests for Proposal)
- Проверка результатов
 - Информационная разведка
- Подготовка предложений

Определение потребностей и подготовка предложений (2)

Prospecting / Qualifying / Pre-calling / Approaching / **Assessing** / Presenting / Handling Objs / Closing // Orders / Service

- Подготовка предложений – важный и формальный процесс
- Должен существовать регламент подготовки предложений, включающий:
 - Правила оформления предложений (м.б. На базе типовых шаблонов)
 - Список основных рисков, которые должны быть учтены при подготовке
 - Порядок информационной поддержки для подготовки финансовой и технической частей
 - Процесс проверки, согласования и утверждения перед отправкой финальной версии клиенту
 - Насколько предложение соответствует внутренним стандартам (стиль, стандарты, орфография, содержание...)
 - Насколько предложение соответствует ожиданию клиента или RFP
 - Насколько оно отличается от предложений конкурентов

Презентация: основные модели

Prospecting / Qualifying / Pre-calling / Approaching / Assessing / Presenting / Handling Objs / Closing // Orders / Service

- **Презентация** – представление товаров и услуг клиенту в виде рассказа и демонстрации Ценности вашего предложения
- Основные типы презентаций
 - Стимул-Отклик (Stimulus-Response)
 - Потребность-Удовлетворение (Need Satisfaction)
 - Проблема-Решение (Problem-Solutions)
- Сестра таланта!* Идеальная презентация должна содержать:
 - 5 слов в строке;
 - 5 строк на слайд;
 - 5 слайдов на презентацию!
- Технические средства:
 - Компьютеры и проекторы
 - Программы подготовки презентаций
 - Демонстрационные фильмы и образцы

*) Здесь я должен принести свои глубочайшие извинения за весь этот материал ☺ МК

Презентации «Стимул-Отклик»

Prospecting / Qualifying / Pre-calling / Approaching / Assessing / Presenting / Handling Objs / Closing // Orders / Service

- Демонстрация приобретаемых выгод на примере возможностей
- Широкое использование типовых презентаций
- Полезно если...
 - Продукт стандартен
 - Выгоды одинаковы для всех клиентов
 - Продавцы малоопытны / высока их текучесть
- Обеспечивается унифицированная и высококачественная презентация продукта

Презентации «Потребность-Удовлетворение»

Prospecting / Qualifying / Pre-calling / Approaching / Assessing / **Presenting** / Handling Objs / Closing // Orders / Service

- Поиск и удовлетворение потребностей
- Выявить потребность удастся на ранней стадии продажи
- Полезно если...
 - Цена продажи оправдывает дополнительные усилия
 - Разным клиентам необходимо демонстрировать различные выгоды
- Требуется развития у продавцов навыков задавания правильных вопросов
- Применяется очень широко в «консультационных» продажах (см. «Модели продаж»)

Презентации «Проблема-Решение»

Prospecting / Qualifying / Pre-calling / Approaching / Assessing / Presenting / Handling Objs / Closing // Orders / Service

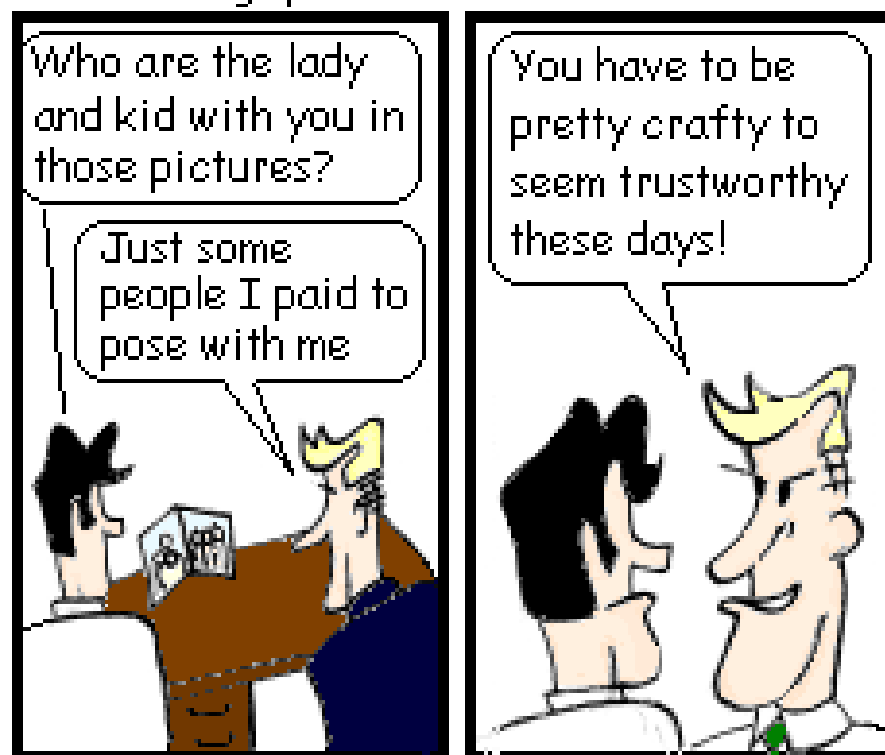
- Более формальна чем «Потребность-Удовлетворение»
- Больше ориентирована на работу в команде
- Часто требуют привлечения технического персонала
- Полезно если...
 - Цена продажи оправдывает дополнительные усилия (или клиент платит за подготовку)
 - Долгий цикл продаж
- Типично для рынков информационных технологий, рекламы, консалтинга...

Переговоры и преодоление возражений

Prospecting / Qualifying / Pre-calling / Approaching / Assessing / Presenting / **Handling Objs** / Closing // Orders / Service

- Реальные
- Псевдо-возражения
- Стратегии торговли

www.Salesguy.com



by Dan Simonetti

Завершение продажи

Prospecting / Qualifying / Pre-calling / Approaching / Assessing / Presenting / Handling Objs / **Closing** // Orders / Service

→ Когда завершать продажи?

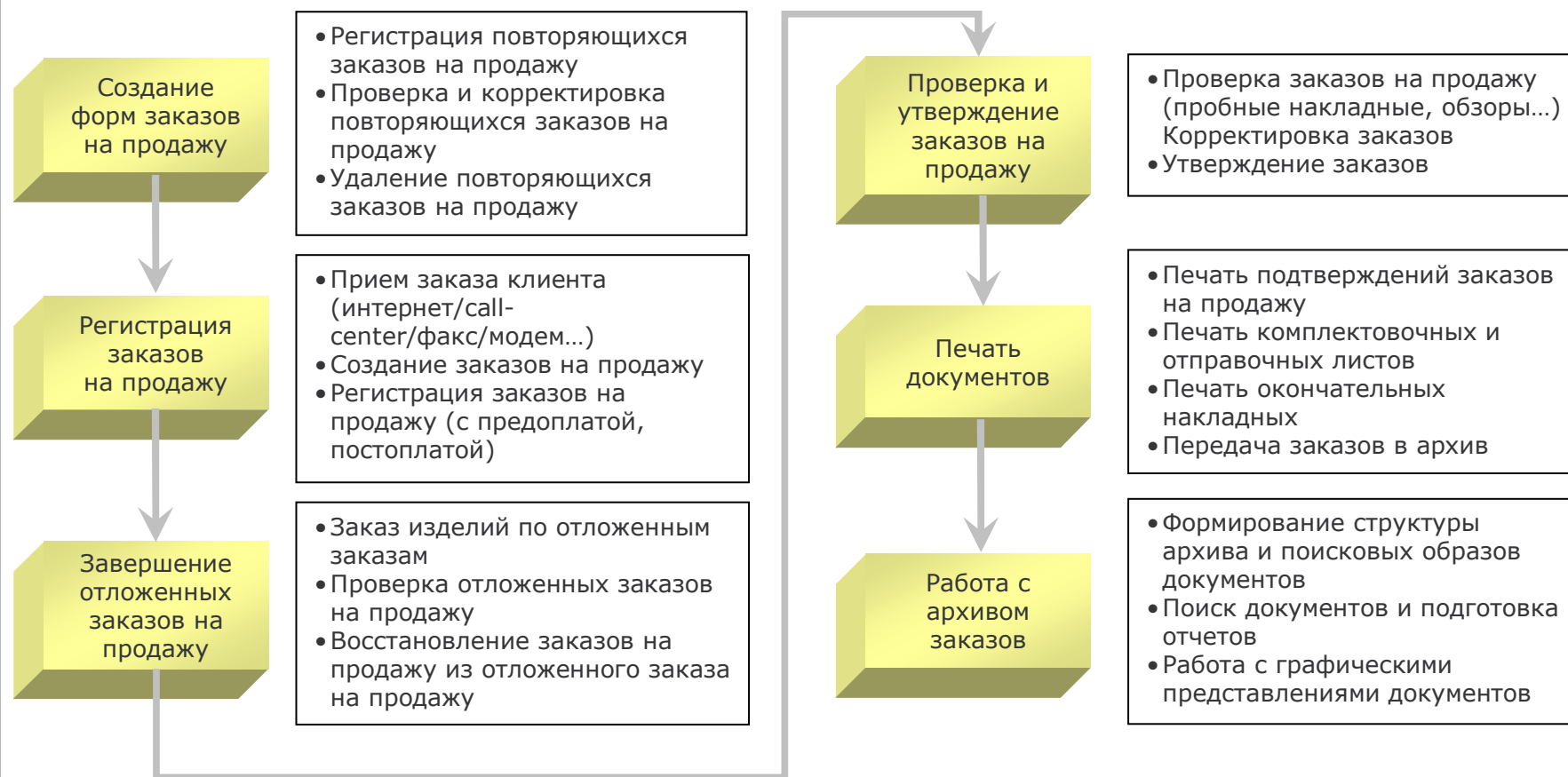
- Параметры завершения (сроки, затраты на продажу, прибыль сделки/клиента)
- Помощь Клиентам для обоснования их решений о покупке (ценность, ROI...)
- Предложения по вариантам и условиям сделки (скидки vs. кредита, проектное финансирование...)

→ Подготовка, обсуждение и подписание контракта

- Юридическое обеспечение (ГК, местное, отраслевое регулирование, процесс контрактования...)
- Типовые условия (библиотека стандартных договоров)
 - Договор купли-продажи
 - Договор комиссии...
- Нестандартные условия (процедура обсуждения и согласования)

Обработка заказов (пример процесса)

Prospecting / Qualifying / Pre-calling / Approaching / Assessing / Presenting / Handling Objs / Closing // **Orders** / Service



Поддержка и обслуживание

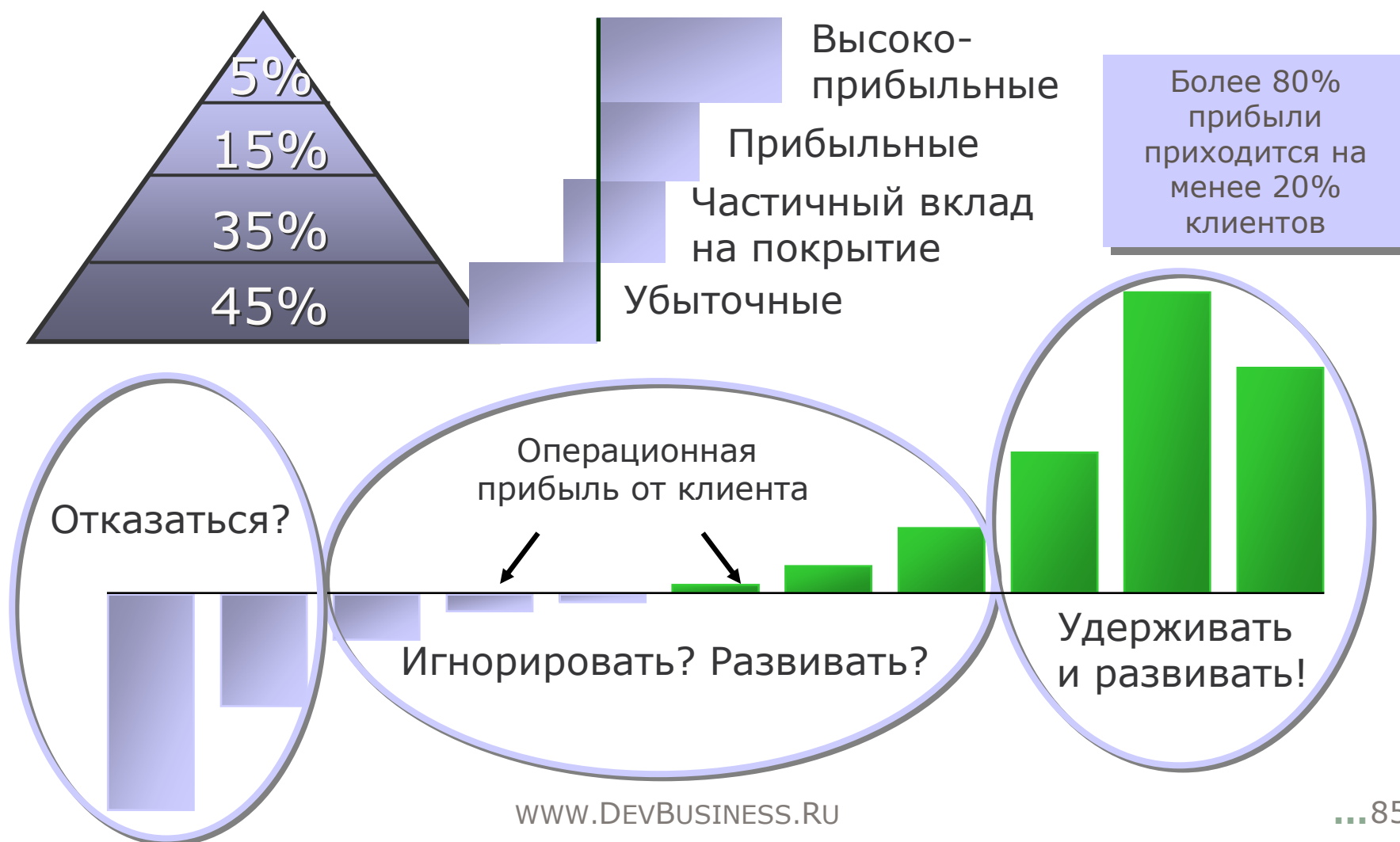
Prospecting / Qualifying / Pre-calling / Approaching / Assessing / Presenting / Handling Objs / Closing // Orders / **Service**

- Координация поддержки и обслуживания
- Помощь при внедрении
- Работа с жалобами и претензиями
- Развитие отношений с клиентом и повторные продажи
- Сегментация и оценка прибыльности

Информационное обеспечение продаж

- Сбор, систематизация и централизованное хранение информации о:
 - Клиентах
 - Конкурентах
 - Истории взаимодействия с клиентами
 - Продажах прошлых периодов
- Информация для всех сотрудников департамента продаж:
 - Задания руководства
 - Отчеты о выполнении плана продаж
 - Планы достижения объема продаж
 - Поступления денежных средств (ДС)
 - Конкурсы и промо-акции
 - Обучение
 - Другая информация

Оценка прибыльности клиентов



Пример сегментации клиентов

Собственный товарооборот магазина

- A - Товарооборот более 1000000
- B - Товарооборот 1000000-500000
- C - Товарооборот 500000-200000
- D - Товарооборот менее 200000

Объем закупок

- A - VIP > 100000
- B - Крупные 100000-50000
- C - Средние 50000-25000
- D - Мелкие > 10000

Частота заказов

- A - Более 15 з/мес
- B - 15-10 з/мес
- C - 10-5 з/м
- D - Менее 5 з/мес

Операционная маржа

- A - Маржа более 15%
- B - Маржа от 10 до 15%
- C - Маржа от 3 до 10%
- D - Маржа менее 3%

Пример
2-х мерной
сегментации:

Оборот Дебиторской Задолженности

- A - ОДЗ менее 10 дней
- B - ОДЗ от 10 до 20 дней
- C - ОДЗ от 20 до 30 дней
- D - ОДЗ более 30 дней

Наша доля в товарообороте магазина

- A - Доля > 30
- B - Доля 30-15%
- C - Доля 15-5%
- D - Доля < 5%«

Ассортимент закупок за период

- A - Ассортимент более 100
- B - Ассортимент от 50 до 100
- C - Ассортимент от 25 до 50
- D - Ассортимент менее 25

	Товарооборот магазина			
М а р ж а	AA	AB	AC	AD
	BA	BB	BC	BD
	CA	CB	CC	CD
	DA	DB	DC	DD

Матрица планирования клиентов

Привлекательность клиента	++	Высокий потенциал. Имеются различные преимущества для работы с ним. Высокий уровень вовлеченности продавцов	М.б. Хороший потенциал если удастся преодолеть конкуренцию. Выделить дополнит. ресурсы для улучшения позиции или освободить их для других клиентов
	--	Стабильный потенциал в силу имеющихся преимуществ перед конкурентами. Средний уровень усилий для поддержания статуса КВО	Мало возможностей для развития клиента из-за высокой конкуренции. Минимальные усилия или отказ от клиента
		--	++
		Уровень Конкуренции	

Адаптировано из: Raymond La Forge and David W. Cravens, "Steps in Selling Effort Deployment," **Industrial Marketing Management**, II (1982), pp. 183-94; Renato Fiocca, "Account Portfolio Analysis for Strategy Development," **Industrial Marketing Management**, II (1982), pp. 53-62; and Raymond W. La Forge, David W. Cravens, and Clifford E. Young, "Improving Salesforce Productivity," **Business Horizons**, 28 (September-October 1985), pp. 50-51.

Безубыточность клиента

(Стоимость 1 Взаимодействия) x (Кол-во Взаимодействий для Продажи)

=

% времени продавца, расходуемого на контакты с клиентами

→ Взаимодействие – любой вид контактов с клиентом:

- Звонки
- Письма
- Встречи

Стоимость взаимодействия

Компенсация			
З/П, комиссионные и бонусы	\$73,235		
Доп. выплаты (больничные, страховки...)	10,985		\$84,220
Прямые затраты			
Авто		7000	
Проживание и питание		5250	
Подарки клиентам		2250	
Связь		3500	
Образцы и промо-материалы		1750	
Разное		1500	21,250
Всего прямых затрат			\$105,470
Взаимодействия за год			
Общее количество рабочих дней			260 дней
Минус:			
Отпуск	10 дней		
Праздники	10 дней		
Болезни	5 дней		
Совещания	18 дней		
Обучение	12 дней		55 дней
Чистых дней для работы с клиентами			205 дней
Среднее кол-во взаимодействий в день			3
Всего за год (205 X 3)			615
Средняя стоимость взаимодействия (\$105,470/615)			\$171.50

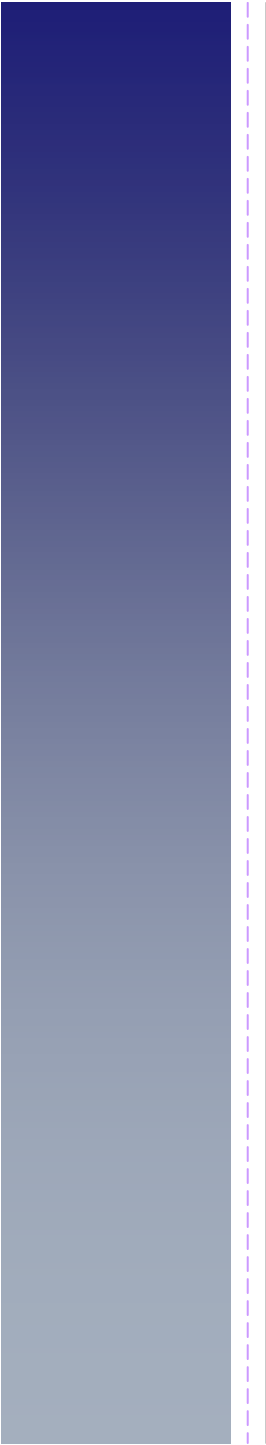
Адаптировано из: Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr., Mark W. Johnston, and John F. Tanner, Jr. 2002. Sales Force Management, 7th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston

Элементы ценообразования

- Определение цены товара
 - Затраты + наценка (cost+)
 - Среднерыночный уровень (average market)
- Выставляемые наценки от количества банковских дней на оплату счета (%%)
- Плата за транспортировку
- Плата за страхование товара
- Скидки
 - За объем
 - Накопительная (м.б. в виде возвратного бонуса)
 - За досрочную оплату счета
 - За достижение определенной доли в обороте клиента
 - Другие

Литература к разделу

- Barton A. Weitz, Stephen B. Castleberry, and John F. Tanner, *Selling: Building Partnerships*, 3d ed. (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1998), p. 191.
- Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr., Mark W. Johnston, and John F. Tanner, Jr. 2002. *Sales Force Management*, 7th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Raymond La Forge and David W. Cravens, "Steps in Selling Effort Deployment," *Industrial Marketing Management*, II (1982), pp. 183-94.
- Raymond W. La Forge, David W. Cravens, and Clifford E. Young, "Improving Salesforce Productivity," *Business Horizons*, 28 (September-October 1985), pp. 50-51.
- Renato Fiocca, "Account Portfolio Analysis for Strategy Development," *Industrial Marketing Management*, II (1982), pp. 53-62.



Организационный дизайн: квотирование продаж

КВОТЫ

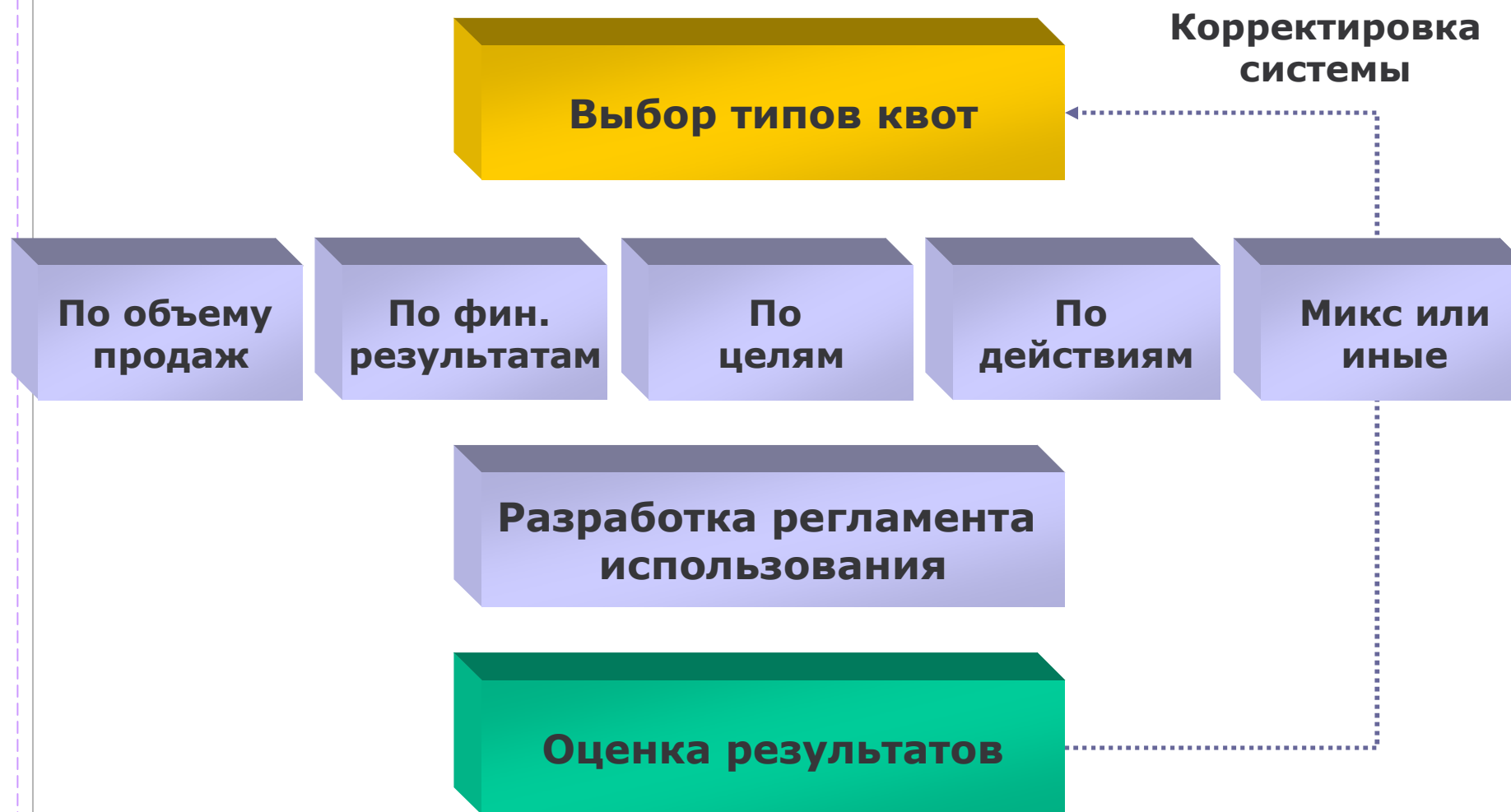
→ Для чего нужны квоты?

- Стимулирование работы торгового персонала по максимизации свободного потока денежных средств (= стоимость компании) и прибыли
- Оценка производительности труда продавцов
- Способ организации контроля над распределением усилий и выбором приоритетов

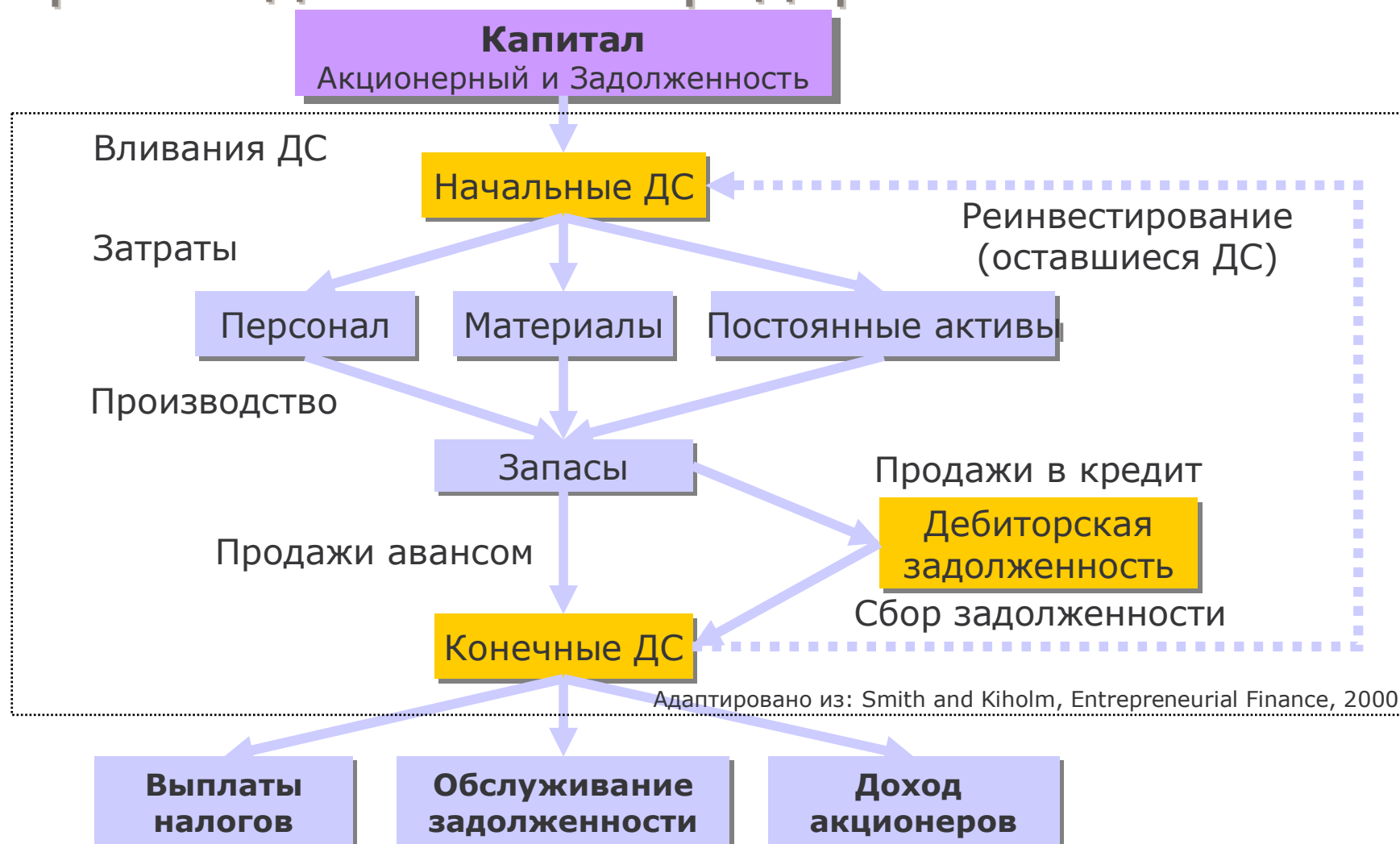
→ Основные вопросы:

- Степень сложности для персонала?
- Затраты на разработку и администрирование?
- Фактор мотивации: реально ли выполнить назначенные продавцам квоты?

Разработка системы квот



Потоки денежных средств (ДС) производственного предприятия



Тип квоты: объем денежных продаж

→ Преимущества:

- Общая база для измерения по всем категориям продуктов
- Простота для понимания и анализа, т.к. большинство продавцов мыслит в категориях цен
- Возможность прямого сравнения с затратами по каждому продавцу

→ Недостатки

- Может иметь существенный деморализирующий эффект, если цены часто изменяются без возможности для продавца влиять на них

Объем продаж в единицах продукции

→ Преимущества:

- Очень удобно если число продуктов невелико или цены часто изменяются

→ Недостатки

- Затруднено прямое сравнение с финансовыми показателями
- Особенно тяжело если у компании широкий ассортимент продуктов

КВОТЫ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ

→ Преимущества:

- Легко устанавливать и контролировать
- Можно определить ряд целей одновременно
- Концентрирует усилия
- Продавцы могут легко самостоятельно контролировать свой прогресс

→ Недостатки

- М.б. затруднено прямое сравнение с финансовыми показателями, особенно если у компании широкий ассортимент продуктов

ФИНАНСОВЫЕ КВОТЫ

→ Преимущества:

- Заставляет продавцов думать о стоимости и прибыльности их усилий и/или о пользе для акционеров (например, экономическая добавленная стоимость – EVA)
- Концентрирует усилия на наиболее прибыльных клиентах или на наиболее прибыльные продукты
- Полезно если велик разброс показателей маржинальной прибыли

→ Недостатки

- Возможности развития бизнеса могут игнорировать в попытках снижения затрат
- Выше затраты на администрирование
- Продавцам м.б. трудно отчитываться о результатах
- Хорошая система точечных квот м.б. дешевле во внедрении при той же эффективности

КВОТЫ ПО ДЕЙСТВИЯМ

→ Преимущества:

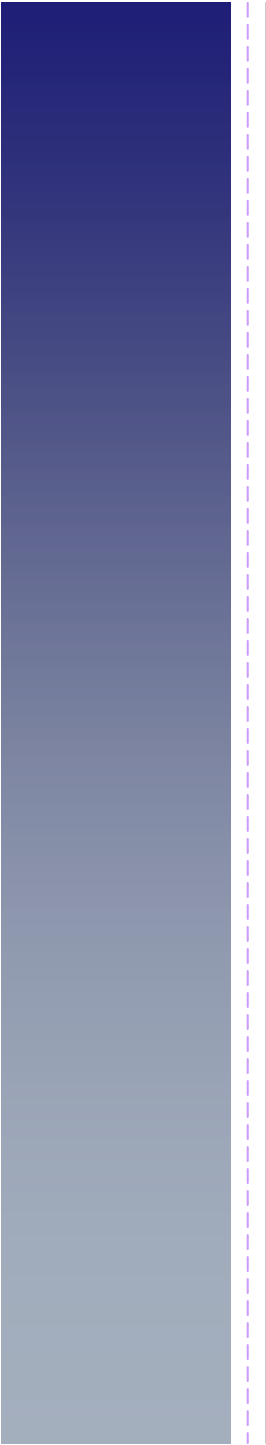
- Награждаются усилия продавцов (число формальных предложений)
- Непосредственно связано с проблемами, контролируемые продавцом

→ Недостатки

- Выше затраты на администрирование и разработку системы отчетности
- Больше внимания количественным, а не качественным показателям
- Возможности для переоценки собственных достижений продавцами

Оценка результатов для разных ТИПОВ КВОТ

	Торговые представители		
	1	2	3
Квоты			
(1) Объем продаж	300,000	250,000	350,000
(2) Число предложений	15	12	20
(3) Маржинальная Прибыль	120,000	90,000	130,000
Результаты			
(1) Объем продаж	310,000	240,000	320,000
(2) Число предложений	13	18	21
(3) МП	110,000	100,000	140,000
% от Квоты			
(1) Объем продаж	1,03	0,96	0,91
(2) Число предложений	0,87	1,5	1,05
(3) МП	0,92	1,11	1,08
Значимость			
(1) Объем продаж x3	3,09	2,88	2,73
(2) Число предложений x1	0,87	1,50	1,05
(3) МП x2	1,84	2,22	2,16
(4) Всего	5,80	6,60	5,94
Общая производительность			
Средневзвешенный рез-т	0,94	1,19	1,01



Развитие каналов сбыта

Почему производители заинтересованы в развитии каналов дистрибуции...

Почему развалился Советский Союз? Проблемы с каналами сбыта картофеля!

- 15% портилось при уборке урожая
- Дополнительно 60% терялось при транспортировке:
 - Проблемы с обработкой, погрузкой и разгрузкой
 - Плохие хранилища
 - Плохой транспорт
 - Кражи
- Только 25% всего картофеля попадало в розничную торговлю!

Основные вопросы...

1. Кто клиенты?

> см. Орг. дизайн: территория продаж

2. Кто продавцы? Собственный или внешний штат?

> см. Орг. дизайн: развитие каналов сбыта

3. Политика продаж: через партнеров или прямые продажи?

> см. Орг. дизайн: развитие каналов сбыта

4. Принципы организации продавцов и каналов? Кто и как должен работать с ключевыми клиентами / партнерами?

> см. Орг. дизайн: структура и должности; развитие каналов сбыта

5. Сколько нужно продавцов?

> см. Орг. дизайн: территория продаж

6. Подбор, мотивация и развитие продавцов

> см. Развитие персонала: подбор, обучение и мотивация

Каналы дистрибуции vs. Каналы сбыта

- Канал дистрибуции: все участники в процессе физического перемещения товара от производителя к потребителю
 - Включает производителя, канал и конечного потребителя
 - Не включает поставщиков материалов производителю, и поставщиков дополнительных услуг (банки...) и маркетинговые компании
- Канал сбыта (= маркетинговый канал): канал дистрибуции, поставщики материалов и дополнительных, в т.ч. маркетинговых услуг

Продавцы в каналах

→ **Собственные** продавцы компаний:

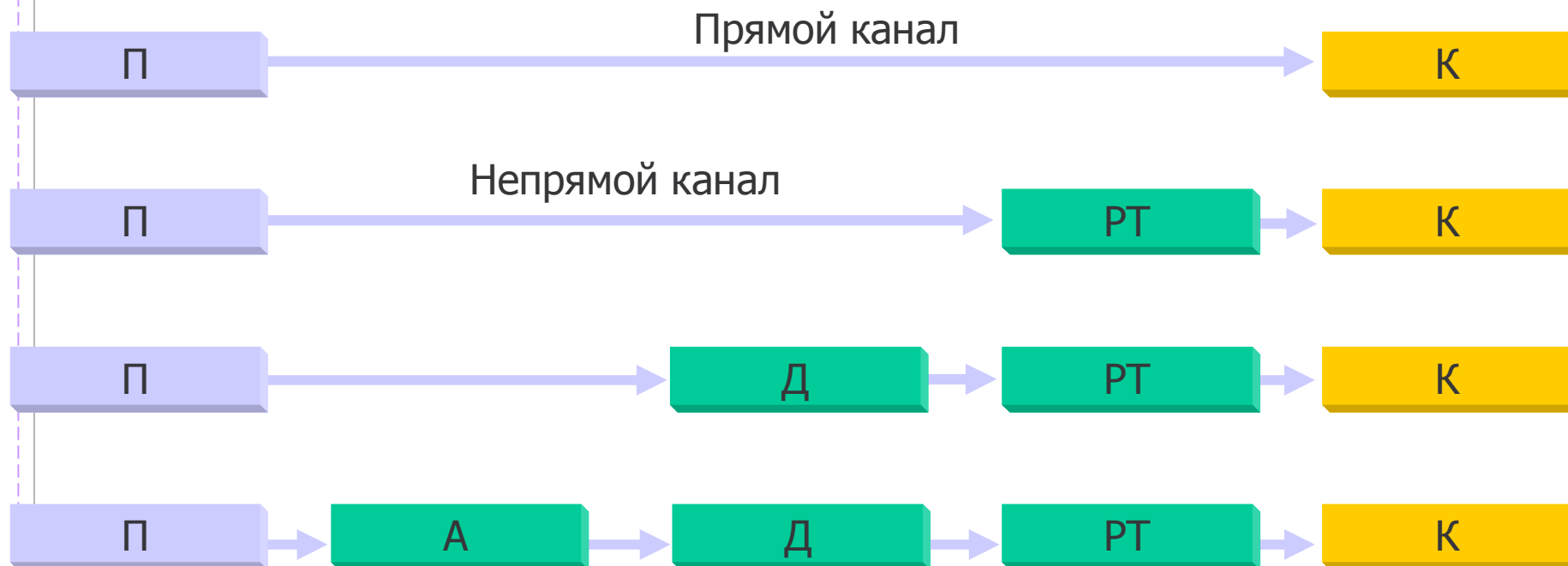
- Торговые представители и Агенты
- Мерчандайзеры и Консультанты по продажам
- Операторы телемаркетинга

→ **Внешние** для компании продавцы:

- **Торговые посредники** – приобретают товары в собственность для дальнейшей перепродажи дальше в канал или потребителям.
 - Оптовые торговцы
 - Дистрибуторы (Distributors & Wholesalers)
 - Дилеры и реселлеры
 - Розничные торговцы
 - Реселлеры, добавляющие Ценность – VARs (Value Added Resellers)
 - Системные интеграторы
 - OEMs (Original Equipment Manufacturers) – производители оригинального оборудования (товара)
 - Франчайзи
- **Агенты** – помогают продавать, но не владеют товаром.
 - Консультанты
 - Брокеры, джобберы и т.д.

Уровни в канале дистрибуции

→ Уровень в канале – каждый посредник на пути движения товара/услуги от производителя до потребителя



→ П – Производитель; А – Агент; Д – Дистрибутор; РТ – Розничный Торговец;
К – Клиент (Потребитель)

Почему бывают нужны внешние продавцы (непрямые каналы)?

Продавцы	Причины использования
Независимые Агенты	У компании нет своего штата продавцов
	Для нового продукта не подходят имеющиеся продавцы
	Быстрое освоение и дополнительный охват новых рынков
	Потенциал некоторых клиентов не оправдывает содержание собственных продавцов
Торговые посредники	Индивидуальные продажи определенным клиентам малы
	Для клиентов важны быстрая доставка (логистика) и обслуживание на месте использования

Процесс принятия решения

- Определить что влияет на выбор?
 - Тип отрасли
 - Конкурентная стратегия
 - Имеющиеся ресурсы
- Выбрать доминирующие факторы влияния
- Определить какой тип канала лучше соответствует каждому фактору влияния
- Сгруппировать отношения (например, в виде матрицы) между факторами и типами каналов
- Принять решение: прямой канал, не прямой или их комбинация лучше подходит предприятию

Факторы, влияющие на решение

- Что более эффективно при работе с потребителями с точки зрения реализации маркетинговой стратегии?
 - Быстрая доставка на большой территории: внешние агенты;
 - Развитие долгосрочных партнерских отношений: прямые продажи;
- Что предоставляет лучшие возможности для анализа и контроля?
 - Время, уделяемое продукции
 - Возможности доступа и представления продукции клиенту
 - Сбор данных для анализа, контроля и прогнозирования
- Стратегическая гибкость?
 - Быстрые изменения технологии или состояния рынка могут требовать использования каналов для сохранения гибкости с системе распространения
- Экономика?
 - Объемы продаж
 - Затраты на организацию продаж, подбор и содержание персонала
 - Затраты на логистику и время доставки

Функции маркетингового канала

Эти функции могут быть перераспределены между участниками канала, но не устранены полностью

Управление рисками

Информационное
обслуживание

Финансирование

Продвижение

Физическая
дистрибуция

Переговоры и
Продажи

Контракты /
Права собственности



Назначение функций в канале

→ Теория функционального «вывинчивания» (Spin-off Theory):

- Функция будет выполняться лучше всего наиболее подготовленным и оснащенным партнером
- Функции часто «вывинчиваются» когда появляется кандидат на партнерство лучше экипированный для их выполнения

→ Пример: MERCK нанял компанию CollaGenex для продвижения своего нового обезболивающего среди дантистов (WSJ, 9/23/1999):

- MERCK располагает огромным штатом продавцов, но они никогда не работали с дантистами!
- CollaGenex одна из немногих компаний, специализировавшаяся на тот момент на продажах дантистам
- Wendy Dixon, VP of Marketing for MERCK: *"It's not worth Merck doing because, compared to our huge business, it would be a distraction to us. It doesn't make sense to create a special sales force to go to dentists"*

Решение о внешних продавцах

**Решение о
расторжении**

**Решение о
повторном
привлечение**

Компания вновь
нанимает внешних
ТА для
уменьшения
постоянных затрат
на продажи

**Представление
продукта**
приглашение
внешних ТА

Жизненный цикл продукта

Кто является стратегическим клиентом?

→ Когда Клиент выполняет значительный объем закупок в сочетании со следующими факторами:

- Входит в сегмент А (по ABC) по уровню прибыли
- Множество сотрудников участвуют в процессе закупок
- Закупки осуществляются централизованно
- Клиент заинтересован в долгосрочных, партнерских отношениях
- Клиент ожидает специального отношения и обслуживания

Организация продаж ключевым клиентам

Типичные варианты:

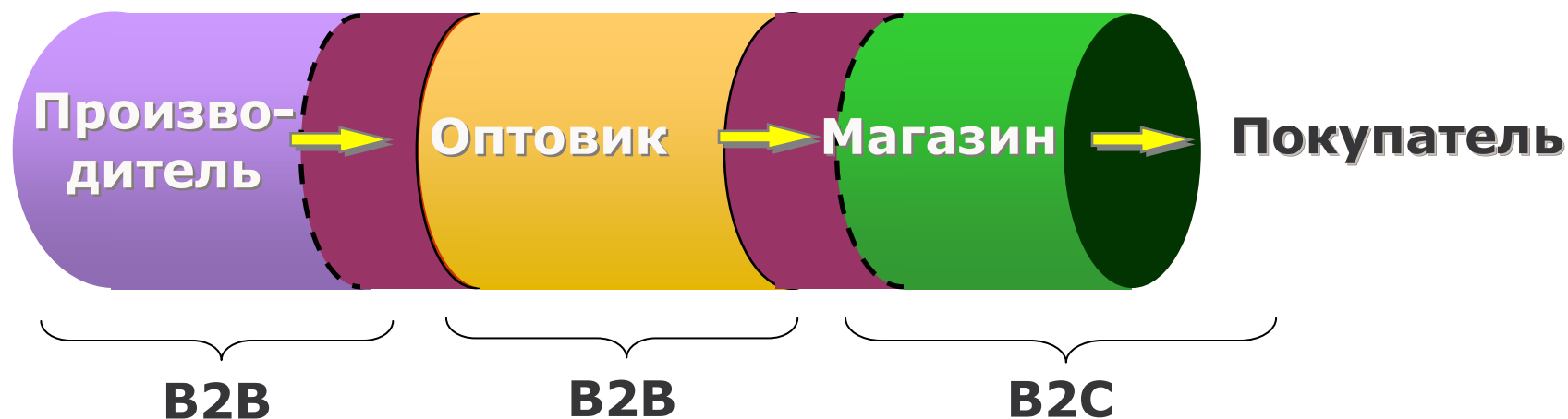
- Назначить ключевых клиентов высшим менеджерам
 - Низкая стоимость, быстрое решение проблем, выше степень удовлетворенности клиентов.
 - Меньше внимания малым клиентам и управлению продажами
- Создание специализированного департамента
 - Лучшее взаимодействие с маркетингом, производством и логистикой
 - Двойные усилия, риск большой зависимости от нескольких клиентов
- Привлечение независимых продавцов (дилеры, VARs, SIs...)
 - Лучшее отношение, анализ потребностей, подбор персонала
 - Выше конкурентные риски и накладные расходы, двойные усилия
- Никаких специальных усилий
 - Нет дополнительных затрат
 - Недостаток специализированных услуг, риск потери клиентов

Уровни сбыта

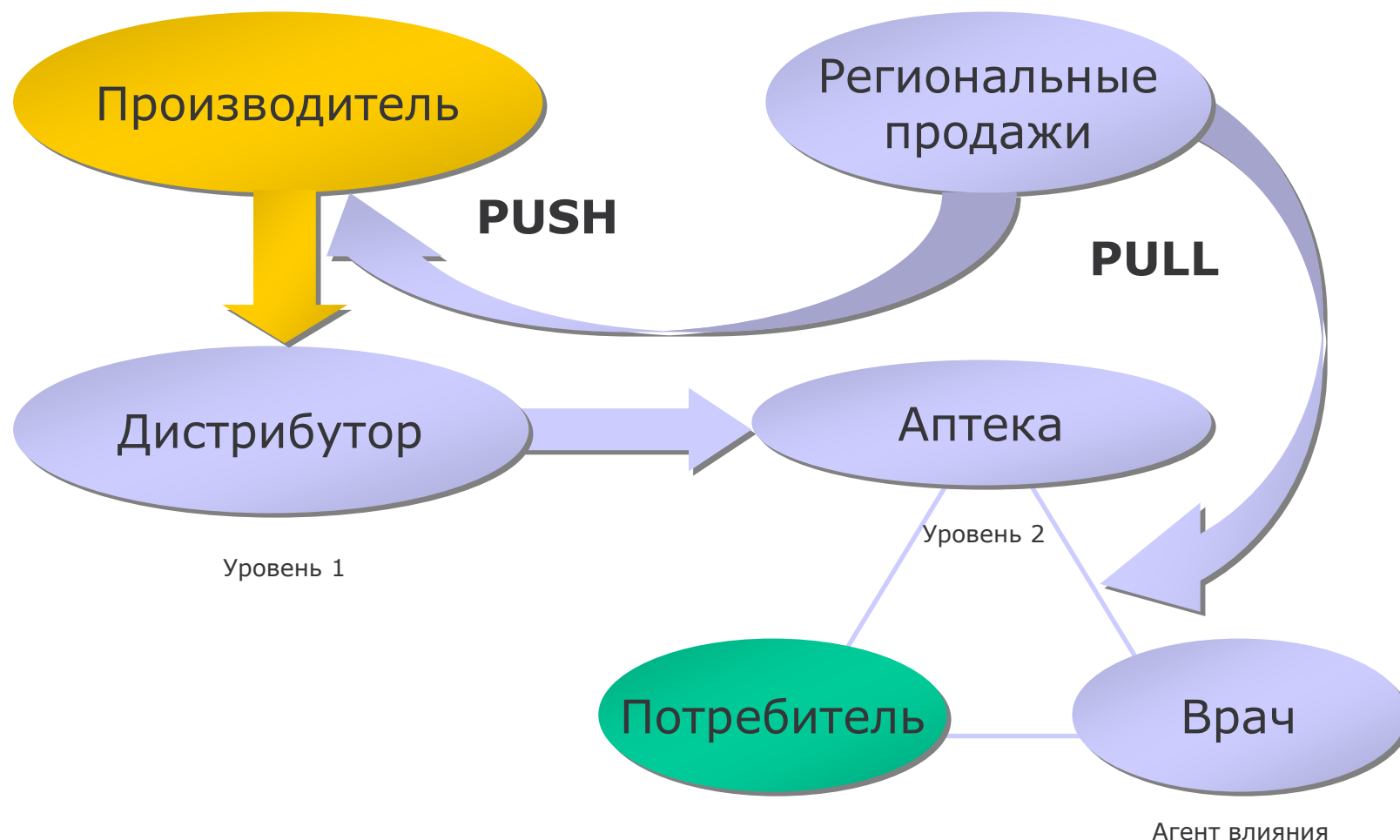
- В середине 90-х в России количество уровней сбыта достигала 5-7, а общая маржа до 100% от отпускной цены

А.Т. Kearny

- Оптимальное количество уровней – 2:

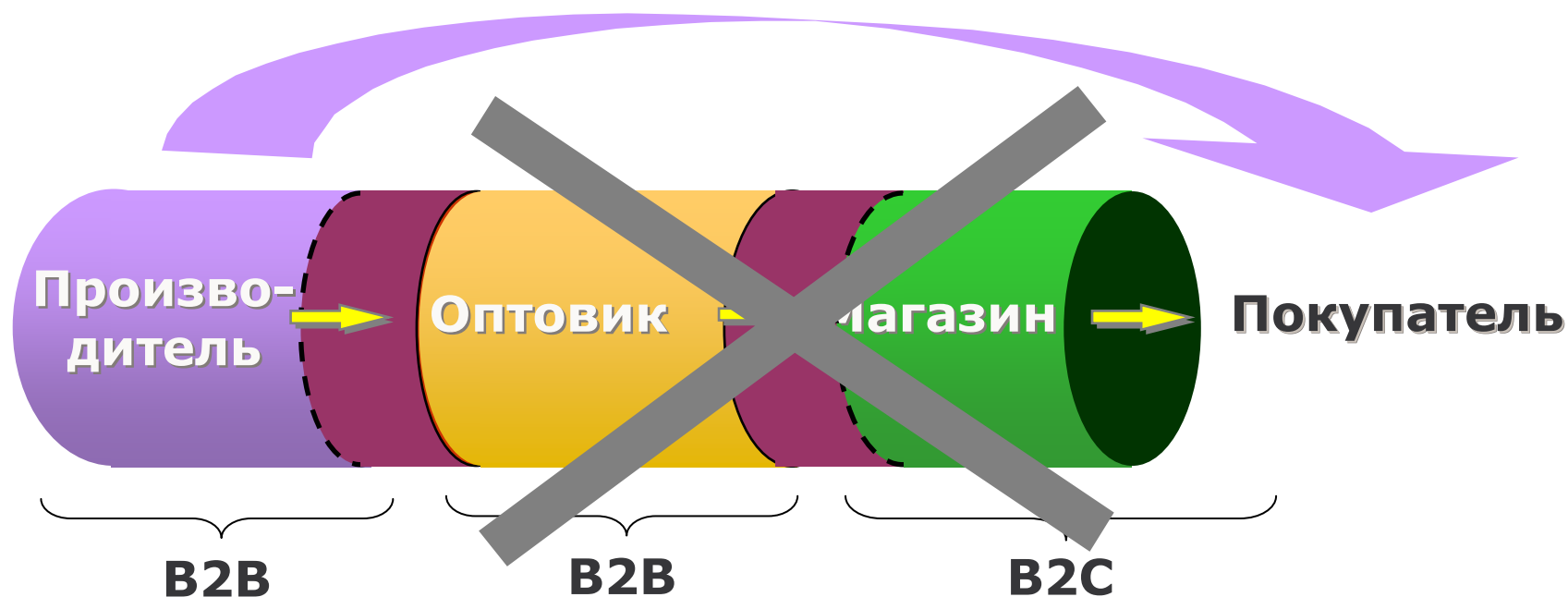


Система двухуровневых продаж CPG производителя фарм-препаратов



Мифы о каналах сбыта: № 1

❖ Все производители идут напрямую к клиентам

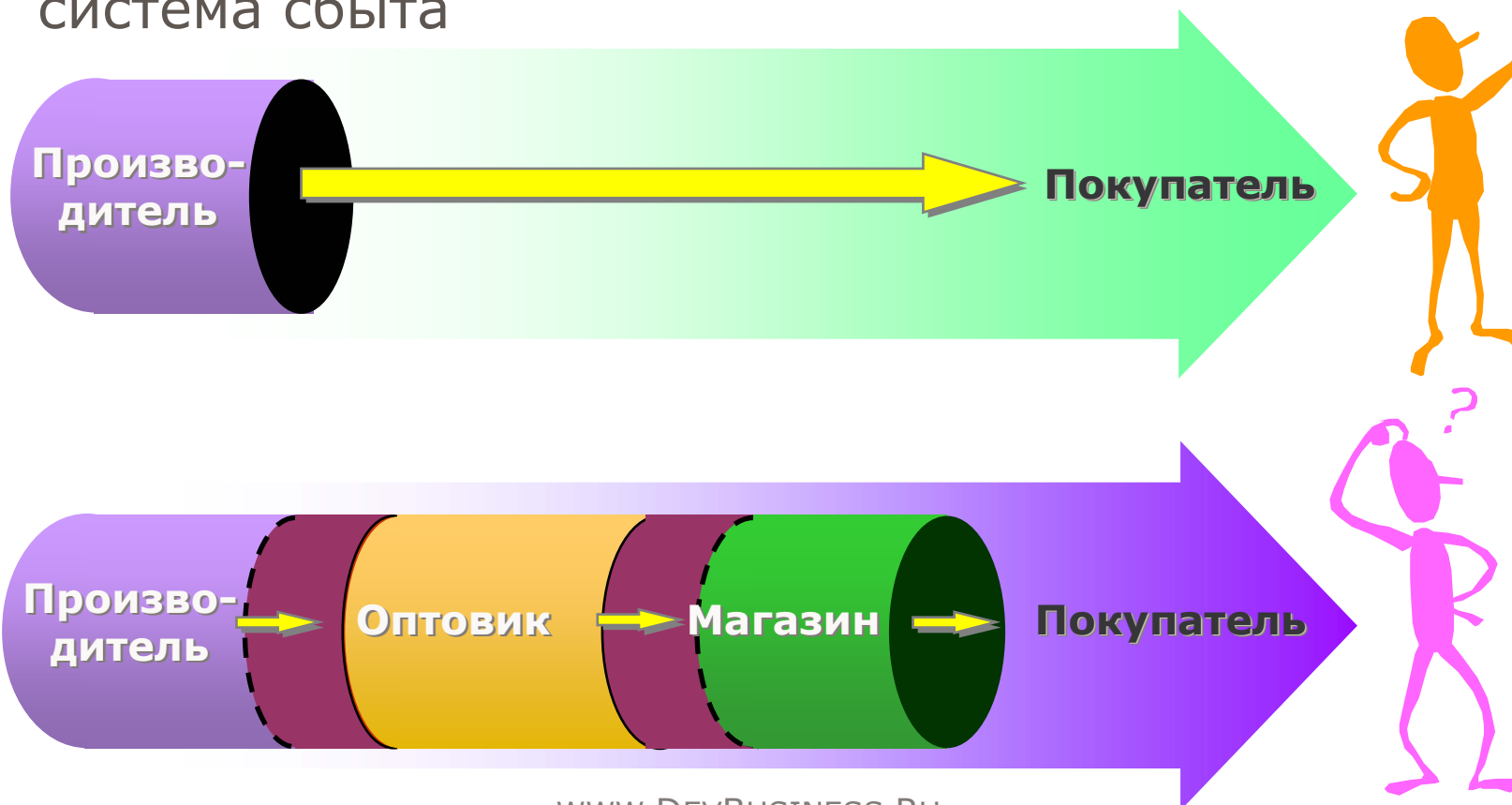


Реальность

- Большинство производителей увеличивают использование не прямых каналов
- Производители, как правило, не располагают необходимой инфраструктурой для работы с конечными потребителями
- Производитель не имеет всех необходимых покупателю товарных категорий. Они есть у канала!!!
- В каналы вложены огромные деньги (кредиты, товарные запасы...)
- Канал имеет устоявшиеся отношения с покупателями

Миф № 2

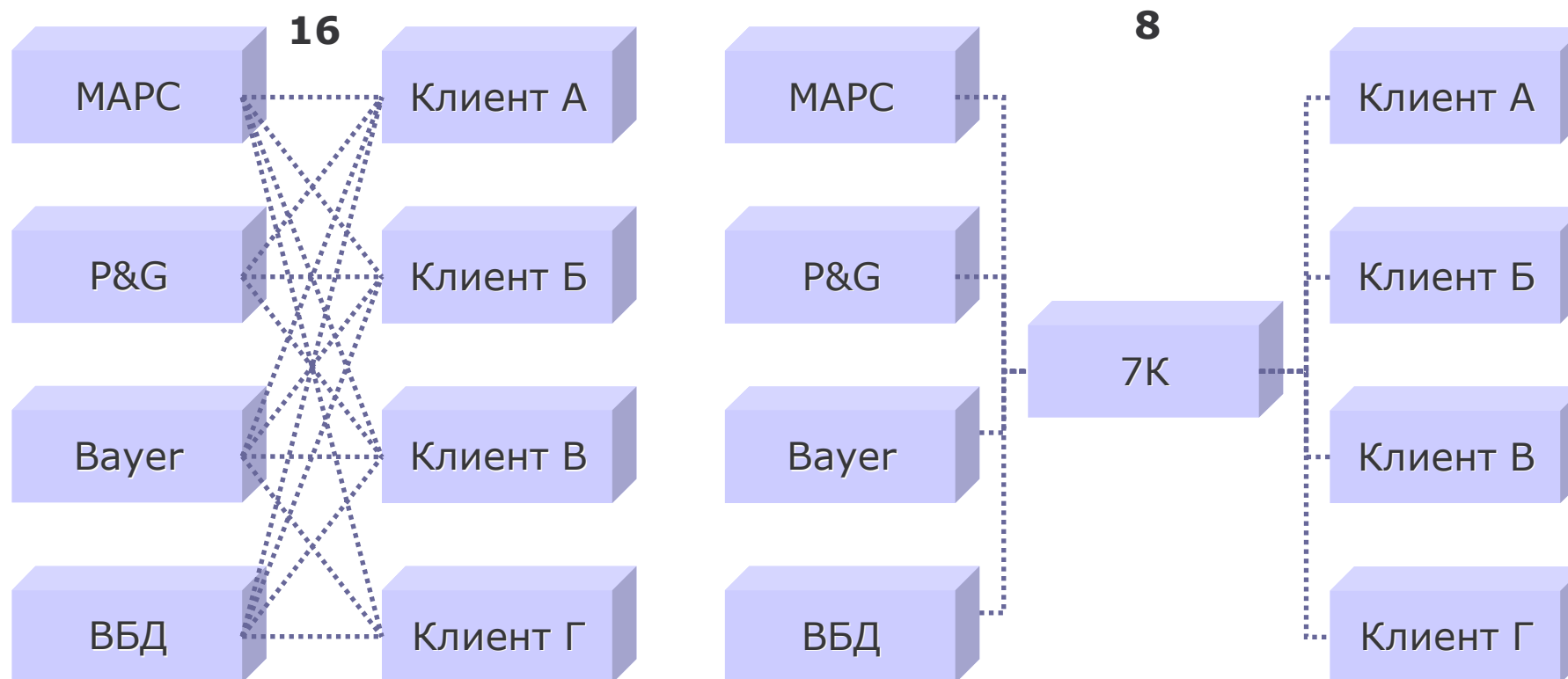
- Прямые продажи лучше чем 2х-уровневая система сбыта



Реальность

- Прямые продажи – это просто отличный от дистрибуции способ доставки продукта потребителю
- Прямая модель ориентирована на производителя, а не на потребителя
- Конечные потребители нуждаются в двухуровневой системе дистрибуции для доступа к полному ассортименту множества производителей
- Прямые продажи – малая часть рынка

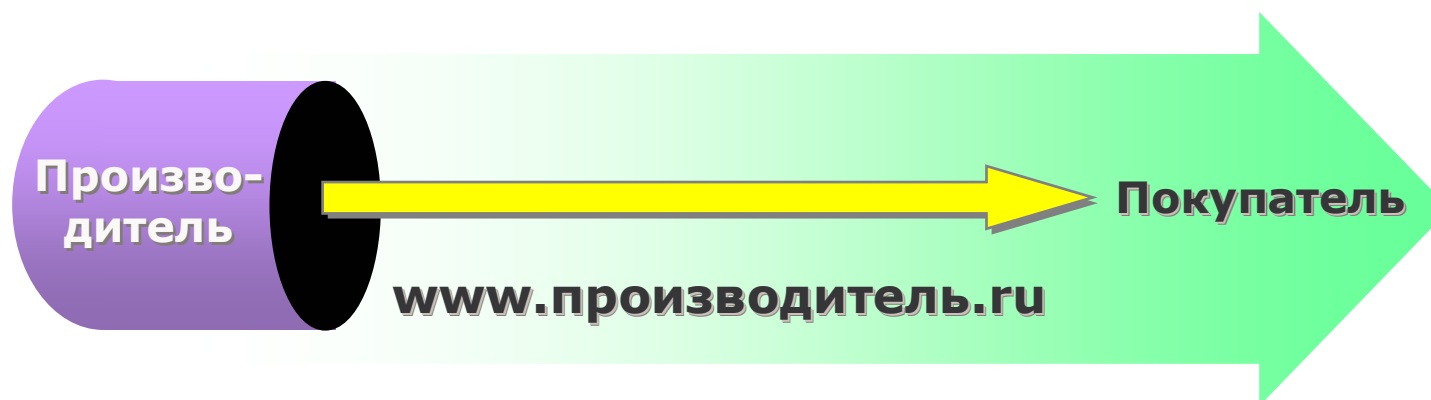
Как канал уменьшает количество транзакций



Розничным потребителям невыгодно обращаться напрямую ко множеству производителей, т.к. это увеличивает количество транзакций, повышает затраты и как следствие снижает Ценность

Миф №3

→ Электронная торговля «убьет» посредников

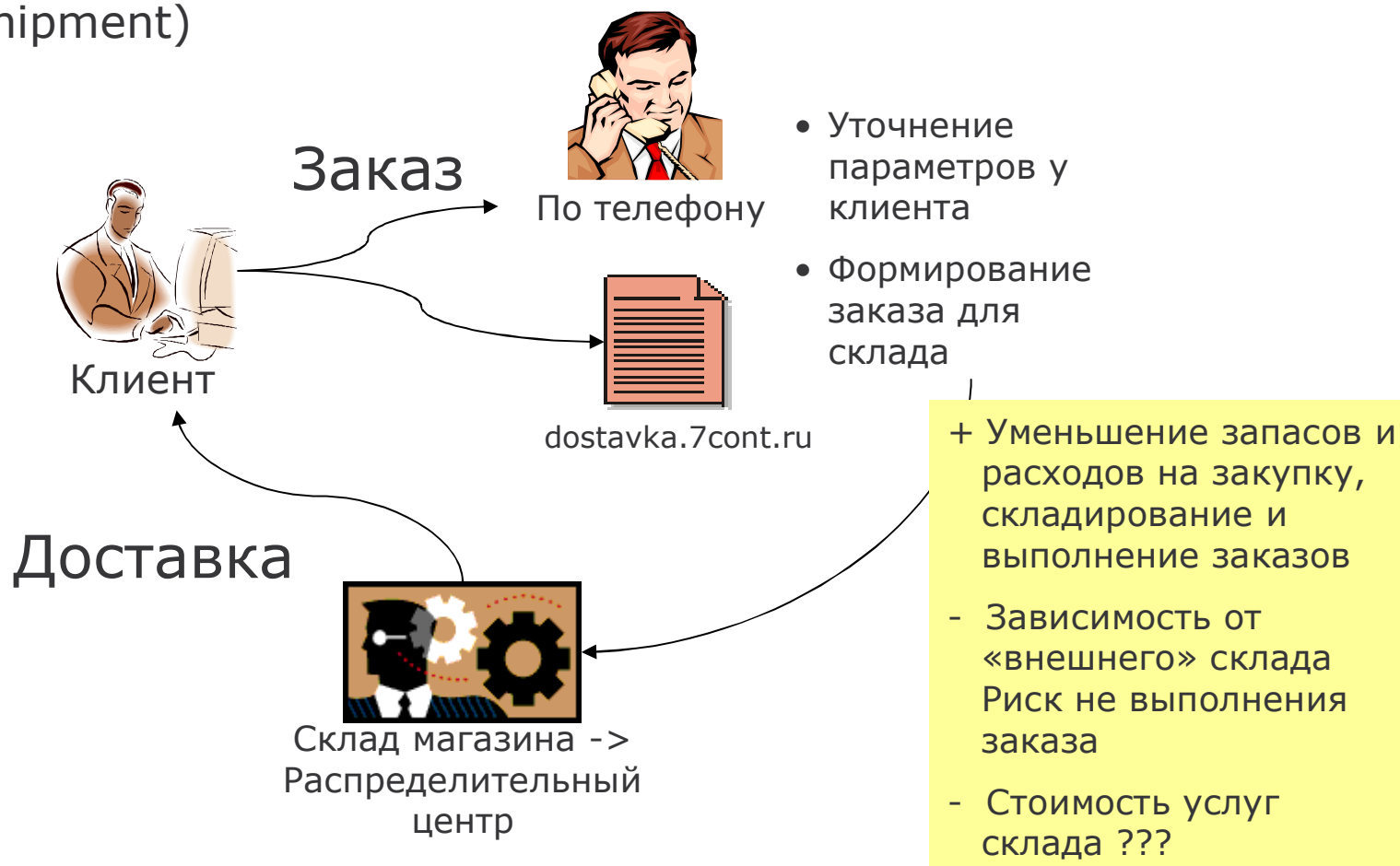


Реальность

- Электронная коммерция – благо для дистрибуторов
- Интернет магазины полностью зависят от дистрибуторов, работая по модели «виртуального склада»

Пример: 7К-Доставка

Исполнение он-лайн заказов с «виртуального» склада
(Drop Shipment)



Дизайн непрямых каналов и выбор партнеров



Дизайн каналов сбыта

- Кто клиенты? Анализ их потребностей
- Выбор стратегии развития канала
 - Проталкивание (push): предложение в канале порождает спрос со стороны потребителей
 - Вытягивание (pull): спрос формируют потребители и требуют предложение со стороны канала
- Определение целей развития каждого канала и существующих ограничений
- Оценка и выбор альтернативных решений:
 - Кто партнеры?
 - Количество партнеров (интенсивность распространения)
 - Интенсивное распространение: все каналы/партнеры
 - Выборочное распространение: некоторые каналы/партнеры
 - Эксклюзивное распространение: единственный канал/партнер
 - Условия работы
 - Ценообразование, скидки и условия поставки
 - Территориальные ограничения

Интенсивность распространения

- Интенсивное распространение (дистрибуция)
 - Как можно больше торговых точек/каналов
 - Обычно быстро оборачиваемые потребительские товары (Coca-Cola, MARS, Starbucks, ВБД...)
- Выборочное распространение
 - В ряде отобранных по целевым критериям торговых точках/каналах
 - Сложные товары (Cray)
 - Реструктуризация каналов: В 2002 Sun Interbrew сократил число своих дистрибуторов в Москве до 4 – по одному на каждый из 4-х секторов города.
- Эксклюзивное распространение
 - В ограниченном количестве торговых точек/каналов
 - Предметы роскоши (Rolls-Royce)
 - Производители, начинающие экспансию на новый рынок, часто назначают эксклюзивного представителя

Несколько каналов сбыта

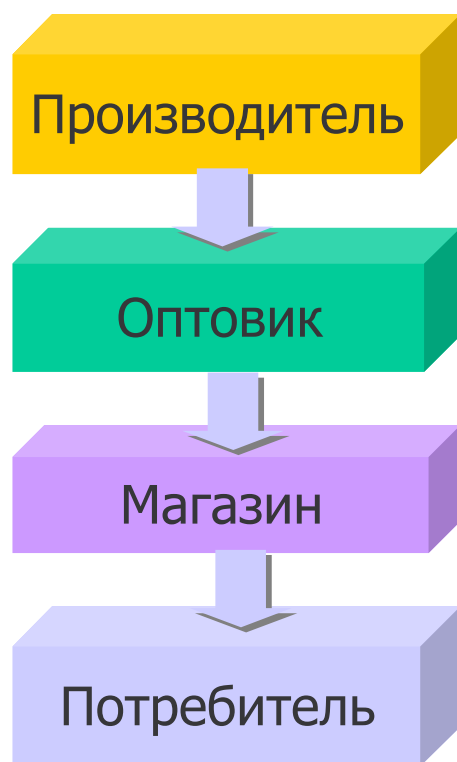
- Если, выбрано 2 и более различных канала сбыта, то необходимо сегментировать рынок так, что каждый **сегмент** получает то в чем он нуждается через соответствующий канал:
- Платит за то, что ему нужно
 - Не ставится перед необходимостью платить за то, что ему не нужно

Некоторые тенденции в развитии каналов сбыта

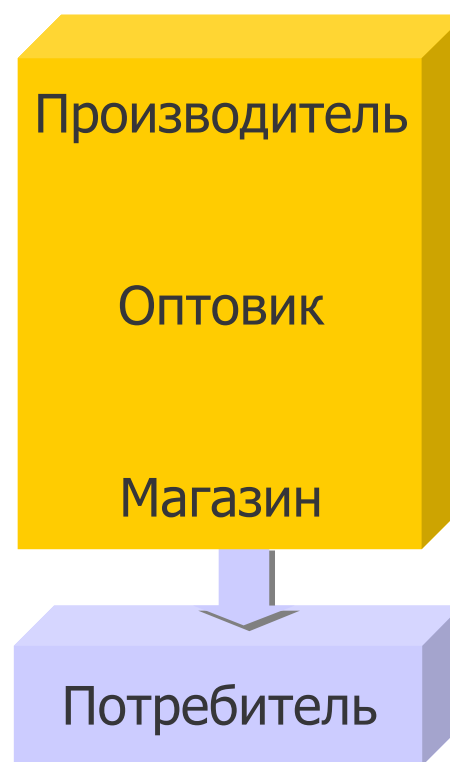
- Вертикально интегрированные маркетинговые системы (VIMS)
- Горизонтальные и гибридные системы сбыта
- Управление взаимоотношениями с партнерами (Partner Relationship Management)
- VMI - Vendor Managed Inventory – Запасы, управляемые поставщиком
- CPFR® - Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment by the Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS) Association – Сотрудничество по планированию, прогнозированию и возобновлению [товаров]
 - Тактическое соглашение о ролях и ответственности партнеров
 - Workflow (управление документами и документооборот)
 - Электронный обмен данными (EDI, XML...)
- ...

Развитие каналов

Обычная система сбыта



Вертикально интегрированная система сбыта (ВИСС)



Типы ВИСС



Виды ВИСС



Зачем интегрируются участники каналов?

- Экономика масштаба
- Выход на новые рынки
- Повышение контроля над операциями в канале
- Дополнительные барьеры против атак конкурентов и враждебных поглощений

Виды интеграции в канале

- «Вертикальная» (vertical integration): положение компании внутри отрасли изменяется за счет расширения путем усиления контроля над другими участниками того же канала.
- «Горизонтальная» (horizontal integration) – над участниками другого канала.
- «Назад» (backward vertical integration) – над поставщиком.
- «Вперед» (forward vertical integration) – над каналом продаж.

Примеры «горизонтальной» интеграции

- Первоначальный рост розничных сетей в Москве путем приобретения отдельных магазинов
- Fiserv (Brookfield, WI, US) – крупнейший мировой поставщик услуг по обработке данных для банков.
 - С 1984 приобрел больше 75 других аналогичных и близких по профилю компаний.
 - Покупка акции Fiserv в 1986 во время IPO за \$3.75 принесло бы \$54 в 1998 .

Вертикальная интеграция «назад»

- Участник канала ближе к потребителю поглощает, создает или увеличивает контроль над участниками канала, находящимися ближе к производству
- Время (дистрибутор лекарств) приобрел Верофарм
 - Седьмой Континент в 2000 году приобрел агрофирму ОАО «Щапово-агротехно» (площадь около 4 тысячи га.) в Подольском районе Московской области.
 - В 1999 GM выделил в полностью самостоятельную компанию свое подразделение по производству комплектующих DELPHI. Цель: оптимизация издержек при выборе комплектующих

Вертикальная интеграция «вперед»

→ **Участник канала ближе к производству поглощает, создает или увеличивает контроль над участниками канала, находящимися ближе к потребителю**

- Cadbury (7-up и Dr. Pepper) в 1998 поглотил 2х дистрибуторов в США: Beverage America и Select Beverages.
 - Почему? До поглощения 56% продаж Cadbury приходилось на ботлеров, в основном разливающих Coca-cola и Pepsi.
 - 2 новых дистрибутора должны были обеспечить около 12% от всех продаж.
- МАРС усиливает операционный контроль (отчетность о выполнении планов продаж) над своими дистрибуторами и дилерами в России/СНГ
- ICN Pharmaceuticals купила 88 аптек в Москве и Санкт-Петербурге
- ЕССО развивает франчайзинг для создания сети фирменных магазинов

Франчайзинг (Franchising)

→ Независимые компании получают от владельца франшизы право на распространение товаров и услуг под торговой маркой производителя в обмен на плату за использование технологий и стандартов, торговых марок, каналов закупок и т.д.

→ **Преимущества:** возможность для владельца франшизы развития своего бизнеса.

- География и охват
- Прозрачная бизнес-модель
- Централизованные закупки
- Выше степень контроля над работой канала чем в случае полной независимости партнеров

→ **Недостатки:** недостаточный операционный контроль (по сравнению с собственным бизнесом)

- Ценообразование
- Продвижение
- Бизнес процессы и поддержание **качества**

Управление взаимоотношениями с партнерами (Partner Relationship Mngmnt)

- Общие функции PRM:
 - Профилирование партнеров (см. Квалификация кандидатов в партнеры)
 - Ценообразование и управление договорами
 - Прогноз продаж (см. Бюджетирование продаж)
 - Учет продаж (см. Воронка продаж)
 - Конфигурирование и обработка заказов
 - Обучение и сертификация партнеров
 - Управление фондами стимулирования партнеров
 - Ежедневные коммуникации и он-лайн сообщества
 - Анализ результатов работы каналов
- Выбор партнеров
 - Зависит от решений сделанных в рамках дизайна канала
- Обучение партнеров
 - Должно коррелировать с обучением торгового персонала и клиентов
- Анализ эффективности, мотивация и развитие партнеров
 - В рамках общего анализа эффективности продаж
 - Мотивация партнеров во многом аналогична мотивации собственного торгового персонала, с учетом возможностей производителя:
 - Принуждать
 - Награждать
 - Консультировать
 - Анализ потребностей партнеров, управление конфликтами, стимуляция сбыта (реклама, BTL промо-акции), услуги для каналов (VMI, CPFR, защита цен и складов...)
- Принятие решений о модификации канала(ов)

Другие тенденции в развитии каналов

Горизонтальная система сбыта

Несколько компаний
объединяют свои усилия на
одном уровне сбыта.

Пример:

- Кассы МДМ-Банка в
Седьмом Континенте
- ИКЕА – МЕГА

Гибридная система сбыта

Компания развивает
несколько каналов сбыта для
работы с клиентами.

Пример:

- 7К: магазины, торговля по
каталогам и через Web
- Концерн Бабаевский:
собственные торговые дома,
продажа дистрибуторам и
розничным торговцам

Логистика: компромиссы & проблемы

- **Логистика:** организация материальных, финансовых и информационных потоков для доставки товаров и услуг от поставщика материалов производителю (**физические поставки**) и от производителя потребителю (**физическая дистрибуция**).
- Основные компромиссы:
 1. расходы/доходы на улучшение сервиса для потребителя,
 2. транспортные расходы (свой/чужой флот, перегрузки) против стоимости хранения запасов при увеличении количества складов,
 3. стоимость запасов против стоимости обработки заказов при тенденции к увеличению числа заказов.
- Другие элементы логистики, влияющие на продажи: целостность цикла выполнения заказа, многоуровневая система, «чужие склады» и др.

Основные функции в логистике



Конфликт в канале

→ Типы конфликтов и конкуренции в каналах

- Вертикальный конфликт (производитель – дистрибутор)
- Горизонтальный конфликт (между розничными сетями)
- Конфликт между разными каналами (интернет – партнеры)
- Внутренние конфликты, например, при развитии нового канала сбыта возможны конфликты:
 - Между высшим руководством продажами и торговыми агентами
 - Между торговыми агентами и операторами телемаркетинга
 - Между торговыми агентами и дилерами

→ Причины конфликтов

- Несовместимость целей
- Неясные роли и права
 - Различия в понимании условий соглашений

eBusiness и Конфликт в канале

Существующие каналы	Угрозы со стороны eBusiness
Торговля по каталогам	On-line каталоги без затрат на печать и рассылку
Прямая рассылка Телемаркетинг	Тот же или более высокий уровень информационного обеспечения с меньшими затратами
Торговые агенты производителей	Тот же или более высокий уровень информационного обеспечения с меньшими затратами в удобное для покупателей время
Дистрибуторы Розничные продавцы	Меньше затраты на прямую доставку потребителю

Источник: Understanding Channel Conflict by Adam G. Southam, CEO, Reshare, May 2002

Управление конфликтами

→ Методы управления конфликтами

- Дипломатия
- Посредничество
- Арбитраж

→ Два или более партнера в одном канале

- Сделать разные предложения партнерам
- Определить эксклюзивные территории
- Изменить Ценность каналов

→ On-line vs. традиционные каналы: модели разрешения конфликтов для производителя идущего в on-line:

- «Взорвать канал»
- «Ничего не предпринимать»
- «Дать координаты партнера»
- «Разделить клиента»
- «Сохранить канал» (комплексно учесть его интересы)

Источник: Managing Channel Conflict by
Adam G. Southam, CEO, Reshare, May 2002

Факторы влияния на силу канала

Производители должны оценивать следующие факторы влияния канала на стратегию продаж, а также при выборе модели сотрудничества или конфликта с каналом

Стоимость бренда	Сильный бренд привлекает потребителя к производителю, а слабый к розничному продавцу
Маржинальная прибыль	Высокая МП позволяет производителю компенсировать дополнительные затраты на развитие новых каналов;
Вовлеченность потребителя	Более крупные и редкие приобретения требуют больше концентрации внимания на клиенте в процессе покупки;
Ценность, добавленная каналом	Чем больше удобств канал предоставляет потребителям, тем выше его ценность (широкий ассортимент, пробные образцы...);
Ценность, добавленная интернетом	Чем удобнее покупать через интернет, тем выше для производителей добавленная ценность при прямых продажах потребителям (конфигураторы продуктов, подробная информация...);
Интенсивность конкуренции	Конкурентоспособность является ключевым фактором рыночной силы (например, чем больше розничных сетей, тем устойчивей позиция производителя);
Организационные возможности	Внутренние факторы также определяют стратегию работы с каналами. Финансовые возможности, технологические ресурсы, персонал, эффективные структура и бизнес-процессы, выполнение заказов, маркетинг и т.д.

Источник: Understanding Channel Conflict by Adam G. Southam, CEO, Reshare, May 2002

Модификация канала: причины

→ Стратегические причины

- Изменение предпочтений и поведения потребителей
- Появление потребности в послепродажном обслуживании: сервис, запчасти, техническая поддержка
- Изменение конкуренции
- Изменение «силы» брендов
- Изменения объемов продаж, а также

→ Тактические изменения в:

- Продуктах: например, выход новых продуктов
- Ценах: уменьшение цены для увеличения доли на рынке
- Методах продвижения: увеличение затрат на рекламу

Услуги для канала

→ Защита цен (price protection)

- В случае снижения цен на линию продукции производитель учитывает, что у партнера остался нереализованный запас по старой цене

→ Защита запасов (stock protection)

- В случае снятия продукта с производства/обслуживания, производитель заменяет остатки продукта у партнера на его новую модификацию

→ Кредитование канала

- За счет собственных оборотных средств
 - Увеличение дебиторской задолженности
- За счет внешнего финансирования
 - Факторинг (в отличие от банковского кредита предполагает отсутствие срочности при погашении)
 - Форфейтинг
 - Подробнее см.
<http://www.devbusiness.ru/development/finances/factoring.htm>

Отличия факторинга от других инструментов финансирования

Источник: ИБГ Никойл

Факторинг	Кредит	Овердрафт
Факторинговое финансирование (ФФ) погашается из денег, поступающих от дебиторов клиента	Кредит возвращается Банку заемщиком	Овердрафт (ОД) возвращается Банку заемщиком
ФФ выплачивается на срок фактической отсрочки платежа (до 90 календарных дней)	Кредит выдается на фиксированный срок, как правило, до 1 года	При получении ОД устанавливаются жесткие сроки пользования траншем, как правило, не превышающие 30 дней
ФФ выплачивается в день поставки товара	Кредит выплачивается в обусловленный кредитным договором день	Срок действия договора по возобновляемой кредитной линии не может превышать 3-6 месяцев
При факторинге переход компании на расчетно-кассовое обслуживание в Банк не требуется	Кредит предусматривает переход заемщика на расчетно-кассовое обслуживание в Банк	ОД предусматривает переход заемщика на расчетно-кассовое обслуживание в Банк
Для ФФ никакого обеспечения не требуется	Кредит, как правило, выдается под залог и предусматривает обороты по расчетному счету, адекватные сумме займа	ОД предусмотрено поддержание определенного оборота (5:1) по расчетному счету. Обеспечение в виде залога не требуется
Размер фактического ФФ не ограничен и может безгранично увеличиваться по мере роста объема продаж клиента	Кредит выдается на заранее обусловленную сумму	Лимит ОД устанавливается из расчета 15 – 30% от месячных кредитовых поступлений на расчетный счет заемщика
ФФ погашается в день фактической оплаты дебитором поставленного товара	Кредит погашается в заранее обусловленный день	Все кредитовые поступления автоматически списываются с расчетного счета в погашение ОД и процентов по нему
ФФ выплачивается автоматически при предоставлении накладной и счета-фактуры	Для получения кредита необходимо оформлять огромное количество документов.	Для получения ОД необходимо оформлять большое количество документов.
ФФ продолжается бессрочно	Погашение кредита не гарантирует получение нового	Погашение ОД не гарантирует получение нового
ФФ сопровождается сервисом, который включает в себя: управление дебиторской задолженностью, покрытие рисков, связанных с поставками на условиях отсрочки платежа, консалтинг и многое другое	При кредитовании помимо предоставления средств клиенту и РКО Банк не оказывает заемщику каких-либо дополнительных услуг	При ОД помимо предоставления средств клиенту и РКО Банк не оказывает заемщику каких-либо дополнительных услуг

Спасибо!

Михаил Козлов

Развитие Бизнеса / Ру

Партнер

E-mail: mkozloff@devbusiness.ru

www.devbusiness.ru