

## **ГЛАВА 7. Сбытовая политика фирмы**

Сбыт является ключевым показателем эффективности деятельности коммерческого предприятия. Сбытовая деятельность фирмы обеспечивает приток финансовых средств в компанию и величина данного притока, именуемого выручкой, показывает насколько результативно работают все отделы и службы организации, особенно производство и маркетинг. Количественные показатели сбыта являются ключевыми контрольными параметрами при проведении внутрифирменного системного и ситуационного анализа положения фирмы.

В данной главе вы познакомитесь с сущностью и методами организации сбыта и сбытовой политики фирмы. Учитывая тот факт, что российская национальная модель маркетинга в настоящее время находится на такой эволюционной стадии своего развития, для которой характерна именно сбытовая концепция маркетинга, являющаяся последней предмаркетинговой концепцией в эволюции маркетинга, роль сбытовой политики для российских фирм и компаний наиболее актуальна и важна в настоящее время. Стабильный высокий спрос на менеджеров по продажам на рынке труда и его величина по сравнению с вакансиями в других профессиональных областях и специализациях только подтверждает данный тезис. Благодаря этому придается важное значение разработке и реализации сбытовой политики, а также организации системы сбыта в изучении связанных с маркетингом дисциплин, и вследствие чего данной проблематике посвящена отдельная глава настоящего учебника.

**В процессе усвоения материалов этой главы вы выполните следующие задачи по усвоению общего курса:**

- 1. Освоите концептуальные, методологические и практические основы разработки и реализации сбытовой политики фирмы;**
- 2. Познакомитесь со спецификой функций сбыта на предприятии;**
- 3. Поймете специфику строения сбытовых каналов и их организацию;**
- 4. Усвоите основные правила разработки и реализации сбытовой стратегии фирмы;**
- 5. Узнаете об успешных практических примерах реализации сбытовой политики предприятия.**

## **§1. Теоретические основы сбытовой деятельности фирмы. Основные понятия и определения дисциплины.**

В бизнес-среде современной России многократно возросла роль и важность сбытовой политики, под которой понимают процесс организации системы движения конечных товаров и услуг на рынок и стимулирования обменных рыночных процессов для получения прибыли. Важность и необходимость грамотной сбытовой политики обусловлена постоянным ростом затрат на этот вид предпринимательской деятельности. Предпринимательская деятельность по своей сути имеет сбытовую направленность, и поэтому важность рациональной организации системы товародвижения и каналов распределения не поддается сомнению. Ранее в данном учебнике приводилось следующее определение сбытовой деятельности:

**Сбыт – это деятельность по реализации продукции и/или услуг производителями индустриальным клиентам или конечным потребителям с помощью посредников или прямого маркетинга.**

Применительно к данной области деятельности, обычно употребляют такие термины как *продажи*, а также американизм *sales*.

**Сущность** сбытовой политики заключается в организации бесперебойной и бесконфликтной реализации продукции и услуг фирмы, а также обеспечение доступности производимого фирмой продукта с целью возврата вложенных в производство и маркетинг средств и получения прибыли.

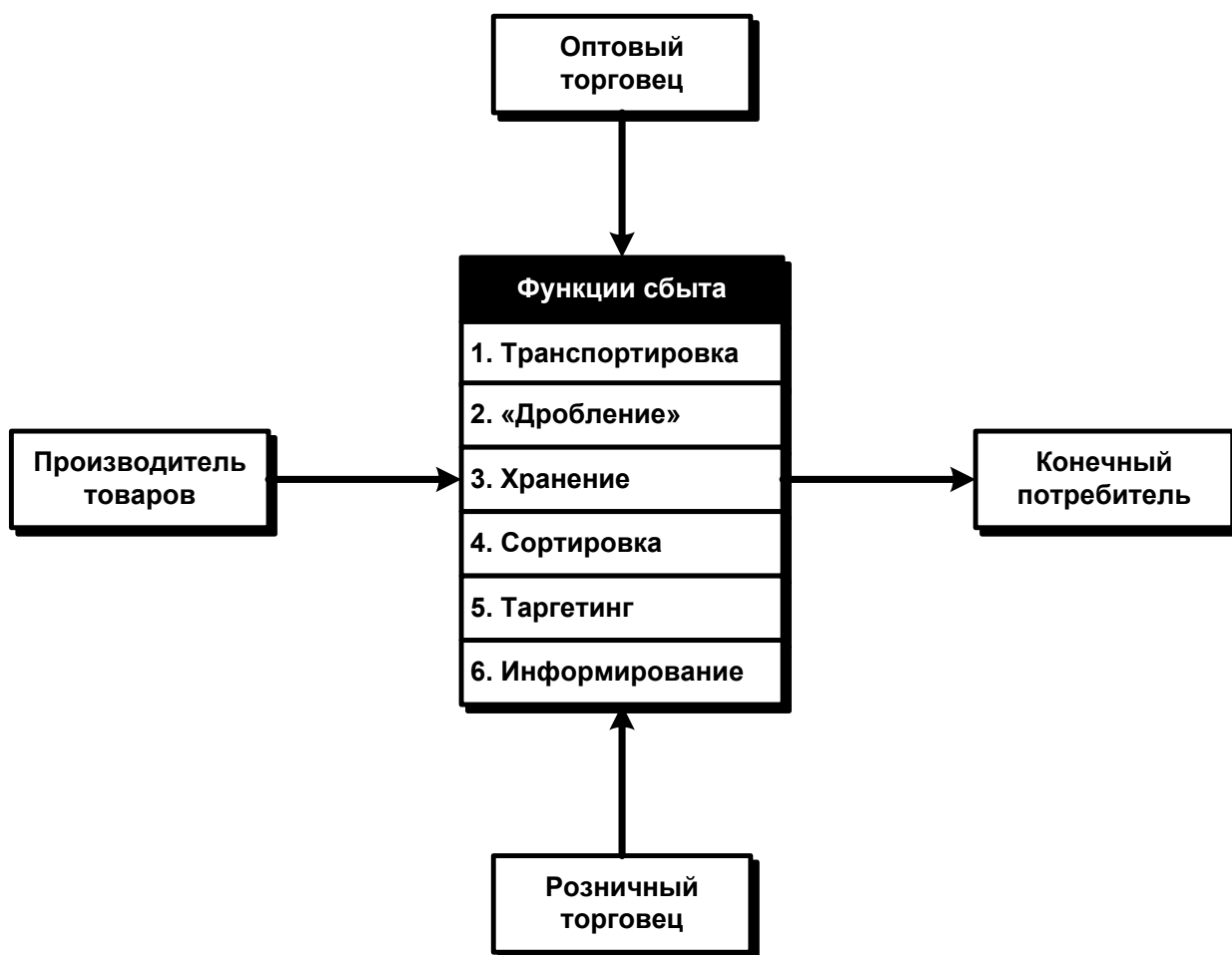
**Целями** сбытовой политики являются следующие:

1. Формирование и развитие структуры каналов распределения и системы управления;
2. Выбор методов сбыта по различным группам товаров и географических рынков;
3. Обеспечение поступления денежных средств за реализованную продукцию и услуги;

К **задачам** сбытовой деятельности относят следующие:

1. Участие в клиентском анализе;
2. Обеспечение эффективной сбытовой логистики;

Для успешного доведения товара до конечного потребителя субъектам канала товародвижения необходимо выполнить ряд сбытовых функций (см. рис. X.1):



**Рис. X.1. Функции сбыта в канале распределения**

**Функции** сбыта включают в себя следующие мероприятия:

1. Транспортировка, или действия по физическому перемещению товаров от мест их производства к месту потребления;
2. “Дробление” или любые действия по обеспечению доступности товаров в количестве и форме, соответствующим потребностям пользователей;
3. Хранение или любые действия по обеспечению доступности качества товаров в момент покупки или использования;
4. Сортировка или любые действия по созданию наборов специализированных или взаимодополняющих товаров, адаптированных к ситуациям потребления;
5. Таргетинг или установление контакта, что включает в себя любые действия, облегчающие доступ к конечным потребителям;
6. Информационное обеспечение бизнеса или любые действия, повышающие знание потребностей рынка и условий конкурентного обмена.

В современном бизнесе вопрос не состоит о том, выполнять ли данные функции вообще, так как их необходимо осуществлять участникам канала распределения по умолчанию, а в том, кто из участников канала распределения должен их реализовывать.

**Содержание** сбытовой политики фирмы образуют следующие категории:

1. определение и реализация общей сбытовой стратегии фирмы на основании целей и стратегии маркетинга, а также ряда других объективных факторов деятельности компании на рынке (см. §3);
2. создание службы сбыта фирмы в соответствии с существующими типами сбытовых организаций (см. §4);
3. организация взаимодействия службы сбыта с другими подразделениями фирмы и, в особенности, с маркетингом (см. §5);
4. формирование элементов сбытовой политики в области сотрудничества с клиентами фирмы, включающие ценообразование, доставку товаров (см. §6).

Далее содержание формирования и реализации сбытовой политики будет рассмотрено подробнее в данной главе учебника.

## **§2. Роль посредников в сбытовой политике фирмы**

Как правило, места производства и потребления большинства продуктов не совпадают. Очевидно, что ни один покупатель не поедет на фабрику Procter&Gamble, расположенную примерно в 200 км. к юго-востоку от Москвы с целью приобретения одной пачки порошка Ariel. С другой стороны, некоторые из новых маркетинговых технологий, известные как *маркетинг один на один* и *кастомизация* не могут быть применены для всех товаров и услуг повсеместно. Именно поэтому появление новых возможностей и каналов сбыта, например, таких как Интернет и торговых автоматов, не привело к кардинальной смене традиционных методов организации систем распределения, включающих работу с посредниками.

Под **посредниками** понимаются торговые организации в канале сбыта, юридически независимые от поставщиков товаров и услуг, которые оказывают им услуги путем принятия на себя части функций сбыта и получающие за это вознаграждение.

Посредники являются неотъемлемой частью рынка и его важными субъектами, которые в последние двадцать лет существенно увеличили свою рыночную силу и возможность торговаться с производителями. Это было обеспечено за счет следующих факторов:

- 1. Сокращение числа и оптимизация контактов на рынке.** Число торговых контактов прямо пропорционально увеличению вовлеченных в него участников. Если бы производители контактировали бы напрямую со всеми своими потенциальными покупателями, то это повлекло бы за собой необходимость создания громадного штата оплачиваемых ими продавцов и торговых агентов, и огромные издержки обращения. Обращение к посредникам означает для фирм-производителей существенное уменьшение числа торговых контактов, т.к. в данном случае они контактируют и обслуживают только самих посредников и, как следствие, это существенно уменьшает издержки, необходимые для содержания большого штата собственного торгового персонала.
- 2. Необходимость обеспечения разнообразия товарного предложения.** Несмотря на современные требования рынка, ассортимент, предлагаемый производителем, в большой мере определяется требованиями используемой предприятием производственной технологии, сложившейся культурой и специализацией производства. Увеличение производимого ассортимента всегда требует дополнительных инвестиций в оборудование, технологические знания, сырье и т.п. В то же самое время ассортимент, нужный покупателю, всегда должен быть как можно шире, потребители ждут от производителей разнообразия в товарах, которые они потребляют в небольших количествах, но экономическая логика производителей состоит в производстве небольшого числа разновидностей товаров в больших объемах. Поэтому рыночная необходимость в обеспечении свободы выбора покупателю заключается в предоставлении им такого разнообразия товаров, чтобы конечные потребители могли бы за один поход в магазин купить штучные партии нескольких товаров, тем самым сэкономив свое время и усилия по поиску товаров. Например, если покупатель захочет приобрести набор для игры в теннис, то ему понадобятся разные в технологическом смысле товары: ракетка, мячи, сетка, обувь, одежда, чехол и сумка. Очевидно, что данные товары производятся разными производителями и роль посредника, в данном случае спортивного магазина, состоит в том, чтобы собрать и обеспечить наличие данного набора в своем магазине, приобретя у разных поставщиков необходимые товары.
- 3. Экономия на масштабе торговых операций.** Принимая на себя часть функций сбыта, посредник обеспечивает производителю частичное сокращение издержек обращения. Кроме этого, как правило, товары отпускаются с фабрик

крупными партиями, равными как минимум грузоподъемности одного используемого транспортного средства или стандартной отгрузочной таре в виде контейнера, поэтому производитель получает возможность реализации сразу большого количества товаров, что сокращает издержки обращения на одну проданную единицу товара и увеличивает оборачиваемость товарных запасов. Покупая большие товарные партии, обеспечивая их хранение и дробление на штучные поставки, рыночные посредники дают привилегию, как производителям, так и потребителям иметь дело с более привычными и удобными для них масштабами товарных партий. Без посредников фирма-производитель была бы вынуждена создавать большие складские запасы и заниматься поставками штучных партий конечным потребителям.

#### 4. **Предоставление качественного обслуживания покупателям.**

Территориально и психологически посредник находится значительно ближе к рынку конечных потребителей и поэтому намного лучше производителя знает их потребности, конкуренцию и другие местные условия работы на рынке. Он также за счет своей специализации может обеспечить качество обслуживания покупателей и предоставить дополнительные услуги.

Существуют следующие виды посредников:

1. **Оптовые торговцы** (дистрибьюторы, distributors) закупают товар напрямую у производителей, или через биржи и ярмарки, у импортеров. Они, как правило, приобретают с поставкой права собственности на товар, и берут на себя функции сбыта, связанные с транспортировкой и хранением. Оптовые торговцы реализуют товар розничным торговцам или клиентам-организациям, приобретающим товар для своих коммерческих нужд. Оптовики сотрудничают с рядом поставщиков и предлагают большой ассортимент товаров.
2. **Независимые розничные торговцы** (independents) приобретают товары у оптовиков реже напрямую у производителей и реализуют товары и услуги непосредственно конечным потребителям для удовлетворения их личных потребностей. Этот вид торговцев действует обычно в формате малых торговых предприятий – небольших и средних магазинов, ларьков, палаток, павильонов и т.п. Они приобретают права собственности на реализуемые ими товары, а их прибыль складывается из розничной торговой наценки, т.е. разности между оптовой ценой, которую они оплачивают оптовику, и ценой, по которой они его продают в своем магазине.

3. **Сетевые розничные структуры (retail chains).** Последние двадцать лет существует четкая тенденция к появлению и оперированию мощными сбытовыми системами, которые объединяют функции как оптовой и розничной торговли. Подобные системы существуют в форме сетей магазинов, действующих под единым брендом, ассортиментом и другими унифицированными элементами маркетинга.
4. **Агенты-консультанты (Agents and Independent Consultants)** представляют собой посредников, не приобретающих права собственности на товар. Их задача заключается в поиске потенциальных клиентов, ведении переговоров от имени нанявшего их поставщика и заключении сделок. Агенты получают свою прибыль в виде комиссионных, рассчитанных из процента от совершенной ими сделки. Наибольшее число таких видов посредников наблюдается в сфере внешнеэкономических торговых операций.
5. **Сервисные компании (Service Companies)** оказывают производителям и другим типам посредников различные услуги в сфере сбыта, напрямую не связанные с операциями купли-продажи товаров и услуг. Они выполняют часть функций сбыта в канале товародвижения за фиксированную оплату. Этот тип посредников включает в себя фирмы, предоставляющие услуги по логистике (транспортировка товара, хранение, перевозка мелких партий и т.п.), рекламные и маркетинговые агентства (исследования рынка, реклама), финансовые и страховые компании, а также банки (кредитование, оплата счетов, страхование грузов), кадровые агентства (поиск и рекрутинг торгового персонала). Данный вид посредников обычно не включается в канал распределения как отдельный его уровень (см. §.3).

В процессе обмена между изготовителями и потребителями участвует множество организаций. Структура канала зависит от распределения обязанностей между его участниками.

### **§3. Структура каналов распределения.**

Структура канала распределения характеризуется числом входящих в него уровней между производителем и конечным потребителем. Под уровнем канала подразумевается конкретный посредник согласно классификации в предыдущем параграфе, за исключением сервисных компаний, которые имеют отношение лишь к системе организации торговых операций. Существуют и такие каналы распределения, в которых

нет посредников, а, следовательно, и уровней. Согласно критерию наличия или отсутствия уровней различают прямые и непрямые каналы каналов распределения (см. рис. X.2)



**Рис. X.2. Конфигурация каналов сбыта**

В прямом канале производитель продает товар непосредственно потребителю, в данном канале нет посредников, и поэтому его называют каналом 0-го уровня. Данный вид канала встречается в традиционной торговле у торговцев-ремесленников (пекари, мясники, сфера бытовых услуг и т.п.), систем многоуровневого маркетинга (Kirby, Herbalife, Amway), продажах через коммивояжеров (Avon, Oriflame), в инновационной торговле – в форме интернет-магазинов. Иногда производители открывают собственную розничную сеть и в данном случае такой канал также называют прямым.

В непрямом канале существует один или несколько разных посредников. В зависимости от их количества каналы различают на длинные не прямые и короткие не прямые. Длинные не прямые каналы труднее контролировать, так как увеличение числа посредников, прежде всего, уменьшает конкурентоспособность товара по цене и искажает политику торговых марок производителя, но с другой стороны, такие каналы позволяют получить достаточно большой охват рынка. Поэтому определение конфигурации каналов распределения является одним из ключевых стратегических маркетинговых решений производителя, при котором он должен руководствоваться различными критериями, часть из которых приведена в табл. X.1.:



**Матрица основных критериев выбора конфигурации канала сбыта  
производителем**

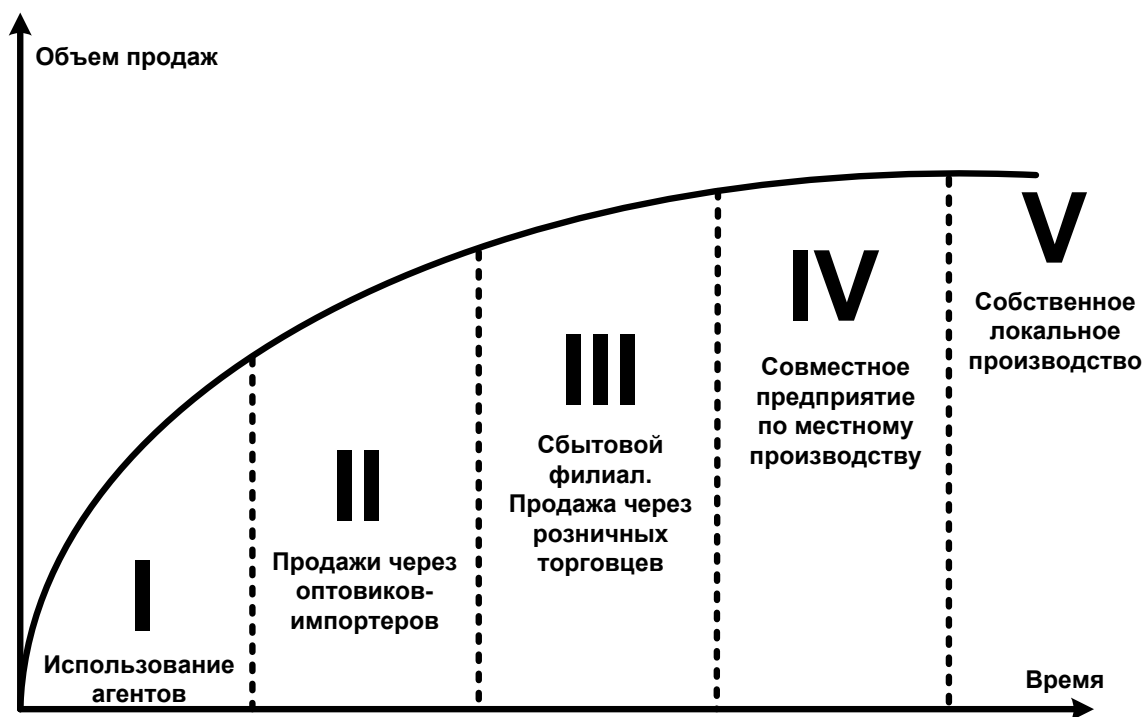
	Размеры рынка		Товары			Размер фирмы-производителя	
	Малый	Большой	FMCG	Длит. польз.	Крупно-габаритн.		
Прямой	X						
Короткий непрямой	X			X	X		X
Длинный непрямой		X	X			X	

Обобщая данные из приведенной матрицы, необходимо подробнее остановиться на некоторых аспектах критериев выбора канала распределения:

1. Характеристики рынка оперирования, характеризующиеся его размером, географической протяженностью, спецификой покупательских привычек и рядом других. Размер рынка определяется числом целевых покупателей. Если это число велико, то услуги посредников должны быть востребованы, и чем больше это число, тем канал будет длиннее. То же самое верно и в случае территориальной площади рынка и его географической протяженности – чем больше эти величины, тем каналы должны быть длиннее для достижения должного охвата рынка. Если покупатели за один поход в магазин стремятся приобретать товары про запас или делают закупки на длительный срок, то предпочтительней будут короткие каналы.
2. Физические, химические и технические свойства товаров существенно важны при выборе конфигурации каналов. Скоропортящиеся товары, очевидно, требуют как можно более коротких каналов. Основные потребительские товары повседневного спроса (FMCG) требуют повсеместного наличия на полках магазинов, в торговых павильонах, кафе, стадионах и т.п., поэтому здесь предпочтительны длинные каналы. Товары повышенной технической сложности (бытовая техника, аудио- и видеоаппаратура, автомобили) требуют качественного послепродажного обслуживания и поэтому в этом случае лучше прибегать к коротким каналам. То же самое относится и к крупногабаритным товарам, перевозка которых от одного посредника к другому повышает расходы

на транспортные услуги и тем самым их розничную цену. Цена товаров также имеет влияние на выбор в пользу той или иной конфигурации – недорогие товары могут быть реализованы через длинные каналы, тогда как дорогие марочные товары – через короткие, чтобы суметь контролировать их конкурентоспособность по цене и марочную политику. Если производитель выпускает широкую гамму взаимодополняющих товаров, то он может также использовать короткие каналы, если ассортимент производимых товаров наоборот узок – то производитель будет вынужден прибегать к использованию более длинных каналов.

3. Специфика фирмы-производителя также влияет на выбор конфигурации канала сбыта. Здесь значение имеет размер бизнеса фирмы, определяемый величиной выручки. Размер фирмы-изготовителя определяет его финансовые возможности, и, следовательно, способность торговаться с посредниками. Крупные фирмы также могут брать на себя издержки, связанные с некоторыми затратными функциями сбыта, например транспортировку и хранение. В совокупности эти два аспекта снижают зависимость производителя от поставщиков и позволяют использовать более короткие сбытовые каналы или использовать прямой маркетинг. Малые фирмы, не имеющие таких ресурсов, соответственно более зависимы от посредников и для них характерны длинные каналы. Помощь посредников также обычно требуется при выходе на новые рынки, особенно международные, когда у фирмы-изготовителя не хватает опыта и экспертизы для освоения новых возможностей. Любой изготовитель при выходе на зарубежный рынок обычно строит свой локальный бизнес, последовательно проходя по 5 этапам (см. рис. X.3):



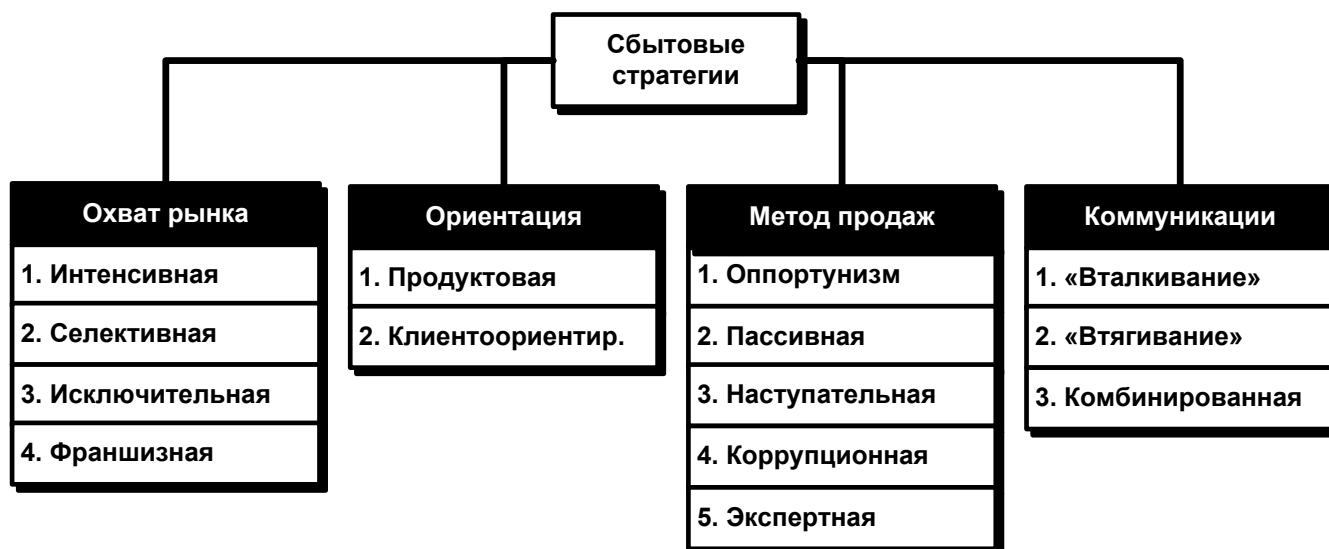
**Рис. X.3. Последовательность освоения зарубежного рынка**

Говоря о типе бизнес-модели фирмы-изготовителя применительно к ее отраслевой специализации в комбинации с типами потенциальных клиентов необходимо отметить следующие закономерности:

1. Рынки B2C (производство потребительских товаров и услуг) – длинные не прямые каналы;
2. Рынки B2B (индустриальные рынки) – короткие каналы;
3. Рынки B2B2C (как потребительские, так и индустриальные рынки) – длинные каналы.

#### **§4. Типы сбытовых стратегий в канале распределения.**

При планировании и реализации сбытовой политики фирма-производитель, помимо определения конфигурации канала сбыта, должна также определиться с типами сбытовых стратегий, которые определяют ее поведение на рынке. Классификация типов сбытовых стратегий приведена на рис. X.4.



**Рис. X.4. Классификация основных типов сбытовых стратегий**

Выбор в пользу непрямого канала сбыта влечет за собой вопрос, связанный с количеством и типом посредников, способных обеспечить необходимый производителю **уровень охвата рынка**, который необходим для обеспечения проникновения и поступательного развития рынка. По данному критерию подразделяют следующие виды сбытовых стратегий:

1. интенсивная;
2. селективная;
3. исключительная;
4. франшизная.

**Интенсивная стратегия** означает использование как можно большего числа посредников всех видов с целью получения максимально возможного охвата, с целью быстрого проникновения и закрепления на рынке. Данная стратегия подходит для массовых товаров повседневного спроса (FMCG), товаров пассивного и импульсного спроса, потребительских услуг и некоторых сырьевых товаров. Преимуществами данной стратегии являются получение высокой доли рынка по присутствию товара на полках и обеспечение высокой степени известности его торговой марки среди потребителей. К недостаткам интенсивной стратегии относят возникновение ценовой конкуренции товара с самим собой (известной еще как *каннибализация*) за счет его широкой представленности в торговых точках и трудностью в реализации унифицированной политики маркетинга в области торговых марок, что сказывается на точности их позиционирования и поддержания имиджа торговой марки. Так, в 2003 году компания Coca-Cola пыталась ввести в России унифицированную розничную цену в 15 руб. на 0,5 л. бутылку своего

флагманского напитка, прямо указав ее на этикетке бутылки. Данная акция провалилась ввиду того, что в магазинах-дискаунтерах можно было купить данный напиток за 10 рублей, а цена в торговых павильонах доходила до 45 рублей на тот же продукт.

**Селективная стратегия** подразумевает избирательный подход к построению сбытового канала, вызванный необходимостью сотрудничества только с теми посредниками, которые имеют соответствующую квалификацию, опыт и экспертизу в реализации поставляемых производителем на рынок товаров. Такая ситуация возникает обычно на рынках товаров предварительного выбора, сложнотехнических товаров, требующих консультативных продаж и высокого уровня пред- и послепродажного сервиса. В других случаях производитель реализует селективную стратегию вынужденно, если вследствие отказа ряда посредников в сотрудничестве, он не может реализовывать интенсивную сбытовую стратегию. Данный вид стратегии также применим в случае стремления поставщика к сохранению контроля над политикой торговых марок и позиционированием. Реализуя селективную стратегию, производитель должен грамотно выбрать соответствующих его ожиданиям посредников, при этом применяя следующие критерии:

1. размер фирмы-посредника, определяемый объемом ее выручки;
2. опыт и время работы на рынке;
3. качество услуг в реализации функций сбыта;
4. наличие и особенности закупочной политики;
5. специализация;
6. уровень и качество охвата целевого рынка (количество офисов, складов, магазинов, их оснащение);
7. уровень квалификации торгового персонала;
8. техническая компетентность сервисных служб;
9. уровень сотрудничества с конкурентами;
10. наличие ассортимента взаимодополняющих товаров;
11. репутация и платежеспособность;
12. коммуникационные аспекты деятельности, включающие среди прочего скорость реагирования на жалобы и рекламации;
13. готовность к сотрудничеству, проявляемая также в намерениях инвестировать в продвижение торговых марок производителя.

Селективная стратегия охвата рынка ограничивает производителю использование рыночных возможностей и поэтому, применяя ее, ему необходимо максимально использовать в своих интересах существующее сотрудничество со своими посредниками.

Данное сотрудничество предоставляет возможность производителю добиться от посредника следующих для себя привилегий:

1. Кооперативная реклама со стороны посредника для продвижения собственной продукции и торговых марок на рынок. В данном случае посредник оплачивает половину затрат на продвижение, сам несет полные затраты или компенсирует производителю какую-либо часть этих расходов. Стандартная практика производителей бытовой техники из США при работе с зарубежными оптовиками, например, выглядит следующим образом: поставщик образует рекламный фонд, насчитывающий 2% от общей суммы поставок посреднику, из которых при проведении последним рекламных мероприятий компенсируется до 50% затрат бюджета этих мероприятий.
2. Возможность ввода в ассортимент посредника новых товаров или товаров, которые плохо реализуемы на других рынках. Данные виды товара имеют определенную степень риска не быть проданными и сковать тем самым торговый капитал. Производитель обычно заинтересован в вводе новых товаров на рынок, и посредники играют в этих мероприятиях ключевую роль. Поэтому очень важно добиться их расположения к вводу новых продуктов на рынок.
3. Поддержание больших товарных запасов, что обуславливает отгрузку товаров с производства крупными партиями, а также позволяет избежать ситуации товарных разрывов, когда товара нет в наличии и все участники сбытового канала несут убытки.
4. Информирование производителя о конкурентной ситуации на рынке, уровне конкурентоспособности его товаров, эволюции и миграции потребностей покупателей, условиях совершения сделок позволяет производителю быстрее реагировать на изменение условий и адаптировать свое производство и маркетинг к ним.
5. Следование посредником установленным стандартам маркетинга и мерчандайзинга при продвижении и реализации товаров позволяют сохранять четкость позиционирования товаров и товарных марок, обосновывать их цены, доносить до потребителей заложенные в марку и товар дифференцирующие свойства и атрибуты.
6. Предоставление посредником дополнительных услуг, связанных с реализацией товара, куда входит комплекс пред-, продажного и постпродажного

обслуживания, продажа расходных материалов, аксессуаров, потребительского кредита, апгрейда и т.п.

Данные виды сотрудничества со стороны посредника, если их обеспечить, представляют собой неоспоримые преимущества селективной стратегии. Главным недостатком данного подхода является невозможность достижения необходимого уровня охвата целевого рынка. Целевой потребитель может вообще не найти товар данного производителя и переключиться на конкурирующие товары и марки-аналоги. Другим недостатком является повышения уровня зависимости производителя от посредников, т.к. в случае прекращения сотрудничества даже с небольшим их числом уровень продаж существенно упадет, и производитель будет вынужден искать замену, что занимает время и силы.

**Исключительная стратегия** сбыта представляет собой крайний случай селективного сбыта. При ее использовании всего лишь один посредник получает эксклюзивное право на реализацию и продвижение предоставляемой производителем товарной марки или определенного товарного ассортимента на какой-либо географической территории. Обычно посредник в данном случае также дает обязательство не сотрудничать с конкурирующими с маркой производителями. Исключительная стратегия обычно не является выгодной для производителя по ряду причин. Во-первых, выбирая данный вид стратегии производитель полностью зависим от посредника на определенной территории. Во-вторых, возникает угроза правам собственности на торговую марку на данном рынке. В-третьих, производитель полностью отказывается от других бизнес-возможностей и минимизирует охват рынка. В-четвертых, законы ряда стран, например в США, запрещают ограничивать свободу торговли, а исключительная стратегия как раз является нарушением этого закона и производитель делает себя уязвимым перед судебным преследованием со стороны других посредников. В-пятых, исключительный посредник может не обеспечить планируемых показателей сбыта, позиционирования и т.п., а также испортить имидж торговой марки на долгие годы. Исключительная стратегия применима лишь только на определенных небольших рынках по территории или по объему продаж. Обычно исключительный сбыт применяется при продажах товаров класса люкс, когда на первое место выходит экспертиза, опыт и возможности посредника. Например, в России дистрибутор товаров класса люкс компания Mercedes работает со своими поставщиками только на условиях эксклюзивности, но в обмен обеспечивает необходимый уровень продаж и позиционирование марок.

**Франшизная стратегия** сбыта представляет собой частный случай исключительного сбыта. Франшиза – это жесткая вертикальная маркетинговая система

для реализации товаров и услуг, как конечным потребителям, так и организациям. Суть данной стратегии заключается в следующем:

1. Держатель франшизы (франшизер) имеет уникальную модель и технологию бизнеса, с доказанной успешностью, универсальностью спроса и возможностью масштабирования, т.е. воспроизводства данной технологии.
2. Для того, чтобы развивать далее свой бизнес держатель франшизы имеет два варианта: во-первых, он может сделать это за заемные средства, совершив эмиссию ценных бумаг и разместив их на фондовом рынке, или взяв кредит в банке; во-вторых, он может реализовывать свое ноу-хау другим компаниям для того, чтобы они сами развивали его бизнес, получали доходы и выплачивали франшизеру различные платежи, связанные с франшизой.
3. Франшизер формализует свою бизнес-технологию в виде нормативных документов, организует обучение покупателей франшизы (франчайзи), оказывает им услуги на стартовом этапе, а также предоставляет консультационные услуги и реализует материалы, сырье, товары и т.п. за все время действия договора франшизы. В некоторых случаях франшизер кредитует покупателей франшизы на открытие бизнеса.
4. Вознаграждение франшизера заключается обычно в виде паушального взноса<sup>1</sup>, роялти<sup>2</sup> и выручки от продажи товаров, сырья и материалов для осуществления бизнеса франчайзи.
5. Франшизер, как правило, занимается продвижением своей торговой марки на всех территориях действия франшизы.

Преимущества для франшизера от использования франшизной стратегии сбыта очевидны – это, прежде всего, экономия средств на развитии бизнеса, обеспечение гарантированного притока денежных средств в течение продолжительного периода времени и цепная реакция роста капитала известности его бренда. Франчайзи, в свою очередь, получают возможность быстрого входа в успешный бизнес, снижая тем самым уровень риска, поэтому франшизная форма ведения бизнеса так популярна среди предприятий малого бизнеса. Недостатки франшизной стратегии сбыта в основном те же, что и у исключительной стратегии, и связаны с зависимостью держателя франшизы от

---

<sup>1</sup> Паушальный взнос - единовременное вознаграждение франшизера в виде определенной твердо зафиксированной в договоре (соглашении) суммы, которая устанавливается исходя из оценок возможного экономического эффекта и ожидаемых прибылей франчайзи на основе использования франшизы, также может рассчитываться как оплата затрат франшизера связанных с продажей франшизы (<http://www.radvert.ru/content/view/206/79/>).

<sup>2</sup> Роялти (Royalty) - вознаграждение в виде периодических отчислений фиксированных ставок, определяемых франчайзором на основании собственной оценки стоимости права использования торговой марки единой франчайзинговой сети, которые выплачиваются франчайзи франшизеру ежемесячно (<http://www.radvert.ru/content/view/206/79/>).



франчайзи на местах, их умения вести бизнес и наличия доброй воли в отношении франчайзера. На заре развития рыночной экономики в России были сделаны попытки развития федеральных франшизных систем, которые с треском провалились. Например, производитель мороженого американская компания Baskin Robbins практически за бесценок раздавала размещаемые ей по Москве брендовые павильоны российским предпринимателям, которые затем торговали в них сигаретами и алкоголем, но только не мороженым. Другой пример – печально известная франшизная система Дока Пицца, франчайзи которой пошли по пути «оптимизации» издержек на продукты, от чего резко упало качество продукции, возникло негативное отношение рынка к бренду, и пиццерии под данным брендом быстро прекратили свое существование. В современной России дела обстоят значительно лучше, но основная отрасль использования франшизной стратегии в нашей стране это франшиза между производителем и розничной торговлей – Sela, O'stin, Tervolina, Shop'n'Go и ряд других.

Всего существует четыре основных типа франшиз:

1. Франшиза «Производитель - оптовик». Ярким примером такой франшизы является Coca-Cola, реализующая концентраты своих напитков оптовикам-*боттлерам*, которые разливают и реализуют готовые напитки.
2. Франшиза «Производитель – розничная торговля». Помимо примеров, перечисленных выше, необходимо в этой связи упомянуть и такие известные системы как Копейка, Ароматный мир, Лукойл.
3. Франшиза «Оптовый торговец – розничный торговец». Примеры – торговая сеть «Электрофлот» компании «Седан», «Встрой-КА» дистрибьютора «Дельта» на рынке бытовой техники, «AV-TO» концерна «Амтел» в секторе торговли автомобильными шинами и маслами.
4. Франшиза «Производитель услуг – розничное предприятие сферы услуг», где яркими примерами служат рестораны «McDonald's», «Subway», «Чайная ложка», гостиницы «Holiday Inn», фирмы по прокату автомобилей – «Avis» и «Hertz».

Существуют также и другие формы франшиз, такие как «собственник технологии – производитель», «Издательский дом – СМИ», «Консалтинговая фирма – консультант» и т.п. Наиболее быстрые темпы развития получают франшизы в следующих отраслях:

1. рестораны быстрого питания;
2. профессиональные B2B услуги;
3. аренда автомобилей;
4. розничная торговля;

## 5. бытовые потребительские услуги

По типу **ориентации** продаж сбытовые стратегии подразделяются на два типа:

1. сбытовая стратегия, ориентированная на клиентуру;
2. сбытовая стратегия, ориентированная на производимую предприятием продукцию.

В случае первой стратегии ключевое место в организации бизнес-процессов сбыта фирмы занимают клиенты и их потребности, учет потребностей при формировании и реализации сбытовой политики фирмы, сегментация клиентского рынка и организация наилучшего взаимодействия с ним. При использовании стратегии сбыта, ориентированной на собственную продукцию основной упор делается на интенсификацию сбытовых усилий по продвижению атрибутов и свойств продукта, его бренда, поиска и использования потенциальных возможностей и клиентуры на рынке.

В зависимости от методологии продаж, лежащей в основе организации сбыта на фирме, сбытовые стратегии бывают следующих видов:

1. оппортунистическая;
2. абстрактная;
3. наступательная;
4. коррупционная;
5. экспертная.

**Оппортунистическая стратегия** продаж заключается в стремлении ограничить или полностью исключить сбыт. Такая ситуация может возникнуть в следующих ситуациях:

1. товарный дефицит на рынке;
2. квотирование государством продаж определенных товаров;
3. ожидаемое изменение конъюнктуры рынка, когда ожидается, что цены на товары пойдут вверх и поэтому благоразумнее будет придержать товар;
4. демпинг со стороны конкурентов, что может создать дефицит товара в будущем;
5. товар имеет обнаруженные дефекты и поэтому необходимо ликвидировать возможность массовых рекламаций, ведущих к убыткам;
6. во внешнеэкономической деятельности: кризис доверия местным посредникам на зарубежном рынке, защита имиджа товарной марки, репутации фирмы вследствие невозможности местным посредником обеспечить качественный продажный и пост-продажный сервис и т.п.

**Пассивная стратегия** продаж заключается в обеспечении абстрактного по отношению к клиентам сервиса, которое заключается только в несложном консультировании покупателей, помощи в выборе, оформлении и упаковки покупки. Данная стратегия подходит для реализации стандартных недорогих, а также известных, «раскрученных» на рынке товаров или в условиях ограниченного товарного предложения. Как правило, данная стратегия используется крупными розничными сетевыми торговцами, магазинами сниженных цен, или давно действующими на рынке оптовиками, имеющими большой ассортимент стандартных товаров, которые отпускаются мелкими партиями, либо предлагающих их по низким ценам. При реализации данной стратегии основной упор делается на обеспечение качества сервиса и удобства покупателей.

**Наступательная стратегия** является классической сбытовой концепцией организации продаж на фирме. Она заключается в агрессивном проталкивании товара любыми доступными способами с помощью активного поиска и коммуникации с потенциальной клиентурой, демонстрации и применения различных способов убеждения для покупки продукта. Основной акцент в данной стратегии делается на продукт, в том виде как он был задуман, произведен и запущен производителем на рынок. Как правило, данная стратегия применяется для сбыта товаров пассивного спроса – книг, страховых и банковских продуктов, сезонных товаров, товаров низкого качества, товаров завышенной стоимости и т.п. Повсеместно данный вид стратегии применяется фирмами, строящими свой бизнес по принципу многоуровневого или пирамидального маркетинга, и отлично подходит для одноразовой продажи какого-либо товара.

**Коррупционная стратегия** продаж подразумевает побуждение личного интереса представителя клиента, принимающего решение о закупках с целью организации долгосрочного сотрудничества с фирмой, которую он представляет. В основном личный интерес удовлетворяется путем прямых материальных стимулов в форме взятки («отката»), но также используются и завуалированные формы поощрения положительных решений в пользу конкретного поставщика в виде подарков, приглашений в зарубежные поездки и т.п. В основе реализации данной стратегии – конкретный человек, принимающий решение. Существуют и исключения: некоторые производители проводят негласные для топ-менеджеров торгового партнера конкурсы по продажам среди продавцов магазинов, материально вознаграждая победителей. Данная практика порочна не только потому, что в соответствии с Российским законодательством дача взяток является уголовно наказуемым преступлением, но и в том, что создает зависимость фирмы от одного человека с риском потерять свою репутацию в случае его разоблачения. Кроме этого, реализуя подобную стратегию и надеясь на ее результаты, фирма-

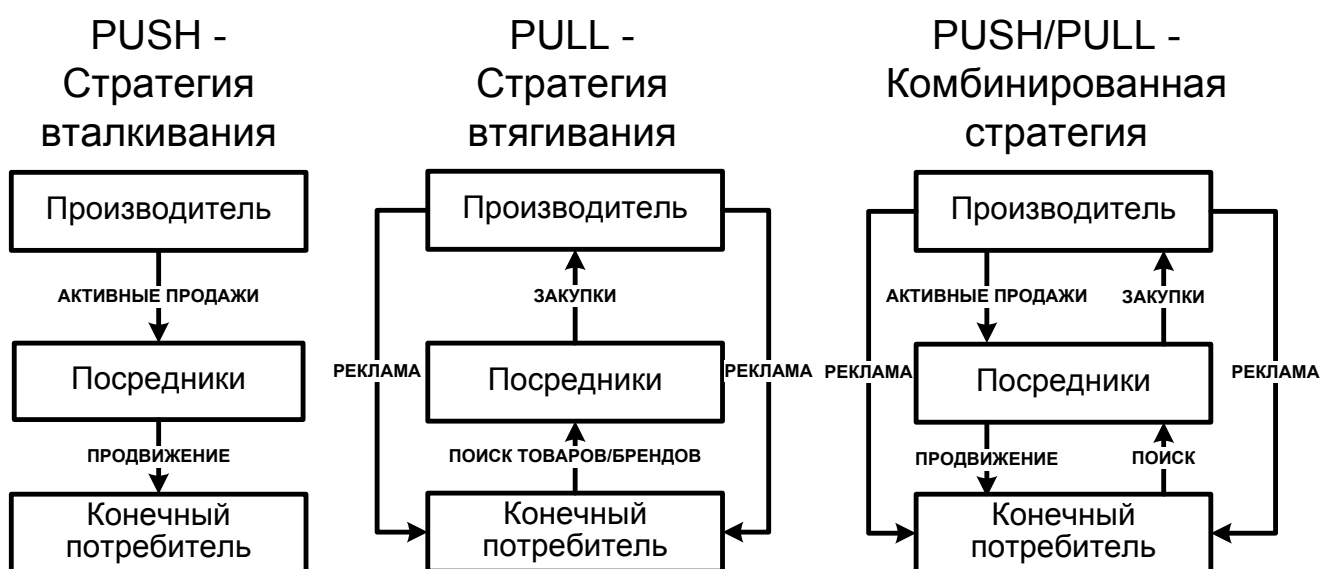
производитель не работает над улучшением своего продукта и бизнес-процессов, т.е. теряет свою конкурентоспособность на перспективу, особенно учитывая тот факт, что ничто не мешает конкурентам идти по пути той же коррупционной стратегии.

**Экспертная стратегия** продаж является наиболее прогрессивной в том смысле, что применяя ее, фирма-производитель является подлинно ориентированной на потребности и интересы клиента. Данный вид стратегии направлен на построение долговременных партнерских отношений, и поэтому нацелен на бизнес фирмы-клиента в целом. Данный вид стратегии применим в большинстве отраслей промышленных (Б2Б) рынков и для товаров, имеющих либо длинные циклы покупки, либо, производитель нацелен на долговременное сотрудничество, подразумевающее неоднократные продажи товаров своим клиентам. Существует известное правило, что привлечь нового клиента в пять раз дороже, чем удержать старого, поэтому постоянные клиенты имеют высокую ценность для бизнеса фирмы-поставщика.

В зависимости от принципов фирмы в области осуществления коммуникации с целевым рынком подразделяют следующие виды стратегий:

1. стратегия «вталкивания» или push-стратегия;
2. стратегия «втягивания» или pull-стратегия;
3. комбинированная стратегия.

В общем виде данные стратегии можно представить в следующем образом (см. рис. X.5):



**Рис. X.5. Коммуникационные сбытовые стратегии**

**Стратегия «вталкивания»** (push-strategy) имеет своей целью интенсификацию сбытовых усилий по стимулированию посредников с целью принятия последними товаров фирмы-производителя в свой ассортимент. Данная стратегия предполагает активную работу с участниками канала сбыта, активную роль в которой играют сотрудники сбыта. Целью стратегии «вталкивания» является также мотивация посредников на продвижение ими товаров и услуг конечным потребителям. Примеры возможных методов реализации стратегии «вталкивания» приведены в следующей таблице (см. табл. X.2)

Таблица X.2

**Возможные методы реализации стратегии «вталкивания» производителем**

Мероприятия в рамках Push стратегии	Возможные методы для реализации
Обеспечение роста отгрузок и стимулирование поддержания уровня товарных запасов посредника	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность высоких торговых наценок</li> <li>• территориальная исключительность</li> <li>• система скидок</li> <li>• бонусы за объем закупок</li> </ul>
Обеспечение результативности работы торгового персонала посредника	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тренинги по продукту</li> <li>• материалы о товаре</li> <li>• прямое материальное стимулирование продавцов</li> <li>• конкурсы и соревнования по продажам</li> <li>• другие формы мотивации торгового персонала посредника</li> </ul>
Обеспечение продвижения товаров и услуг посредником на локальном уровне	<ul style="list-style-type: none"> <li>• компенсация части и полных расходов посредника на рекламу</li> <li>• реклама от имени посредника</li> <li>• предоставление рекламных материалов</li> <li>• бесплатные демонстрационные образцы товара</li> <li>• оплата мест на полке, плата «за вход»</li> <li>• проведение промо-акций производителем на торговых площадях посредника</li> </ul>

<p>Обеспечение роста качества послепродажного обслуживания клиентов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность высокой наценки на запасные части и аксессуары</li> <li>• обучение сервисного персонала посредника, предоставление учебных материалов</li> <li>• предоставление гарантии на товары и компенсация стоимости работ посреднику по гарантийному ремонту</li> </ul>
---	---

При реализации стратегии «втягивания» (pull strategy) все усилия фирмы-производителя концентрируются на конечных потребителях, с целью побуждения спроса и интереса к товарам, реализующегося затем в поисках данного товара у посредников. Посредники, в свою очередь, стремятся не упустить собственную выгоду на гребне потребительского спроса, сами выходят на поставщиков и включают продвигаемые товары в свой ассортимент.

Основными мероприятиями фирмы-производителя в случае реализации стратегии «втягивания» являются следующие:

- администрирование продаж;
- отслеживание наличия товара в каналах сбыта;
- своевременный ввод товаров-новинок на рынок;
- расширение присутствия товаров в каналах сбыта;
- обучение правильной выкладке, дисплею и презентации;
- осуществление эффективной логистики (прием заказов – производство – поставка);
- качественное осуществление документооборота;
- обеспечение бесперебойного поступления оплаты за поставленные товары.

Стратегия «втягивания» предполагает, прежде всего, активную рекламу и продвижение своих товаров производителем, используя при этом средства массовой информации и БТЛ-промоакции.

Эта стратегия выгодно отличается от стратегии «вталкивания» возможностью быстрого выхода на рынок, а также уменьшением зависимости от посредников, которые в случае реализации данного вида коммуникационной сбытовой стратегии становятся более сговорчивыми на переговорах. Ее существенным недостатком, однако, является необходимость довольно существенных инвестиций в продвижение продукции, речь здесь

идет о десятках миллионов долларов. При правильной организации стратегия «вталкивания» способна предоставить достижения отличных результатов при выводе и закреплении на рынке с намного меньшими затратами, чем в случае «pull» стратегии.

На практике часто встречается и комбинация стратегий «втягивания» и «вталкивания», и такую стратегию можно определить как **комбинированная коммуникационная стратегия сбыта**. Этот вид стратегии под силу только крупным компаниям, таким как, например Proctor&Gamble, Unliver, Coca Cola, Nestle, L'oreal. Имея высокую репутацию своих брендов, данным компаниям, как правило, не составляет труда попасть на полки розничных магазинов. Кроме этого, большой штат торговых представителей и мерчандайзеров помогает строить взаимовыгодные отношения с посредниками, а активная реклама в СМИ способствует постоянному поддержанию спроса со стороны покупателей на значительно высоком уровне.

Фирма-производитель имеет в своем арсенале целый ряд стратегий сбыта, из которых она может выбрать для себя наиболее подходящую с точки зрения финансовых возможностей, типа продукта и целевого рынка, собственных целей и корпоративной миссии. Стоит отметить, что решение в пользу той или иной стратегии является очень важным для фирмы, которая может начинать свой бизнес с наименее затратных видов сбытовых стратегий постепенно переходя к более интенсивным видам стратегий по мере расширения собственного бизнеса.

#### **§4. Типы организации отдела продаж**

Для успешного выполнения стратегий, описанных в §3, фирме-поставщику товаров и услуг необходимо обеспечить процесс их реализации специализированными людскими ресурсами. Человеческие ресурсы в сфере сбыта фирмы должны быть распределены и организованы таким образом, чтобы наиболее результативно и эффективно выполнять реализуемую фирмой стратегию в области сбыта. Известно, коммерческие компании обычно приобретают конкурентоспособность за счет своей специализации на каком-то определенном виде товара или услуги, сфере деятельности или конкретном рынке. Такой же принцип доказал свою эффективность и в вопросах организации взаимодействия фирмы с рынком с помощью отдела продаж. Именно поэтому в последние 10 лет в компаниях, работающих на российском рынке, отчетливо заметно стремление к использованию специализированных сотрудников сбыта, имеющих четко очерченные сферы ответственности своей работы.

Существуют следующие типы организации зон ответственности сотрудников служб сбыта, что и определяет конфигурацию этих служб на предприятии:

1. организация службы сбыта по территориальному признаку;
2. организация службы сбыта по продукт-портфолию;
3. функциональная организация службы сбыта;
4. сегментно-клиентская организация службы сбыта;
5. смешанные формы организации службы сбыта.

**Организация службы сбыта по территориальному признаку** представляет собой распределение зон ответственности между сотрудниками службы сбыта (менеджерами, торговыми представителями) исходя из географических и административных границ рынка оперирования фирмы. Каждый работник службы сбыта получает под свою ответственность закрепленную за ним территорию, внутри которой он отвечает за построение выгодных для фирмы взаимоотношений с локальными участниками канала сбыта, обеспечение роста продаж и прибыли, ввод товаров-новинок и т.п. Чем выше в иерархии службы сбыта находится сотрудник, тем, в рамках данного типа организации отдела продаж, крупнее его территория, за которую он отвечает. Пример организации отдела продаж по территориальному признаку приведен в следующей схеме (см. рис. X.6):



**Рис. X.6. Пример организации службы сбыта по территориальному типу**

Данный тип организации службы сбыта имеет важное преимущество, заключающееся в обеспечении должного охвата рынка, а также в возможности обеспечения контроля за своими работниками. Поэтому обычно территориальный тип построения продаж встречается на рынках стандартных потребительских товаров. Важно также и то, что местные клиенты со временем привыкают работать с одним и тем же человеком и поэтому организация взаимодействия с местным рынком, как правило, улучшается. Недостатком же можно считать возможность конфликта между работниками сбыта за счет повышения мобильности рынка, когда клиент одного торгового представителя, расширяя свой розничный бизнес, открывает торговую точку на территории своего коллеги. Вряд ли было бы правильным разделить этого клиента между



двумя сотрудниками отдела сбыта, что может внести путаницу в организацию сотрудничества с данным посредником. Еще данная стратегия имеет риск в том, что на новой территории старый клиент начнет конкурировать с существующими клиентами, и это немедленно скажется на уже с трудом построенных с фирмой хороших отношениях. Примером, иллюстрирующим риски географического разделения зон ответственности, может служить ситуация, в которую в 2005 году попало московское представительство японской фирмы Panasonic. На розничном рынке бытовой электроники возник грандиозный скандал, вызванный тем, что недавно открывшиеся магазины электроники немецкой компании Media Markt, входящие в группу Metro, выставили на продажу одну из плазменных панелей Panasonic, розничная цена которой была в 2 раза ниже, чем цены на ту же модель в других федеральных сетях по торговле электроникой. Результатом этого стало бойкотирование любых поставок товаров под брендом Panasonic на полгода сетями «М.Видео», «Техносила», «Мир», «Эльдорадо». Данная модель плазменной панели даже и не была предназначена для продаж в России, на ее маркировке было указано, что панель произведена для Арабских Эмиратов. Но все равно владельцы сетей-конкурентов были возмущены дискриминационным подходом фирмы Panasonic к ценообразованию для российских клиентов.

**Организация службы сбыта по продукт-портфолио**, или по товарному принципу подразумевает деление зон ответственности работников службы сбыта в соответствии с их товарной специализацией. Другими словами, каждый сотрудник службы сбыта несет ответственность за определенную товарную группу, которую он продвигает на всей территории оперирования представляемой им фирмы. Пример организации службы сбыта представлен на следующей схеме (см. рис. X.7):



**Рис. X.7. Пример организации службы сбыта по типу продукт-портфолио**

Такой подход к организации отдела продаж может быть применен фирмами, имеющими, например, несвязанные между собой и разнородные товарные категории. Тип организации по продукт-портфолио также хорош в случае продаж сложнотехнических

товаров, реализация которых требует определенного уровня технических знаний и навыков у сотрудников службы сбыта. Обычно таких сотрудников называют *инженерами по сбыту (sales engineers)*.

Основным достоинством типа организации службы сбыта по продукт-портфолио является ликвидация конкуренции между менеджерами и торговыми представителями, типичной для территориального типа. В рамках этого типа организации разные торговые представители могут работать с одними и теми же товарными категориями, не мешая друг другу, и не пересекаясь в сферах своих интересов. Кроме этого, в данном случае продвигаются на рынок все товары в ассортименте фирмы, даже те, которые продаются труднее, и таким образом, минимизируются складские запасы. Зная рынок и свои товары, сотрудники службы сбыта могут вносить рациональные предложения по изменению свойств и улучшению качества товара, которые будут адекватны динамике изменений в потребностях рынка.

К недостаткам типа организации отдела продаж по товарному принципу можно отнести трудности, связанные с логистикой (компоновка груза в транспортную тару для одного клиента занимает больше времени и требует более значительных усилий, т.к. заказы поступают от разных сотрудников); а также проблемы в обслуживании клиентов в сфере коммуникаций, вызванные тем, что с одним и тем же клиентом работают разные сотрудники сбыта из одной фирмы, и поэтому возможна путаница в коммерческих условиях сотрудничества, увеличение числа контактов и затрат времени клиента. Поэтому для данного типа отдела продаж необходима очень четкая и согласованная организация взаимодействия как с клиентом, так и внутри службы сбыта.

**Функциональная организация службы сбыта** заключается в закреплении функций процесса продаж за конкретными сотрудниками службы или создания специализированных коллективов в форме отделов внутри службы сбыта. Схематически данный тип организации службы сбыта можно представить следующим образом (см. рис. X.8):



**Рис. X.8. Пример организации службы сбыта по функциональному типу**

В случае использования службой сбыта функционального типа каждый связанный со сбытом процесс выполняется разными подразделениями внутри сбытовой организации. Менеджеры по продажам, не ограниченные территориями и продуктовыми категориями, находят клиентов на рынке и передают их в другие обслуживающие группы. Служба работы с клиентами резервирует производство товара, оформляет все необходимые документы, следит за поступлением платежей и т.п. Эта служба затем передает клиента отделу логистики, обеспечивающему доставку заказа клиенту. Сервисная служба работает с установкой и подключением сложнотехнической продукции, а также разбирается с гарантийными случаями и отвечает за поставку запасных частей, аксессуаров и расходных материалов клиенту или конечным потребителям. Мерчандайзеры следят за выполнением стандартов выкладки и товарного дисплея в розничной торговле, деятельностью конкурентов и конъюнктурой рынка, и по результатам своей работы составляют отчеты для руководства службы сбыта.

Данный тип организации службы сбыта подходит для крупных фирм-производителей, имеющих высокий имидж, известность, репутацию и рыночную силу, т.к. в случае больших объемов одни лишь менеджеры по продажам в таком случае будут неспособны обеспечивать качественное обслуживание рынка. В том или ином виде, функциональная организация сбыта существует и у других типов построения отделов продаж, но в тех случаях менеджеры по продажам обычно более тесно взаимодействуют со своей клиентурой. Существует множество вариантов наделения менеджеров по продажам зонами ответственности при функциональном типе организации. В большинстве случаев они сводятся к поиску и привлечению новых клиентов в фирму, передаче их другим службам, поддержанием личных отношений и помощи в решении каких-либо возникающих проблем, если другие службы не могут их решить по каким-либо причинам.

Достоинствами функционального типа продаж является четкая организация службы сбыта в соответствии со специализацией ее сотрудников и отсутствие дублирования функций, что повышает эффективность и скорость обработки заказов и реагирования на запросы клиентов. Недостатком же такой системы можно признать раздробленность и обособленность отделов внутри служб сбыта, которая, в случае слабого управления ведет к усложнению и бюрократизации взаимодействия разных функциональных подразделений внутри сбытовой организации фирмы.

**Сегментно-клиентская организация службы сбыта** делит зоны ответственности внутри сбытовой организации по классами и видам клиентов, которые обслуживаются фирмой. Данный тип построения сбытовой организации подходит для фирм, которым в

своей деятельности приходится сотрудничать с принципиально разными клиентскими типами. Такие случаи характерны для компаний, производящих и продвигающих на рынок стандартные потребительские товары, и для которых, как и в случае территориального типа построения сбытовой организации принципиально важно достижение максимального охвата рынка. Пример организации сбыта по клиентскому типу приведен на следующей схеме (см. рис. X.9):



**Рис. X.9. Пример организации службы сбыта по сегментно-клиентском типу**

Логика подхода к сегментно-клиентской организации службы сбыта достаточно проста. Представители клиентов, да и сам бизнес, который они представляют, имеют существенные различия друг от друга. Например, собственник малого торгового бизнеса, сотрудничающий с фирмой-производителем и менеджер по закупкам крупной сетевой розничной компании, имеют принципиально разные мотивы и стимулы к сотрудничеству. Менеджеры по продажам и торговые представители, работая с одним типом клиентов, не всегда смогут понять и всех нюансов личных взаимоотношений, которые неизбежно возникают при коммуникации с работниками клиентских организаций разного типа. Это реализуется в списке требований к кандидатам при отборе и найме новых сотрудников службы сбыта. Очевидно, что, например, на позицию менеджера по работе с ФГУП будет, прежде всего, требоваться человек, имеющий опыт работы в государственных структурах, знающий организацию и построение системы государственных закупок изнутри. Принципиально важен также и тот факт, что разные типы клиентов, как правило, имеют и разный размер бизнеса, который конвертируется в разное количество товара, заказываемое ими у фирмы. Следовательно, размер усилий и необходимый уровень квалификации со стороны обслуживающей их сбытовой организации будет разным. Поэтому карьерный путь сотрудников сбыта внутри отдела продаж обычно начинается с обслуживания клиентов в относительно несложном сегменте, характеризующейся низкой частотой покупок и низкой лояльностью, и поэтому менее важным для фирмы. Затем в случае положительных результатов на данном поприще

карьера менеджера по сбыту продолжается в зоне ответственности за развитие продаж в ключевом или VIP клиентском сегменте.

К достоинствам данного метода можно отнести улучшенное качество обслуживания клиентов в виду закрепления за каждым их типом отдельного менеджера, который в свою очередь за счет своей специализации становится экспертом в специфике бизнеса сегмента клиентского бизнеса в зоне своей ответственности, а также благодаря построению долговременных персональных взаимоотношений с представителями клиентуры.

Недостатками сегментно-клиентского типа организации службы сбыта является зависимость фирмы от конкретного сотрудника фирмы, который, в свою очередь, является конечным звеном в коммуникации компании с целым клиентским сегментом. В случае ухода такого сотрудника из компании, последняя несет какое-то время ощутимый урон в своих продажах определенному типу клиентуры, т.к. в фирме просто некому будет ими заниматься. Поэтому в таком случае важно создать порядок взаимозаменяемости менеджеров по продажам, особенно в VIP-сегментах, а также обеспечить полную информационную прозрачность деятельности сотрудников сбыта.

Наиболее часто на практике встречаются смешанные формы организации отдела продаж, которые наиболее лабильны. Эта лабильность помогает фирмам более четко реагировать на потребности клиентов на рынке, а также наиболее эффективно и наименее затратно строить собственные сбытовые организации. При этом также и минимизируются присущие каждому типу организации службы сбыта недостатки, описанные выше. Смешанные формы организации службы сбыта имеют большое количество вариантов, которые вбирают в себя множество элементов из территориального, сегментного, товарного и функционального типа. Примерная организационная диаграмма службы сбыта может выглядеть следующим образом (см. рис. X.10):



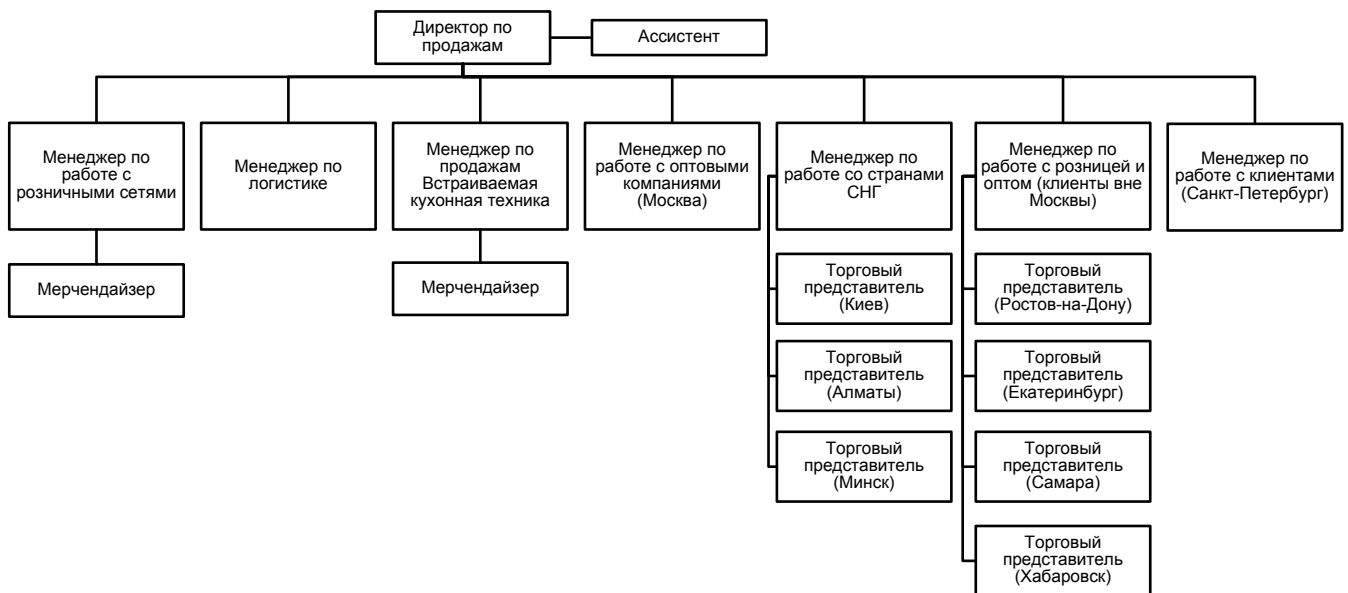
**Рис. X.10. Примерная организации службы сбыта смешанного типа**

Смешанные формы формирования сбытовых организаций также подходят для небольших и средних фирм, т.к. создают уже упомянутую лабильность, являющейся традиционным конкурентным преимуществом небольших по размеру бизнесов в их борьбе с лидерами рынка.

Существуют следующие **критерии**, определяющие **выбор** владельцами и руководством фирмы в пользу того или иного **типа организации службы сбыта**:

1. специфика продукта фирмы;
2. особенности потребностей и требований клиентов;
3. необходимость в четкой управляемости структурой сбыта;
4. отсутствие дублирования функций в сбытовой организации;
5. наличие необходимости открытия дополнительных региональных офисов;
6. размер и рыночная сила фирмы;
7. сложившиеся специфика внутри отрасли;
8. специализация фирмы: производство или торговля;
9. особенности кредитной политики фирмы;
10. необходимость создания прозрачной структуры сбыта;
11. организационная форма фирмы: «дочка», филиал другой компании или полностью независимая структура;
12. готовность и возможность существенных инвестиций в сбытовую организацию;
13. позиционирование фирмы и ее брендов;
14. специализация и экспертиза фирмы, история и специфика ее создания;

Приведенные выше схемы организации сбытовых организаций являются довольно простыми, т.к. призваны проиллюстрировать общие подходы к созданию и управлению служб сбыта. На практике структура службы сбыта может выглядеть примерно так (см. рис. X.11):



**Рис. X.11. Организационная диаграмма службы сбыта представительства Европейской фирмы, специализирующейся на производстве и сбыте бытовой техники (г. Москва), созданная на основании смешанных форм организации сбытовой организации**

Процесс планирования и организации сбытовой организации заключается во включении плана продаж в общую структуру маркетинг-плана как одной из его основных частей. План продаж должен обязательно включать количественные показатели, такие как запланированные продажи в штуках или в денежном выражении и бюджете затрат на сбыт. Общий план продаж должен разделяться по каналам, клиентам, территориям и т.п. исходя из специфики бизнеса и рынка. На основании этой работы менеджмент получает в распоряжение следующий инструментарий:

1. общие цели сбыта, выраженные в количественном выражении;
2. частные цели сбыта, выраженные в количественном разбиении общих целей на каналы, клиентов, территории и т.п., что определяет в конечном счете будущие зоны ответственности и KPI<sup>3</sup> сотрудников сбыта;
3. бюджеты на продажи, позволяющие оценить затраты на персонал, куда входят заработная плата и затраты на переменную часть оплаты труда сотрудников сбыта; его количество и квалификацию, а также затраты на оснащение сотрудников сбыта необходимым оборудованием или

<sup>3</sup> KPI – *англ.* Key Performance Indicator – критерии оценки эффективности и результативности труда работников, система основных индикаторов, позволяющих измерить производительность труда офисных сотрудников.

предметами имиджа, уровня обслуживания клиентов, включающие в том числе и затраты на неформальное общение с клиентами.

На основании обобщения этих данных создается организационная структура отдела сбыта. Следующим этапом реализации сбытовой политики в части создания сбытовой организации является поиск, отбор, наем и обучение сотрудников в сфере продаж.

После составления структуры сбытовой организации составляется список требований к соискателям, в которых отмечается необходимый опыт и уровень образования, личностные качества и достижений. Поиск кандидатов ведется с помощью рекрутинговых агентств, интернета, социальных сетей, личных знакомств. В процессе отбора кандидатов проводятся встречи-интервью, тестирование, моделирование рабочих ситуаций. С отобранными кандидатами проводятся переговоры на предмет их компенсационных ожиданий, включающих фиксированный оклад и переменную часть оплаты труда, социальный пакет и прочие составляющие системы мотивации сотрудников сбыта. Нанятым сотрудникам службы сбыта необходимо предоставить вводный курс и ориентирование, состоящий из следующего обучающего цикла:

1. индукционное обучение, включающее ознакомительный экскурс в историю фирмы, а также информирующий новичков о создателях фирмы, ее ценностях, миссии, и об основных требованиях, предъявляемых к работникам – распорядок работы офиса, расположение основных службы, к кому необходимо обратиться с каким-либо вопросом, кодекс этики, дресс-код<sup>4</sup> и т.п.;
2. обучение продукту, куда входит ознакомление со спецификой ассортимента продукции фирмы, характеристики товаров и предоставляемая ими потребительская ценность, сравнение с конкурентами и товарами-аналогами, существующими на фирме;
3. курс обучения технике продаж, включающий обучение навыкам, связанных с поиском клиентов, их привлечению и удержанию, технике проведения встреч, переговоров и т.п.;
4. обучение коммерческим вопросам и вопросам обслуживания клиентов, куда входят коммерческие условия сделок, уровень полномочий менеджера по сбыту при выдаче скидок, правила ведения документооборота, прочие элементы аккаунт-менеджмента, принятых в данной фирме.

---

<sup>4</sup> Правила, которым должны придерживаться сотрудники фирмы в отношении своей одежды и внешнего вида



После прохождения новым сотрудником службы сбыта данных этапов, связанных с образованием и его вводом в курс дела производится знакомство нового менеджера с рынком, существующими клиентами и далее следует начало его самостоятельной работы.

## §5. Организация взаимодействия службы сбыта с подразделениями фирмы

В процессе своей деятельности сбытовой организации доводится плотно взаимодействовать с другими отделами и подразделениями фирмы. Принципиальная схема такого взаимодействия приведена на следующем рисунке (см. рис. X.11):



**Рис. X.12. Схема взаимодействия сбытовой организации с другими отделами фирмы**

Необходимо подробнее рассмотреть основные вопросы взаимодействия службы сбыта со смежными подразделениями:

1. взаимодействие «сбытовая организация – топ-менеджмент», включает в себя:
  - 1.1. реализация выбранной стратегии сбыта;
  - 1.2. согласование планов продаж;
  - 1.3. отчетность по количественным и качественным показателям сбыта;

- 1.4. рекомендации по корректировке стратегии сбыта;
2. взаимодействие «сбытовая организация – НИОКР и производство» включает:
  - 2.1. формирование производственной программы на основании прогноза продаж и заказов от клиентов;
  - 2.2. при посредничестве службы маркетинга – внесение необходимых изменений в продукт или его модификация на основании требований клиентов;
  - 2.3. содействие в реализации пере-произведенной продукции;
  - 2.4. информирование о выявленных массовых дефектах произведенной и отгруженной продукции.
3. взаимодействие «сбытовая организация – отдел логистики» заключается в:
  - 3.1. информировании службы о необходимости доставки товара клиенту в соответствии с его требованиями: необходимые сроки, тип отгрузочной тары<sup>5</sup> и т.п.;
  - 3.2. проверке правильности составления отгрузочных документов до передачи их клиенту;
  - 3.3. формировании заказов на основании емкости и грузоподъемности отгрузочной тары;
  - 3.4. определения маршрута следования транспортного средства и другие связанные с доставкой оперативные вопросы;
4. взаимодействие «сбытовая организация – отдел закупок», происходит в случае специализации фирмы в области торговли, т.к. на производственном предприятии, как правило, связи этих двух служб не выражены или отсутствуют; в случае торговой специализации фирмы направления взаимодействия те же, что и в п.2, т.е. закупки в этом случае подменяют производство;
5. взаимодействие «сбытовая организация – финансовый отдел» имеет много направлений, включающих:
  - 5.1. планирование бюджета продаж, контроль за его исполнением, отчетность;
  - 5.2. формирование и согласование коммерческих условий сделок, ценовых схем, предоставления товарного кредита и систем скидок;
  - 5.3. управление дебиторской задолженностью и совместная работа по ее минимизации;
  - 5.4. организация документооборота для сопровождения сделок;
6. взаимодействие «сбытовая организация – отдел кадров» заключается в следующих мероприятиях:

---

<sup>5</sup> В данном случае под отгрузочной тарой понимается транспортное средство, перевозящее груз – кузов автомобиля, морской контейнер, железнодорожный вагон и т.п.

- 6.1. организация поиска, помощь в отборе и найме персонала сбыта;
- 6.2. организация обучения персонала сбыта;
- 6.3. создание и управление мотивационными схемами компенсаций и оплата труда сотрудников сбытовой организации;
- 6.4. общий кадровый менеджмент сотрудников сбыта;
7. взаимодействие «сбытовая организация – ИТ и АХО, как правило, заключается в мероприятиях технического обеспечения службы сбыта необходимыми ИТ-инструментами, а также всем необходимым для организации функционирования службы сбыта;
8. взаимодействие «сбытовая организация – отдел маркетинга» в российских и некоторых международных фирмах обычно сводится к следующим мероприятиям:
  - 8.1. участие службы сбыта в исследовании и анализе рынка;
  - 8.2. содействие в промо- поддержке продуктов и брендов отделом продаж;
  - 8.3. проведение отделом маркетинга рекламных кампаний для поддержки продаж.

Необходимо подробнее остановиться на вопросах взаимодействия службы сбыта и маркетинга, так как этим вопросам, к сожалению, уделяется мало внимания. В большинстве фирм отделы маркетинга и сбыта действуют изолированно друг от друга. А ведь они являются ключевыми на фирме в области привлечения клиентов к продукции фирмы. Допуская подобную изолированность, руководители фирм, как минимум не используют возможный эффект от синергии взаимодействия этих двух направленных на рынок отделов, и как максимум способствуют созданию противоречий между сбытом и маркетингом, что приводит к тому, что в случае неудач на рынке работники этих отделов начинают обвинять друг друга.

Сотрудники сбыта часто обвиняют маркетеров в том, что они удалены от реалий рынка и слабо представляют себе существующие у клиентов и конечных покупателей потребности, разрабатывают и проводят неэффективные маркетинговые программы и рекламные кампании, слабо влияющие на продажи. Маркетеры, в свою очередь, обвиняют сбытовиков в преследовании исключительно своих корыстных сиюминутных интересов за счет долгосрочных прибылей, а также концентрации усилий на «комфортных» клиентах в ущерб остальным. Результатом таких взаимоотношений становится слабая координация между сбытом и маркетингом, что способствует повышению стоимости вывода продуктов на рынок, увеличению времени запуска продукта и в целом увеличивает издержки обращения фирмы.

Существует 4 уровня интеграции сбыта и маркетинга, которые могут быть определены по соответствующим признакам (см. табл. X.2):

Уровни интеграции и взаимодействия служб маркетинга и сбыта

Уровень интеграции и взаимодействия	Признаки уровня
1. Отсутствие взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отделы сбыта и маркетинга фокусируются исключительно на своей работе;</li> <li>• исторически сформировались отдельно друг от друга;</li> <li>• совместные совещания не проводятся или проводятся для разрешения конфликтов.</li> </ul>
2. Слабое взаимодействие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• существуют гласные или негласные правила предотвращения конфликтов;</li> <li>• пользуются общей терминологией (например, «поиск потенциальных клиентов»)</li> <li>• проводятся совместные совещания для уяснения позиций по ключевым вопросам.</li> </ul>
3. Согласованное взаимодействие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• существуют четкие, но гибкие границы зон ответственности, работники сбыта используют маркетинговые инструменты и терминологию, маркетеры принимают участие в крупных сделках;</li> <li>• оба отдела совместно планируют свою деятельность и участвуют в образовательных мероприятиях</li> </ul>
4. Полная интеграция	<ul style="list-style-type: none"> <li>• активно используют совместные системы (например, CRM);</li> <li>• имеют общую систему мотивации и стимулирования;</li> <li>• разделяют ответственность за результат.</li> </ul>

Разные уровни приведенных здесь степеней интеграции должны соответствовать тому положению, в котором находится фирма на рынке в определенный момент своего развития и становления. Например, если рынок становится зрелым, ключевым фактором конкурентоспособности на нем становится цена, то правильным шагом руководства фирмы будет внедрение согласованного взаимодействия отделов маркетинга и сбыта, при котором необходима совместная работа и проекты по нахождению новых путей улучшению положения фирмы на рынке. Если же конкуренция на рынке становится жестче с каждым днем, то реакцией фирмы может стать создание условий для полной

интеграции служб маркетинга и сбыта, заключающейся в общей ответственности за результат.

Предпосылки и необходимость повышения уровня интеграции отделов сбыта маркетинга и пути внедрения данного уровня интеграции представлены в следующей матрице (см. табл. X.3):

**Таблица X.3.**

**Процесс перехода на более высокие уровни интеграции сбыта и маркетинга**

Текущий уровень интеграции	Признаки	Рекомендован переход на уровень	Мероприятия, обеспечивающие переход
Отсутствие взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• работники сбыта и маркетинга часто конфликтуют и соперничают друг с другом в получении ресурсов;</li> <li>• функции дублируются;</li> <li>• отсутствие ответственности.</li> </ul>	Слабое взаимодействие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формализация отношений и создание правил по взаимодействию в ключевых вопросах (например, разработка контактов с перспективными клиентами)</li> </ul>
Слабое взаимодействие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рынок становится более зрелым;</li> <li>• сокращение жизненных циклов товаров;</li> <li>• несмотря на ввод правил, функции дублируются и совместные проекты не реализуются</li> </ul>	Согласованное взаимодействие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организация совместных совещаний для обсуждения общих проблем и возможностей;</li> <li>• ротация кадров между отделом продаж и маркетинга;</li> <li>• совместные решения по ключевым проектам.</li> </ul>
Согласованное взаимодействие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рынок становится сильноконкурентным;</li> <li>• в маркетинге четко</li> </ul>	Полная интеграция	<ul style="list-style-type: none"> <li>• активное использование службы продаж для изучения, анализа и</li> </ul>

	<p>выделяются стратегическая и тактическая операционные группы</p>		<p>освоения новых рынков сбыта;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• поддержка продаж со стороны тактической маркетинговой группы, которая 100% своего времени посвящает разработке инструментов такой поддержки;</li> <li>• внедрение системы оценок и вознаграждения для сбыта и маркетинга с помощью метрик и КРІ, общих для обоих отделов.</li> </ul>
--	--	--	---

Создание тесного взаимодействия между сбытом и маркетингом не всегда обязательно. Например, если бизнес имеет небольшой размер или хорошие деловые отношения между работниками сбыта и маркетинга сложились сами собой.

## §6. Основные инструменты сбытовой политики фирмы

Инструменты сбытовой политики включают в себя мероприятия, связанные с каждодневной реализацией отделом продаж своего функционала. Они позволяют достичь целей сбытовой деятельности фирмы с помощью выполнения ключевых задач, возложенных на сбытовую организацию. Основные инструменты сбытовой политики включают в себя следующие тактические мероприятия, тесно связанные друг с другом в их практической реализации:

1. элементы сбытовой политики в области сотрудничества с посредниками (организация поиска, привлечения и послепродажного обслуживания клиентов);
2. элементы сбытовой политики в области коммерческих условий сопровождения сделок (ценообразование, условия платежа, финансовая поддержка клиентов);

### 3. элементы сбытовой политики в области коммерческой логистики.

Процесс поиска, привлечения и обслуживания клиентов и посредников можно определить как общий сбытовой процесс фирмы. Он представляет собой с одной стороны, использование элементов и навыков искусства продаж, которые не рассматриваются в данной главе, а с другой стороны – реализацию типа стратегии сбыта по методам продаж – оппортунизм, пассивная, наступательная, коррупционная, экспертная, рассмотренным в §4. В общем виде сбытовой процесс состоит из следующих стадий (см. рис. X.13):

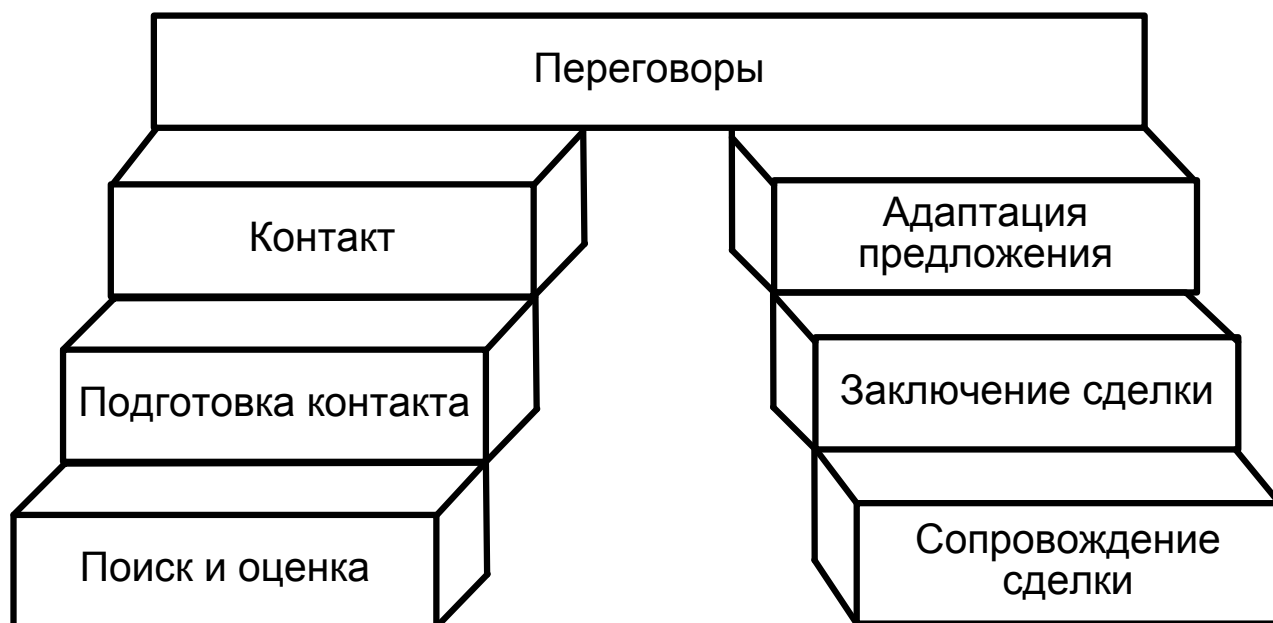


Рис. X.13. Принципиальная схема сбытового процесса фирмы

**Поиск клиентов и посредников** необходим для инициирования контакта сотрудника продаж с клиентом с целью вовлечения последнего в сбытовой процесс. В данной части различают следующие понятия – контакт (sales lead) и перспективный клиент (prospect). Под *контактом* в сбытовом процессе понимают либо конкретного индивидуума, либо организацию, которые могут быть заинтересованы в продуктах фирмы. *Перспективный клиент* – это объект сбытового процесса, индивидуум или организация, которые, с одной стороны получают удовлетворение своих потребностей при использовании предлагаемых фирмой продуктов, и с другой стороны являются платежеспособными для приобретения и использования продукта. Соответственно данная часть сбытового процесса относится к оценке и квалификации контактов, результатом чего является их отсеивание или их конвертация в перспективных клиентов.

Существует большое количество методов поиска и селекции потенциальных клиентов. Среди них необходимо выделить следующие, т.к. они имеют наибольшее распространение в практике сбытового процесса:

1. «ковровые» продажи, когда сотрудник сбыта методически обращается к контактам без какой-либо выборки, например, обзванивает все телефонные номера, начинающиеся с префикса 443-, или обходит любые попавшиеся на его маршруте офисы;
2. социальные сети, когда сотрудник сбытовой организации использует рекомендации своих существующих клиентов и обрабатывает поступившие от них контакты;
3. использование центров влияния, когда клиентами фирмы являются авторитетные в определенной местности или отрасли люди, на которых могут ориентироваться потенциальные клиенты;
4. интуитивный метод, при котором сотрудник сбыта использует свой опыт, интуицию и входящую информацию для определения перспективного клиента;
5. использование наблюдателей, когда сбытовая организация имеет младший полевой персонал, задачей которых является разведка и выявление на рынке контактов, которые затем передаются вышестоящему менеджеру для дальнейшей разработки;
6. использование «охотничьих собак», когда сотрудник продаж договаривается с людьми, не имеющими отношения к сбытовой организации, но заинтересованных в сотрудничестве с ней. За каждый предоставленный менеджеру контакт они, как правило, получают определенное вознаграждение в фиксированном виде, а также комиссионные от сделки. Например, банкетный менеджер любого ресторана может информировать агентство по проведению мероприятий о крупном заказе, чтобы представители агентства могли бы предложить дополнительные услуги клиенту ресторана.

**Подготовка контакта** предполагает сбор информации о перспективном клиенте, ее оценку и определение основных потребностей клиента, которые затем должно быть учтены при подготовке коммерческого предложения. **Коммерческое предложение** – это **формальное предложение заключить коммерческую сделку, содержащее все существенные условия соглашения: ассортимент, количество, цены, сроки, ответственность сторон и т.п.** Источниками информации о перспективном клиенте являются:

1. собственное наблюдение за деятельностью потенциального клиента;



2. упоминания о потенциальном клиенте в СМИ: интернет, газеты, журналы;
3. отзывы наблюдателей, «охотничьих собак», коллег по работе, друзей и других людей, знающих потенциального клиента и имеющих мнение о нем.

Целями данного этапа сбытового процесса является получение следующей информации:

1. размер потенциальной сделки;
2. возможны ли повторяющиеся сделки;
3. ключевые персоналии, принимающие решения (decision makers);
4. особенности личности этих персоналий, имеющие отношение к заключению сделки.

На основании этой информации сотрудником сбыта, как уже отмечалось выше, подготавливается коммерческое предложение, и сбытовой процесс переходит на свою следующую стадию.

**Организация контакта** предполагает планирование и осуществление обращения к потенциальному клиенту со своим коммерческим предложением. Важным моментом здесь является получение доступа к нужному человеку, который принимает решение. Ключевым аспектом данной стадии сбытового процесса является способность сотрудника продаж привлечь внимание потенциального клиента и возбудить его интерес к продукту. Контакты с потенциальными клиентами могут осуществляться прямым способом, когда сотрудник продаж напрямую обращается к клиенту в его доме, офисе или в других местах; или с помощью средств удаленной связи (телефон, факс, электронная почта).

В случае принятия покупателем условий коммерческого предложения коммерческая сделка считается заключенной. После этого сделка оформляется договором. В случае непринятия покупателем каких-либо пунктов проводятся переговоры.

Кульминацией сбытового процесса является проведение переговоров. Коммерческие **переговоры** предполагают последовательное прохождение по следующим этапам:

1. Подготовка
2. Приветствие
3. Введение в характер коммерческой сделки
4. Подробный рассказ о своих предложениях
5. Диалог
6. Завершение беседы

Важнейшее значение в переговорах имеет четвертый этап, связанный с презентацией и конкретизации своих предложений клиенту. Существуют следующие методы продаж, которые применяются в переговорах:

1. *метод «моя игрушка»*, когда сотрудник сбыта сразу стремится передать свой продукт в руки потенциальному клиенту, и последнему во многих случаях будет психологически трудно отдать его обратно; данный метод широко используется продавцами, например, в электропоездах, а также продавцами ювелирных украшений и меховых шуб;
2. *метод акцента на преимуществах для потребителя* заключается в использовании вопросов или утверждений, имеющих отношение к предлагаемому продукту; например, представитель типографии, используя данный метод, может аргументировать продажу с помощью следующего утверждения: «стоимость печати ваших рекламных каталогов обойдется у нас в 150 руб. за штуку, а сколько вы заплатили другой типографии в последний раз? 600 руб. за штуку?»;
3. *метод взвинчивания любопытства*, который используется для построения в сознании клиента образов, связанных с предлагаемым продуктом; например, менеджер по продажам CRM-систем при встрече с клиентом может вертеть перед ним белым конвертом, говоря «здесь лежит письмо, в котором написаны причины потери вами 250 своих постоянных клиентов в прошлом месяце»;
4. *метод шокирования* потенциального клиента является запредельным с точки зрения этики, но во многих случаях имеет сильное воздействие, он применяется часто при продаже продуктов страхования жизни; например, страховой агент показывает фотографии крайне пожилого человека говоря «делаете ли вы что-нибудь сегодня для себя в таком возрасте?»;
5. *метод демонстрации*, когда клиенту продукт показывается в действии с привлечением внимания на результаты, данный метод применяется продавцами дорогих пылесосов и других специальных приборов.

В некоторых случаях переговоры могут закончиться выражением согласия потенциальным клиентом купить товар или начать сотрудничество, и, соответственно, заключением сделки. В других ситуациях клиент может быть не готов к этому, т.к. он может быть неудовлетворен рядом условий предлагаемых менеджером по сбыту. Поэтому в сбытовом процессе возможна стадия, заключающаяся в необходимости адаптации коммерческого предложения исходя из высказанных клиентами контрпредложений, если они могут быть приняты фирмой. Далее проводятся повторные

переговоры, которые ведут к следующей стадии сбытового процесса, связанной с заключением сделки.

На данной стадии сотрудник продаж должен определить поступающие от потенциального клиента сигналы, которые могут подсказать, что клиент близок к согласию купить товар. Эти сигналы включают в себя следующие проявления:

1. вопросы клиента, уточняющие детали сделки и не имеющие отношения к ее коммерческим деталям, например, «как быстро вы сможете осуществить доставку?», «какого цвета еще бывают эти калькуляторы» и т.п.;
2. заинтересованность клиента в продукте, выраженная в его рассматривании или когда он держит его в руках;
3. невербальные жесты – клиент крутит в руках ручку, откидывается назад в кресле и т.п.

При считывании подобных поступающих от клиента сигналов сотрудник продаж должен использовать инициативу и предложить клиенту совершить сделку, например, используя следующие вопросы: «какой способ оплаты вы предпочтете?», «когда вы хотели бы получить товар?» и т.п.

Стадия сбытового процесса, связанная с сопровождением сделки, включает в себя следующие мероприятия:

1. организация документооборота с клиентом, куда входят подписание договоров, предоставление счетов и других необходимых документов;
2. отслеживание доставки заказа клиенту, оперативное решение возникших вопросов и проблем;
3. решение вопросов, связанных с оплатой отгруженной продукции;
4. организация послепродажного обслуживания (для сложно-технических товаров);
5. обеспечение удовлетворенности клиента и получение дополнительных заказов.

Элементы сбытовой политики в области коммерческих условий сопровождения сделок включают в себя вопросы ценообразования и условий платежа. Политика в области ценообразования коммерческих сделок предназначена для формализации и стандартизации системы скидок и надбавок на реализуемые фирмой продукты. Это необходимо для определения границ возможностей торговым сотрудникам сбыта и создания честных и равных условий сотрудничества с клиентами. Принципиальная схема, показывающая наиболее распространенные виды скидок и надбавок приведена на следующем рисунке (см. рис. X.14):



**Рис. X.14. Виды скидок и надбавок, применяемые в сбытовом процессе**

Сотрудник сбыта, занимающийся обслуживанием клиентов, в своей деятельности использует ценовые инструменты для стимулирования спроса со стороны посредников и клиентов, а также регулирования потоков заказов с целью увеличения продаж и оптимизации уровня загруженности производства и закупочной логистики.

Другим элементом сбытовой политики, влияющим на стимулирование клиентов и посредников, является портфель условий оплаты заказов. Существуют следующие основные виды оплаты за поставку продукции, проранжированные по степени увеличения риска для фирмы-поставщика:

1. предоплата – товар отгружается только при условии его 100% оплаты (cash-in-advance, cash up-front);
2. частичная предоплата с оплатой товара по его поступлению клиенту – товар отгружается клиенту по поступлению оговоренного процента предоплаты, другая часть оплачивается сразу после его получения (partial cash in advance, cash upon delivery);
3. оплата с отсрочкой платежа – товар отгружается в кредит, который погашается через определенный договоренный срок (net sale);
4. товарная консигнация – товар отгружается клиенту, оплата поставщику поступает по мере реализации товара клиентом (consignment);
5. банковский аккредитив или гарантия – товар отгружается клиенту при подтверждении банком оплатить товар (Letter of Credit, Bank Warranty);
6. открытый счет – партии товара отгружаются клиенту без каких-либо условий, клиент оплачивает товар в любые устраивающие его сроки (Open Account).

Элементы сбытовой политики в области коммерческой логистики включают в себя условия транспортных поставок продуктов фирмы-поставщика. Сюда относятся следующие условия:

1. размер минимальной партии товара;
2. срок производства или отгрузки заказа;
3. виды транспортных тары, используемые для транспортировки продукции;
4. количество продукции, которое могут быть загружены в разные типы транспортной тары;
5. правила комплектации отгрузок;
6. оформляемые фирмой-поставщиком отгрузочные документы;
7. маршруты следования транспортных средств;
8. используемые фирмой-поставщиком базисные условия поставок INCOTERMS 2000<sup>6</sup>.

Описанные в данном параграфе элементы сбытовой политики являются тактическими инструментами сбыта и коммерции и позволяют фирме реализовывать описанные в §3 стратегии сбыта. Правильность выбора и использования данных инструментов существенно влияет на эффективность реализации выбранной сбытовой стратегии и выполнение фирмой своих функций сбыта.

#### **§7. Решение практической ситуации. Разработка и реализация сбытовой стратегии компании в области полиграфического производства**

Компания «Афсет» осенью 2008 решила заняться производством и реализацией открыток. Обзаведшись дизайнами для открыток, уточнив все детали печати в конкретной наиболее подходящей типографии «Афсет» «произвел» 15 000 открыток. 6 видов дизайнов ориентированных на круглогодичный спрос, и 11 видов на зимние праздники.

Особенность открыток в оригинальных изображениях, в том что они помещены в пакет вместе с конвертом. Также еще в пакете находится небольшой гибкий магнит с изображением логотипа.

Все открытки осенью и зимой 2007 — 2008 г.г. продавались в крупнейших книжных магазинах Минска. Продажи были минимальны — 10% от всей партии.

---

<sup>6</sup> Целью Инкотермс является обеспечение комплекта международных правил по толкованию наиболее широко используемых торговых терминов в области внешней торговли. Таким образом, можно избежать или, по крайней мере, в значительной степени сократить неопределенность различной интерпретации таких терминов в различных странах.

Для многих людей, как стало ясно из опросов в точках продаж, были непривычны дизайн, концепция, а также отсутствие надписей внутри некоторых видов открыток. С другой стороны много раз представители компании были свидетелями очень хороших отзывов об открытках, т.е. от тех, кто их покупал и приходил за ними еще.

С января по март 2008 все магазины оформили возврат, сославшись на ничтожные продажи. Собственник бизнеса понимал, что спрос на открытки возрастает с осени и имеет свой пик в зимние праздники, а также 14 февраля, 23 февраля, 8 марта. В Минске в последнее время набирает обороты клубное движение, с множеством различных open-air'ов и открытием новых рейв-клубов.

Для примера еще одной странной маркетинговой акции: накануне нового года менеджер фирмы договорился с администрацией одной большой вечеринки на новый год и бесплатно предоставил им 300 открыток с поздравлением VIP клиентов с текстом, подписанным от нашей компании bigFeel и компании-организатора вечеринки. Это был спонтанный ход, целью которого было засветить открытки с таким названием.

*Ответьте на вопросы:*

1. Каким образом можно осуществить позиционирование открыток?
2. Определите основных целевых покупателей данной продукции
3. Как должен быть организован сбыт и какие точки и методы продаж должны быть задействованы в развертывании сбытовой стратегии?

## **§8. Задание к главе**

Опишите основные типы посредников и постройте схему конфигурации канала сбыта для шоколадных батончиков. Определите основную сбытовую стратегию по охвату рынка, ориентации, методу продаж и коммуникации для данного товара. Обоснуйте свои выводы.

### **Контрольные вопросы:**

1. В чем заключаются цели, сущность и задачи сбытовой политики фирмы?
2. Перечислите и опишите основные типы посредников.

3. В чем заключается особенность стратегии «вталкивания»? Какие мероприятия реализуются в рамках данной стратегии?
4. В чем заключаются недостатки территориального типа построения отдела продаж?
5. Перечислите виды скидок, которые предоставляются клиенту после отгрузки товара?

### Список литературы

1. **Ingram Thomas N. et al.** Sales Management: Analysis and Decision Making, 5e, [Книга]. – Ingram, 2004.
2. **Ingram Thomas N. et al.** Professional Selling: A Trust-Based Approach, 2e [Книга]. – Ingram: 2004.
3. **Kotler P., Rackham N., Krishnaswamy S.** Ending the War Between Sales and Marketing. [Статья].// Harvard Business Review. July–August, 2006.
4. **Miller R. et al.** Big Deals Successful Management. [Книга]. – Lori, 2008.
5. **Баркан Д.И.** Управление продажами. Учебник - 2 изд. [Книга]. –СПб: Высшая школа менеджмента, дом С.-Петерб.гос.университета
6. **Ветроградов В.В.** Управление продажами. 2-е изд. [Книга]. – СПб: Питер, 2005.
7. **Грант С.** Эффективное управление сбытом. Как сделать ваш отдел сбыта лучшим. [Книга]. – М: Баланс Бизнес Букс, 2002.
8. **Котлер Ф.** Маркетинг в третьем тысячелетии [Книга]. -М : АСТ, 2000.
9. **Котлер Ф.** 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филип Котлер / Переиздание / Пер. с англ. [Книга]. — М.: : ЗАО «Олимп—Бизнес», 2008.
10. **Котлер Ф.** Основы маркетинга [Книга]. – М: Прогресс, 1991.
11. **Лукич Р.** Управление отделом продаж [Книга]. – М: Хорошая книга, 2009.
12. **Норка Д.И.** Управление отделом продаж предприятия, стратегии и тактики успеха [Книга]. – М: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009.
13. **Розанн Л. Спиро, Уильям Дж. Стэнтон, Грегори А. Рич.** Управление продажами. [Книга].- М: Издательский дом Гребенникова, 2007.