

[Слайд # 10]

Модуль V. Организация отделов маркетинга и сбыта

1. Введение

2. Цели и функции отделов маркетинга и сбыта

3. Как структурировать маркетинг и сбыт I

– структура

– размер

– подбор персонала

– поддержка отдела

————— Перерыв —————

4. Как структурировать маркетинг и сбыт II

– подготовка персонала

– организация работ

– организация сбытовой кампании

– процесс реорганизации отдела

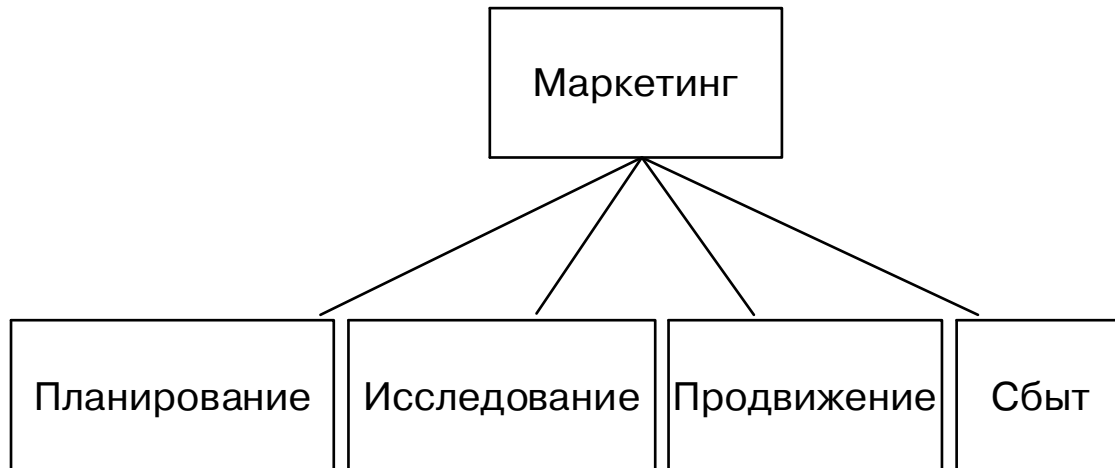
————— Перерыв —————

5. Заключение

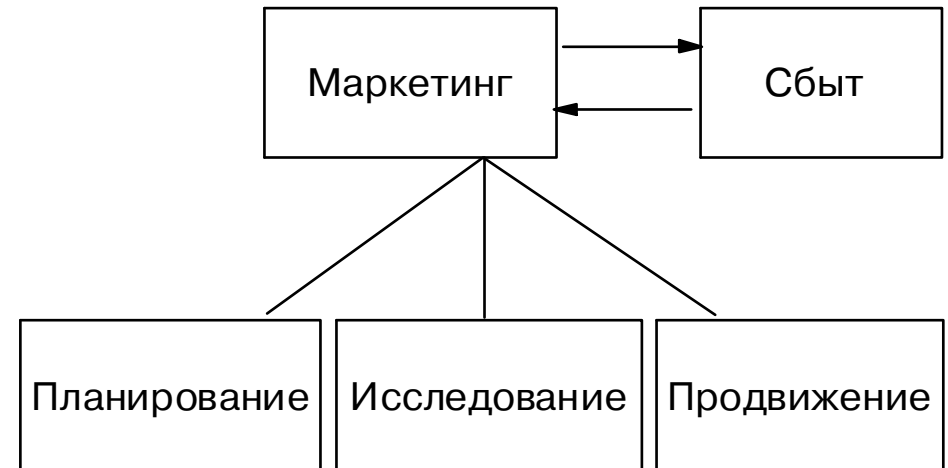
[Слайд # 11]

В зависимости от корпоративной культуры, отдел маркетинга может либо включать в себя сбыт, либо отделы могут работать отдельно. Каждый вариант имеет свои преимущества и недостатки

Пример 1



Пример 2



РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Организация отделов маркетинга и сбыта

Структура

[Слайд # 12]

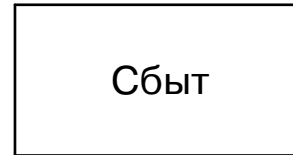
Большинство российских компаний не приложили достаточно усилий для перехода от анализа текущей ситуации со сбытом к конкретным шагам по изменению процесса - сбыта и найму дополнительного персонала

1991



Описание: Прием заказа

1994



Описание: Прием заказа

Маркетинг

Описание:

Цель



Описание: Обработка заказа

Маркетинг

Стратегия и исследование

Продажа

Описание:

Реализация товара

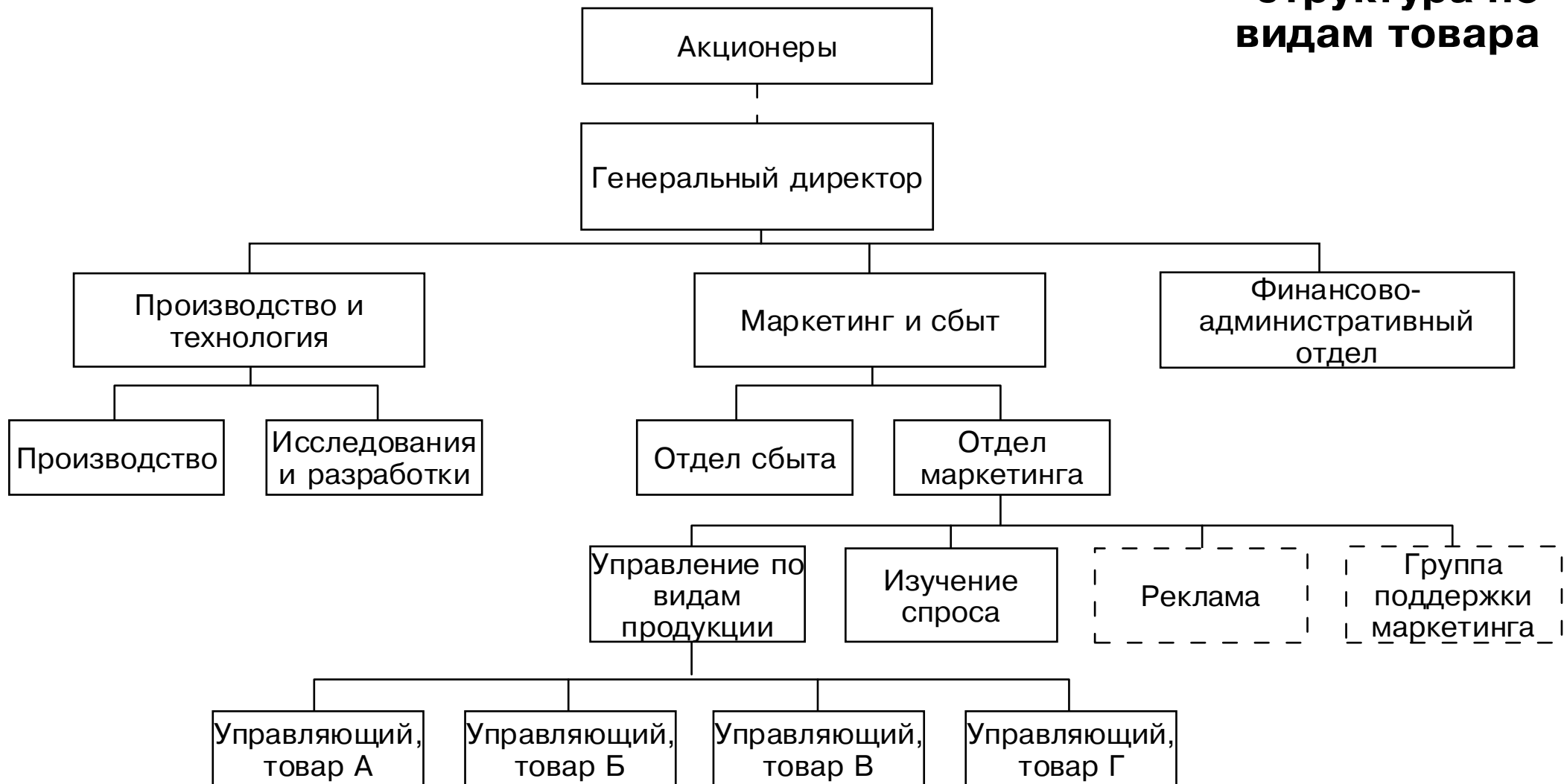
- Проведите границу между функциями "Маркетинга" и "сбыта"
- Организуйте отдел маркетинга по видам товара, по сегментам потребителей или по функциям
- Организуйте "сбыт" так, чтобы ваши покупатели, в зависимости от продукции Вашего предприятия, были сегментированы по группам общих признаков:
 - по географическому признаку
 - по продукту
 - по потребителям
- Принимайте в расчет ваши внутренние корпоративные возможности

РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Организация отделов маркетинга и сбыта

[Слайд # 14]

Вариант I: структура по видам товара



Организации, ориентированные на виды товаров, возможно, являются самыми распространенными на Западе, особенно среди компаний, производящих ТНП

Преимущества

- Четкая отчетность: одно лицо несет ответственность за разработку бизнес-плана по каждому основному виду продукции
- Хорошие карьерные возможности для подготовки общих управляющих. Управляющие по видам продукции получают обширный опыт работы по разным направлениям
- Быстрая корректировка планов по видам продукции в соответствии с изменениями общей стратегии и их реализация

Недостатки

- Из-за сосредоточенности на видах продукции существует опасность дублирования функций поддержки с соответствующим ростом затрат
- Нацеленность на продукцию может привести к “рыночной близорукости”: недостаточному вниманию потребностям рынка и потребителей из-за чрезмерной занятости конкретными видами продукции
- Трудности координации, если крупные потребители покупают продукцию разных видов. Кто отвечает за связи с потребителями?
- Создает “общих управляющих”, однако размывает функциональную компетенцию

Вопросы и факторы успеха

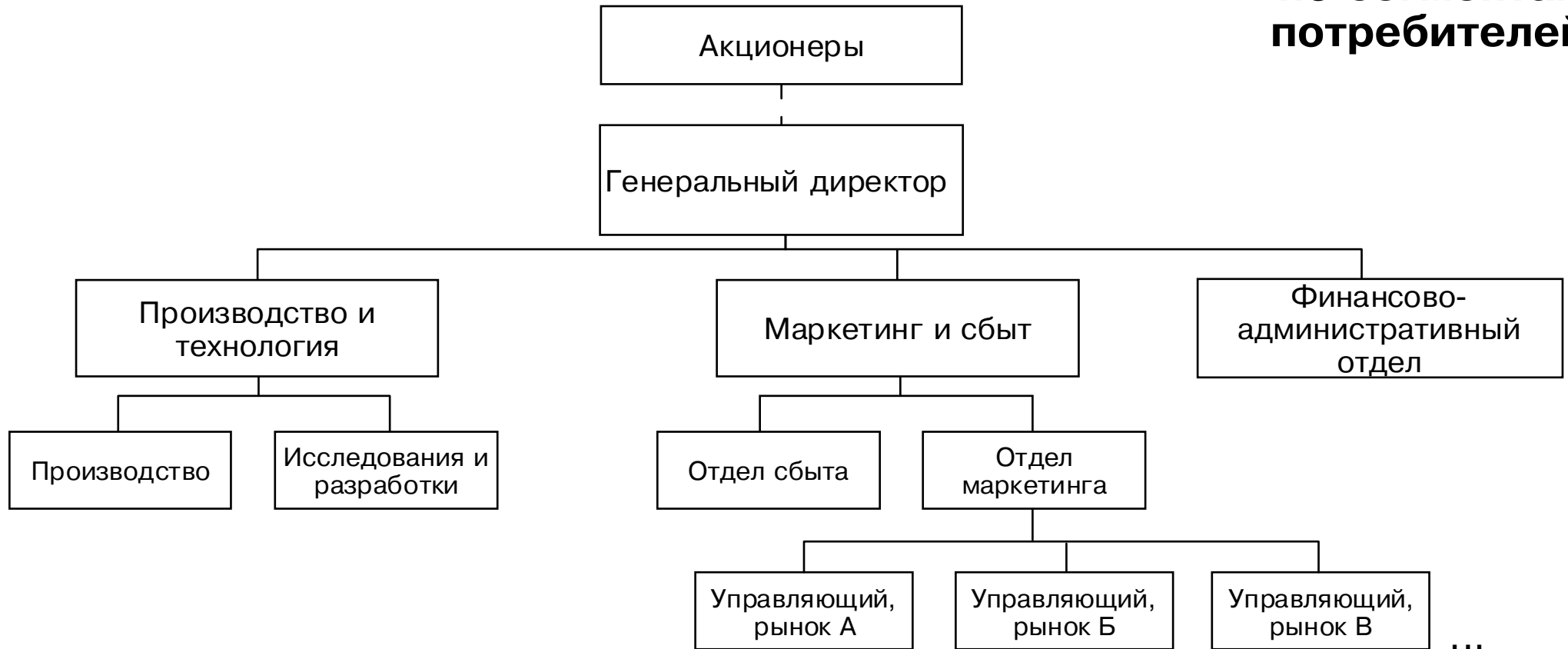
- Потребитель получает точную информацию по разным видам продукции
- Стимулы для управляющих должны предотвращать избыточное внимание видам продукции и поощрять более широкий рыночный подход
- Жесткий финансовый контроль: предотвращение роста накладных расходов из-за дублирования усилий

РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Организация отделов маркетинга и сбыта

Вариант II: структура по сегментам потребителей

[Слайд # 16]



- Маркетинг товара
- Поддержка продаж
- Изучение спроса

Обратите внимание: Понятие “рынок” можно определить по-разному.

Не следует автоматически трактовать его только на географической основе. Рынок может быть основан на любой сегментации потребителей

РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Организация отделов маркетинга и сбыта

[Слайд # 17]

Вариант II: структура по сегментам потребителей

Организации, ориентированные на рынок, в наивысшей степени актуальны, когда существуют ограниченные виды продукции при большом разнообразии потребителей*

Преимущества

- Нацеленность на определенные группы потребителей и их потребности
- Заостряет внимание и дает опыт в вопросах изучения структуры закупок и потребления в конкретных отраслях
- Может служить платформой для координированных поставок разных видов продукции данному сегменту потребителей и для разработки системного подхода

Недостатки

- Осложняет отношения с другими подразделениями предприятия (например, исследований и разработок), которые больше ориентированы на производство продукта
- Может увеличить затраты в производстве и продажах на местах. Ослабление внимания на прибыльность по видам продукции
- “Рыночная близорукость” - полное внимание существующему крупнейшему сегменту. Можно не заметить более мелкие сегменты с потенциалом роста

Вопросы и факторы успеха

- Для сегментации рынка требуется высоко развитая система “рыночной разведки” и аналитических возможностей
- Необходимость создания систем оценки и стимулирования для координации работы с другими подразделениями
- Политика в области кадров предупреждает слишком узкую специализацию работников по рыночным дисциплинам

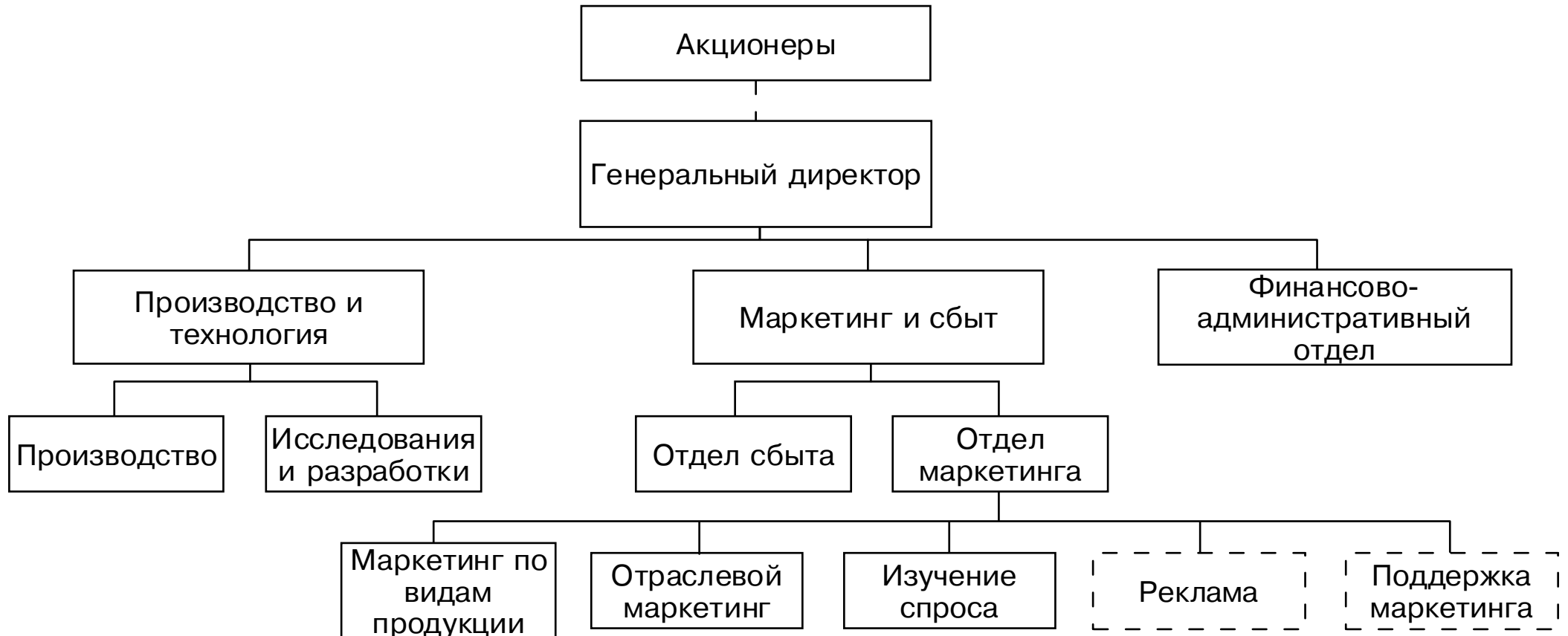
* Например, текстильное предприятия, реализующее нитки многим другим фабрикам

РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Организация отделов маркетинга и сбыта

Вариант III: структура по функциям

[Слайд # 18]



Применяется, если определенные задачи маркетинга требуют особого внимания и централизованного контроля. Например, во многих компаниях, производящих ТНП, на рекламу приходится значительная доля затрат на маркетинг. Поэтому важно координировать затраты по видам продукции

Преимущества

- Централизация планирования и контроля
- Специализация позволяет повысить эффективность работы и приобрести опыт в конкретных областях маркетинга
- Очень простая задача в административном плане: четко обозначены ответственные лица и направления работ

Недостатки

- Трудно разрабатывать согласованные программы по разным видам продукции
- Функциональная “близорукость”: заостренность внимания на конкретных направлениях, а не на рыночных результатах

Вопросы и факторы успеха

- Стимулы для управляющих по координации деятельности по разным направлениям с целью достижения измеримых результатов на рынке
- При подборе узких специалистов не стоит забывать об опасности недостаточного внимания потребностям роста

Теперь мы покажем 3 типичных примера организационных структур на российских предприятиях, имеющие проблемы в отделах и способы их решения



- Оформление документов
- Транспортировка
- Контроль отгрузки

- Введение базы по отгрузке

- Отгрузка

- Контракты
- Заказы

- Ведение отчетов по должникам
- Отслеживание долга

- Экспортные контракты
- Обработка документации
- Контракты с таможней

- Дилерские контракты

РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Организация отделов маркетинга и сбыта

[Слайд # 21]

Пример 1 Существующая система: преимущества и недостатки

Для клиента

Для дилера

Для эффективности
обеспечения объема
операций

Преимущества

- Оперативность подписания контрактов
- Регулировать отгрузку
- Точность информации об оплате и отгрузке

- Наличие группы по связям с дилерами
- Преимущественные условия
 - 5% скидка
 - право под консигнацию

- Четкая организация и координация работ
- Ясная система процедур отчетности и отслеживания информации

Недостатки

- Недостаток индивидуального внимания клиенту
- Отсутствие сотрудников для решения проблем покупателя
- Перегрузка телефонных линий
- Прием заказа

- Негибкая система скидок (количество, условия, регионы, и т.д.)
- Недостаточное число агентов по работе с дилерами
- Недостаток поддержки маркетинговой деятельности (реклама, информирование потребителей, продвижение марки на рынке и т.д.)

- Нет сотрудников для проведения агрессивной региональной политики
- Обязанности не распределены по группам потребителей
- Отсутствие скидок
- Не определены механизмы расширения дилерской сети

РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Организация отделов маркетинга и сбыта

[Слайд # 22]

Пример 1 Предлагаемая структура отдела сбыта



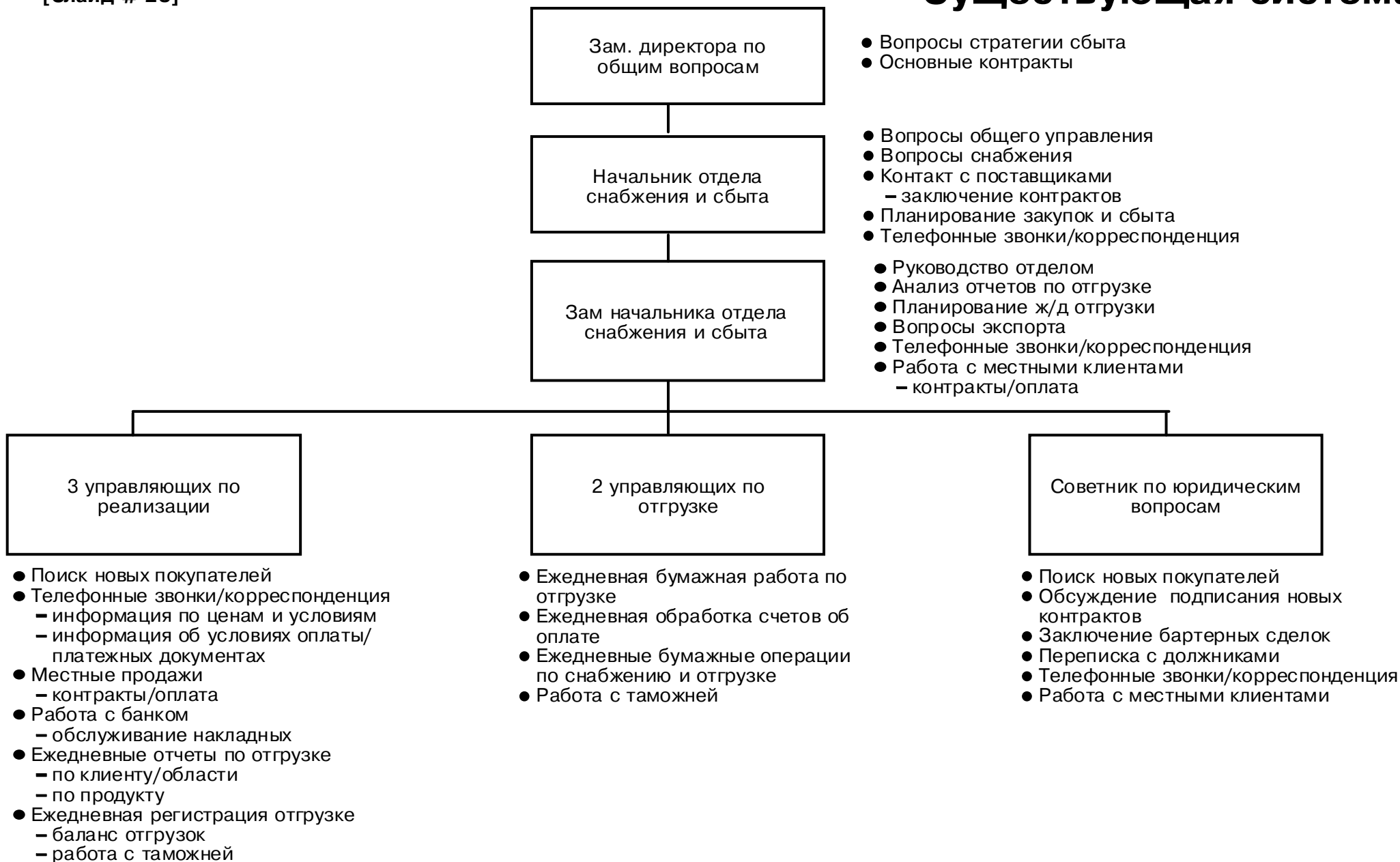
РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Организация отделов маркетинга и сбыта

Пример 2

[Слайд # 23]

Существующая система



Преимущества и недостатки существующей системы

	Взгляд клиента	Эффективность продаж
Преимущества	<ul style="list-style-type: none">● Четкая и полная информация по телефону● Возможность получения информации от любого сотрудника отдела● Приоритет местных поставок● Возможность подписания договора	<ul style="list-style-type: none">● Взаимозаменяемость сотрудников● Постоянная занятость всех сотрудников● Четкая и ясная бухгалтерия
Недостатки	<ul style="list-style-type: none">● Постоянно занятые линии● Отсутствие агентов по клиентам● Отсутствие механизма сбора замечаний и предложений от клиентов● Очереди в коридорах и приемной● Бумажная работа по сбыту затруднена<ul style="list-style-type: none">– отдел реализации– бухгалтерия– кассир– подписи	<ul style="list-style-type: none">● Загруженность во время пиковых моментов<ul style="list-style-type: none">– отпуск/болезнь– увеличение сроков отпусков● Отвлечение сотрудников на административные функции● Отсутствие агентов по продажам● Отсутствие поиска новых клиентов● Отсутствие механизмов поддержания прочных связей с существующими клиентами

РЦП: Пакет средств по анализу рынка

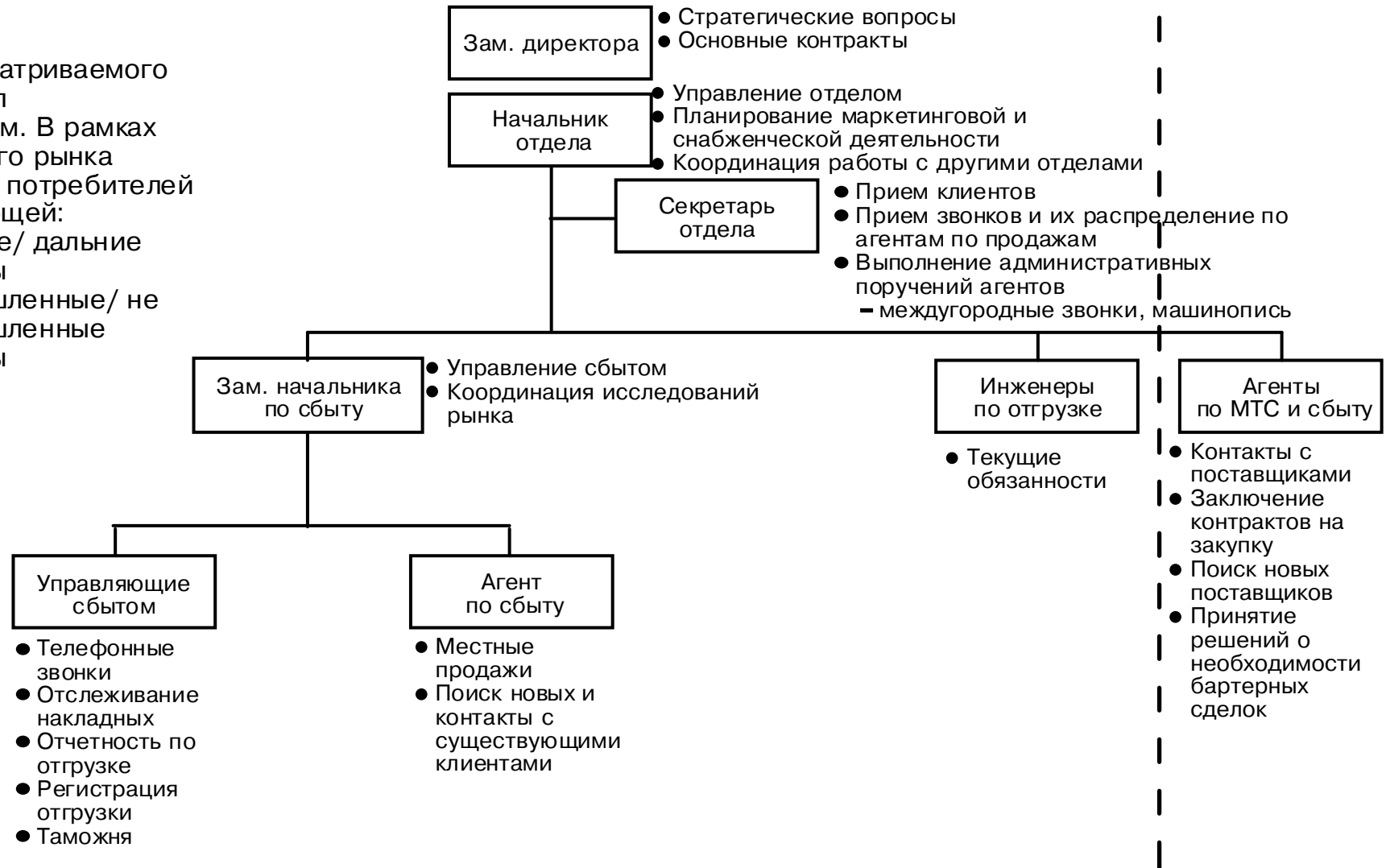
Организация отделов маркетинга и сбыта

[Слайд # 25]

Пример 2 Предлагаемая структура отдела сбыта

Рынок рассматриваемого продукта был региональным. В рамках регионального рынка сегментация потребителей была следующей:

- a. местные/ дальние клиенты
- b. промышленные/ не промышленные клиенты



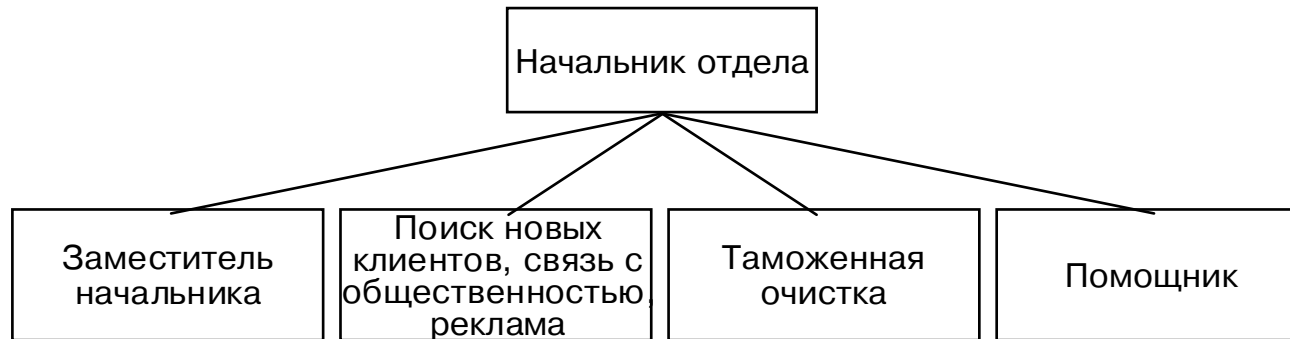
РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Организация отделов маркетинга и сбыта

[Слайд # 26]

Пример 3 Существующая структура отдела маркетинга

Выполняемые в данный
момент функции



Число
сотрудников:

1

2

1

1

Функции:

- Экспорт
- ВЭС и реклама
- Переводы
- Переписка

- Послание коммерческих предложений потенциальным клиентам
- Связь с общественностью и реклама
 - реклама в регионах
 - участие в выставках

- Таможенная очистка

- Обработка документов
- Помощь в работе с таможней

Невыполняемые
функции

Исследование рынка

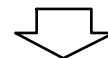
- Анализ рынка и сегментов потребителей
- Анализ потребителей
 - существующих
 - потенциальных
- Анализ конкурентов
 - цены
 - продукты и рыночные тенденции

Планирование производства

- Участие в оптимизации планирования производства путем выявления сбытового потенциала

Ведение контрактов*

- Заключение
- Хранение



Необходимо добавить эти функции к уже существующим

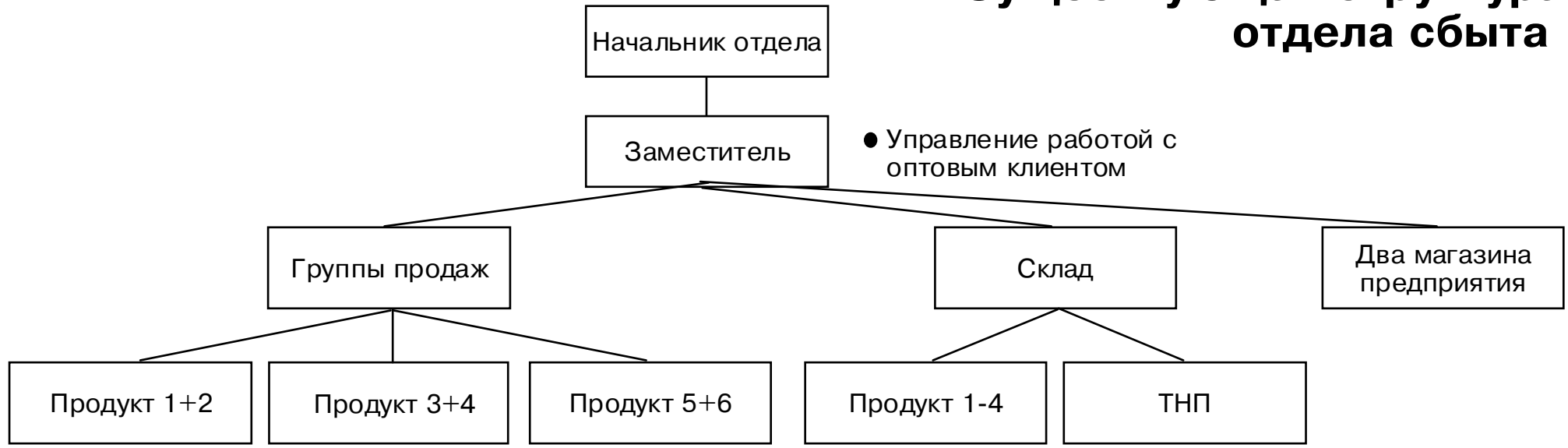
* Согласно существующим планам по реорганизации

РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Организация отделов маркетинга и сбыта

[Слайд # 27]

Пример 3 Существующая структура отдела сбыта

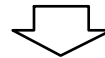


Число сотрудников:

– Управляющий	– Управляющий	– Управляющий	– Управляющий	– Управляющий	– Управляющий	– 3 Продавца
– Помощник	– Помощник	– Помощник		– 4 инженера по отгрузке		
				– 5 товароведов		

Функции:

- Получение заказов и их увязка с производственными планами
 - Отгрузка и отслеживание информации
 - Отслеживание товарных запасов
 - Управление связями с существующими покупателями
 - заключение и хранение контрактов
 - ответы на телефонные звонки и почту
 - анализ обратной реакции со стороны покупателей
 - Отслеживание бартерных сделок
 - Отслеживание дебиторской задолженности
 - Отчетность перед руководством
 - Поиск новых клиентов
- Прием производственной продукции
 - Складирование
 - Отгрузка
 - Учет товарных запасов
- Продажа ТНП

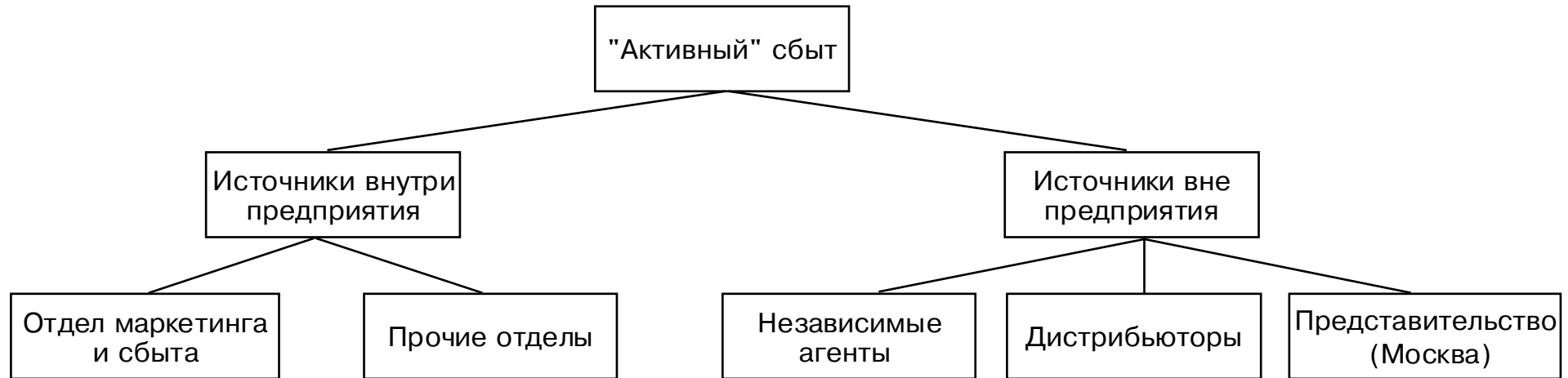


Эта система достаточно эффективна, однако ответственные за продукты не всегда справляются с обязанностями из-за нехватки сотрудников

Bain & Company, Inc.

Предлагаемая структура отдела маркетинга и сбыта

Не забывайте, что ваше предприятие не должно осуществлять маркетинговую деятельность только своими усилиями, если существуют партнеры, чьи усилия и интересы будут совпадать с вашими



Шаги:

- | | | | |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">● Стандартизировать процедуру<ul style="list-style-type: none">- сроки и условия- гибкость предложений | <ul style="list-style-type: none">● Провести отбор● Провести подготовки● Обеспечить стимулы/ повысить заинтересованность | <ul style="list-style-type: none">● Разработать стандартную форму соглашения● Установить процедуру● Провести региональную сегментацию● Провести отбор дистрибьюторов | <ul style="list-style-type: none">● Предоставить базу данных по потребителям<ul style="list-style-type: none">- существующие и бывшие клиенты- потенциальные клиенты |
|---|--|---|---|

[Слайд #29]

Модуль V. Организация отделов маркетинга и сбыта

1. Введение

2. Цели и функции отделов маркетинга и сбыта

3. Как структурировать маркетинг и сбыт I

– структура

– размер

– подбор персонала

– поддержка отдела

————— Перерыв —————

4. Как структурировать маркетинг и сбыт II

– подготовка персонала

– организация работ

– организация сбытовой кампании

– процесс реорганизации отдела

————— Перерыв —————

5. Заключение

- *Размер вашего отдела маркетинга зависит от:*

Количество товаров

- Влияет на объем анализа покупателей

Вид товара

- Влияет на тип анализа и количество потребителей

Количество конкурентов

- Количество конкурентов влияет на количество вашей работы чтоб узнать о их производстве, сбыте, оптовой и розничной политике

Важность рекламы

- Чем больше нужно рекламировать продукт (выставки и разработка брошюр) тем больше людей понадобится для поездок и разработки материалов

Размер отдела сбыта зависит от ассортимента, количества потребителей и географического охвата деятельности предприятия. Мы предлагаем следующий вариант определения размера:

1. Определите региональную концентрацию и сегментацию потребителей
2. Определите количественные цели по каждому региону
3. Определите наиболее приемлемые способы воздействия на сегменты потребителей: телефонные звонки, личные контакты, почта и т.д.
4. Определите круг обязанностей каждого агента по продажам
5. Определите численный состав людей, необходимый для эффективной работы со всеми группами потребителей

РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Организация отделов маркетинга и сбыта

Размер отдела сбыта

[Слайд # 32]

- **Необходимо определить число целевых потребителей в каждом регионе (число существующих и потенциальных покупателей)**
- **Необходимо определить как часто и каким образом ваш представитель должен связываться с ними**
- **Определить необходимое количество человек для решения этой задачи**

	Сбыт посредникам		Сбыт потребителям	
	<u>Существующие дистрибьюторы</u>	<u>Потенциальные дистрибьюторы</u>	<u>Крупные потребители</u>	<u>Потенциальные (промышленные предприятия)</u>
<u>Численность в области</u>	4	40	10	500
<u>Число звонков в месяц</u>		40		500
<u>Число посещений в месяц</u>	4	10	10	50

Например, 1 человек занимается 1-2 областями (1 человек справляется с 14-28 посещениями и 40-80 звонками в месяц)

Необходимо выделить 3-4 человека для каждой области, чтобы совершить 500 звонков и 50 посещений в месяц

Смотрите сборник упражнений

Важность маркетинга и сбыта на западных предприятиях показывается количеством сотрудников в этих отделах

Предприятие	Страна	Отрасль	Итого сотрудников	В отделах маркетинга и сбыта	В том числе продаж	Производство
Epsilon	США	Маркетинг баз данных	840	230	n/a	540
Digital Network Products	Америка, Европа, Азия	Производство компьютеров	1.388	581	474	753
Pernod Ricard	Международная	Напитки (алкоголь, вина, соки)	11.575	2.152	n/a	4.397
OCE	Международная	Копировальные машины	12.633	3.404	n/a	2.925
Tn Goldschmid + AG	Международная	Химия	6.074	1.066	n/a	3.853
Olivetti Group	Международная	Производство компьютеров	30.120	n/a	14.866	7.462

[Слайд #34]

Модуль V. Организация отделов маркетинга и сбыта

1. Введение

2. Цели и функции отделов маркетинга и сбыта

3. Как структурировать маркетинг и сбыт I

– структура

– размер

– подбор персонала

– поддержка отдела

————— Перерыв —————

4. Как структурировать маркетинг и сбыт II

– подготовка персонала

– организация работ

– организация сбытовой кампании

– процесс реорганизации отдела

————— Перерыв —————

5. Заключение

***Всегда имеется возможность подбора
кадров внутри и вне предприятия***

Внутренний отбор

Внешний отбор

Плюсы:

- Сохраняет число работников на предприятии
- Повышает корпоративную культуру

- Позволяет быть очень требовательным к характеристикам потенциальных кандидатов

Минусы:

- Требуется реорганизации в других отделах
- Можно не найти подходящего кандидата

- Требуется дополнительных затрат

Начальник отдела маркетинга разрабатывает стратегию маркетинга и продаж и оказывает поддержку отделу сбыта в вопросах подхода к потребителям, товаропроводящих сетей и рекламы, а также - производственному отделу в вопросах изменения существующего ассортимента и освоения новых видов продукции. Он руководит всей работой, связанной с исследованием рынка, и информирует представителей руководства о достигнутых результатах

Основные обязанности:

- Разработка стратегии маркетинга и контроль за ее реализацией
- Организация рыночных исследований
- Подготовка сметы в области маркетинга
- Подготовка рекламных кампаний и контроль за их осуществлением
- Регулярные отчеты руководству предприятия о положении на рынке и действиях конкурентов
- Регулярные отчеты руководству предприятия о положении на рынке и потребителях
- Руководство работой отдела сбыта, ориентированной на определенные группы потребителей, в соответствии со стратегией в отношении потребителей, видов продукции и каналов сбыта
- Планирование целей сбыта совместно с директором по продажам
- Посещение торговых ярмарок
- Разработка ценовой политики

РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Организация отделов маркетинга и сбыта

Работники отдела маркетинга

[Слайд # 37]

Обязанности

- Проводить маркетинговое исследования
 - Написать и проводить обследования
 - Координировать поток информации с отделом сбыта
 - Анализировать исследования
 - Планирование рекламных компаний в средствах массовой информации и участия в выставках и конференциях

Характеристика

- Необходимые черты характера работника отдела маркетинга:
 - Коммуникабельность
 - Способный быстро анализировать
 - Организованный и точный
 - Разумно напористый
 - Аналитические способности

Компенсация

- Специальные выплаты, как процент от объемов продаж/прибыли

***Начальник отдела сбыта должен обеспечивать реализацию службой
сбыта максимальных объемов продукции потребителям***

Основные обязанности:

- Постановка целей сбыта совместно с начальником отдела маркетинга
- Контроль за выполнением поставленных задач и перераспределение ресурсов по мере необходимости
- Планирование деятельности в области продаж и контроль за ее осуществлением (телефонные звонки, посещения)
- Руководство всеми административными вопросами, связанными со сбытом
- Разработка схем материального поощрения для сотрудников отдела
- Информирование отдела маркетинга о последних тенденциях на рынке, обнаруженных сотрудниками отдела сбыта
- Ведение картотеки потребителей

РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Организация отделов маркетинга и сбыта

[Слайд # 39]

Агенты по продаже: обязанности, набор и компенсация

Должностные
обязанности
агентов по
продаже

- Поиск новых покупателей
 - выезд в регионы / продажа по телефону
- Координация договоров
- Ведение отношений с покупателями
 - контроль за ростом / спадом продажи
 - периодический телефонный / личный контакт для контроля удовлетворенности
 - контакт с покупателями в период реконструкции
- Решение текущих вопросов: ответ на звонки и координация с отделами
- Проведение маркетинговых кампаний
- Поддержка проектов по изучению спроса

Характеристика

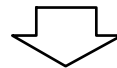
- Необходимые качества:
 - контактность с людьми, общительность
 - быстрота оценки ситуации
 - четкость и организованность
 - разумная напористость

Компенсация
агентов по
продаже

- Введение комиссионных от объема продаж

Вы можете нанимать сотрудников со стороны или из числа работников вашего предприятия, но в ходе подбора персонала вам необходимо пройти через следующие этапы:

1. Объявление о найме персонала
2. Информационное собрание
3. Проведение интервью
4. Отбор прошедших интервью кандидатур



Для подбора квалифицированных кадров необходимо приобрести широкую известность и произвести впечатление профессиональности

Смотрите приложения:

1. Принятие решения о найме сотрудников в отдел
2. Публичное объявление о найме
3. Информационное собрание
4. Форма для интервьюирования

Кто не подходит на эту должность?

1. Люди, которых не интересует эта работа
2. Люди, чья единственная квалификация -
должность их отца
3. Люди, которые скучают по плановой экономике
4. Неэнергичные люди
5. Люди, у которых есть другие ответственности на
предприятии

- Главные принципы оплаты труда:
 1. Цели работников и предприятия едины (увеличение прибыли предприятия должно отразиться на зарплате работников)
 2. Работники должны иметь возможность заработать больше честным путем
- Сотрудники отдела маркетинга обычно получают очень хороший оклад плюс ежегодную премию за проделанную работу, особенно если результаты улучшились
- Сотрудники отдела сбыта обычно получают небольшой оклад плюс комиссионные от продаж

- **Эффективно налаженная система стимулирования сотрудников отдела сбыта ведет к увеличению продаж**
- **Система комиссионных должна поощрять ваши специфические цели**

Примеры структур в российских предприятиях

Хотя базовая зарплата может быть на 30% ниже чем в других отделах, комиссионные должны поощрять не только увеличение выручки, но и поиск новых путей сбыта. Поэтому были введены 3 вида комиссионных:

A% от продажи	– при любой продаже
B% от продажи	– при предоплате
	– за наличные/на расчетный счет
V% от продажи	– при продаже, превышающей определенную сумму
Г% от продажи	– если это новый покупатель

Будьте осторожны: комиссионные не должны превышать вашу прибыль!

РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Организация отделов маркетинга и сбыта Пример оплаты труда в

[Слайд # 44]

универсальном магазине*

***В случае с ТНП, оплата труда с использованием
комиссионных обычно приносит существенное увеличение
продаж***

Фиксированная зарплата:	0
Комиссионные:	6% от всех продаж (отделы мебели, электротоваров, ювелирный)
Минимальные продажи:	13.333 доллара в месяц; устанавливаются ежегодно в зависимости от среднего объема реализации на каждого работника. Сотрудники, не превышающий минимальные продажи в течение трех последовательных месяцев, переводятся в другие отделы
Дополнительная премия:	2500 долларов на каждые 50000 долларов проданных товаров , реализованных на сумму свыше 250000 долларов
Отпуск и праздничные дни:	Оплата рассчитывается на основе дохода каждого сотрудника
Комментарии:	<ul style="list-style-type: none">• “Рядовые продавцы заработали больше, чем директор магазина.”• Внедрение оплаты, основанной на основной зарплате плюс комиссионные не вызывает удовольствия агентов: “Это еще один способ сократить наши доходы”• Сотрудники, работающие за комиссионные, обычно более надежные и лучше работают

* Рассматриваются отделы мебели, электроники и ювелирных изделий
Источник: Интервью Бэйна

РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Организация отделов маркетинга и сбыта

Пример оплаты труда на фармацевтическом предприятии

[Слайд # 45]

Для сотрудников, не связанных с продажами товара, система премий является наиболее эффективной

Основная зарплата:	Соизмерима с зарплатой других служащих (с высшим образованием)
Премия:	До 20% от размера зарплаты
Принципы начисления премий:	<ul style="list-style-type: none">– Поставленные задачи должны быть выполнимы– Для выполнения поставленных задач необходимо приложить серьезные усилия– Результат должен быть измеримым– Оплата производится сразу после истечения срока исполнения задачи
Пример:	В следующие 6 месяцев Вы должны увеличить долю на рынке продукта А в своем регионе на 10% (увеличить продажи на X долларов). В этом случае выплачивается премия \$2.500 (предполагается, что Вы знаете размер рынка и долю своей компании)
Комментарии:	Иногда размеры премий не были справедливы, т.к. не отражали разницу между рынками. Это учитывалось при увеличении основной зарплаты

[Слайд #46]

Модуль V. Организация отделов маркетинга и сбыта

1. Введение
2. Цели и функции отделов маркетинга и сбыта
3. Как структурировать маркетинг и сбыт I
 - структура
 - размер
 - подбор персонала
 - поддержка отдела

|----- Перерыв -----|
4. Как структурировать маркетинг и сбыт II
 - подготовка персонала
 - организация работ
 - организация сбытовой кампании
 - процесс реорганизации отдела

|----- Перерыв -----|
5. Заключение

Квалифицированный персонал не может работать без правильной поддержки

- Телефонные линии
- Мини АТС
- Телефонисты
- Секретари (почта, организация командировок)
- Офисное помещение
- Факс
- Компьютеры
- АСУ
- Ксерокс

Смотрите сборник упражнений

***Вспомогательный персонал не роскошь,
а необходимость для эффективно работающего
предприятия***

Вспомогательный персонал	Причина
Телефонисты	Покупатель, которого постоянно отсылают перезвонить по другому номеру, может позвонить конкуренту Телефонист же соединяет клиента с нужным сорудником
Секретари <ul style="list-style-type: none">● принять сообщения● почта● организовать командировки	Ваши агенты по продажам не должны тратить время на административную работу
АСУ	Информация является основой каждой продажи, а также разработки стратегических вопросов маркетинга и финансов