



Китаев-Смык А. Л., МБА

Комплекс мер по модернизации сбытовой политики предприятия

Одной из основополагающих идей новой философии менеджмента является идея дальне-, средне- и краткосрочного планирования. В современном бизнес-сообществе с каждым днем приходит понимание того, что дальнейшее развитие компании не может происходить без следования определенному плану. Бурное развитие современной Российской экономики требует от владельца бизнеса, особенно от владельца разнопрофильных бизнесов ответа на вопрос: на что делать упор, в какое из направлений вкладывать деньги? Ответом на этот вопрос служит постановка Видения бизнеса, создание Миссии Компании с последующей разработкой Стратегического, Тактического и Операционных планов.

Видение и миссия компании

«Видением» (ударение на первый слог) является описание направления движения компании в необозримое будущее. Т.е. Видение — это вектор развития компании, который не подразумевает под собой какой-либо конкретной цели. Он лишь обрисовывает контуры целей, которые, как правило, являются недостижимыми на данный момент времени ввиду их глобальности. Видение позволяет осознать свое место в весьма отдаленном будущем. Как правило, сформулированное Видение является закрытой информацией и обсуждается узким кругом лиц, чаще всего владельцами или топ-менеджерами компании.

Формулировка «Миссии» (ударение на первый слог) базируется на Видении своего бизнеса владельцами компании. Корпоративная Миссия компании — это общая, качественно выраженная цель, которая преобразуется затем в систему краткосрочных и долгосрочных целей. В отличие от Видения, цели, описанные в Миссии, являются выполнимыми в обозримом будущем. Сформулированная Миссия является открытой информацией и выполняет важную коммуникационную роль как во внешнем мире, так и внутри организации.

Основные характеристики миссии

Так, для потребителей, поставщиков, обществу — это информация о том, что представляет собой компания, к чему она стремится, чем руководствуется в своей деятельности. Для сотрудников предприятия — это представление об общих целях организации, осознания своего места в ней.

Во-вторых, корпоративная Миссия является основой для выработки целей и стратегий предприятия, обеспечивая их непротиворечивость. Важно отметить, что целью деятельности предприятия является не только получение прибыли, но и удовлетворение потребностей как потребителей и деловых партнеров, так и сотрудников и собственни-

ков организации, а также внесение своего вклада в развитие общества.

В-третьих, в Миссии отражаются этические, мировоззренческие позиции руководства компании, от которых зависит их отношение к целям общества, выбору средств решения задач.

Таким образом, корпоративная Миссия отражает:

- целевые ориентиры компании;
- сферу деятельности компании;
- философию компании.

В качестве примера приведу Видение и Миссию воображаемой компании ООО «Пластик», являющейся производителем ПВХ-профиля.

Видением ООО является наращивание производственных мощностей до лидирующих позиций на европейском рынке и достижение их 100% загрузки.

Корпоративной Миссией ООО является обеспечение компаний-производителей ПВХ-окон доступным и высококачественным ПВХ-профилем через отлаженную сбытовую сеть в России, странах СНГ и на евро-азиатском рынке, и, вместе с тем, увеличение прибыли компании и удовлетворение потребностей сотрудников.

Стратегический подход к организации службы сбыта на примере воображаемого ООО

Структура управления службой сбыта является централизованной с четким взаимоотношением со всеми подразделениями. Во главе стоит коммерческий директор. Он осуществляет руководство всеми филиалами, отделом маркетинга и отделом экспорта. Структура службы сбыта включает как управленческие, так и производственные подразделения.

Коммерческий директор контролирует деятельность по организации сбыта, анализирует данные о работе, он же является связующим звеном в структуре управления предприятиями.

При построении существующей структуры сбыта руководство ООО преследовало следующие цели:

- максимально охватить рынок потенциальных потребителей;
- обеспечить максимально эффективную загрузку имеющихся производственных мощностей;
- добиться максимально возможной рентабельности продаж;
- иметь по возможности полную и достоверную информацию о рынке.

Для реализации этих целей была выбрана следующая стратегия:

- Реализовывать профили на всем рынке СНГ. Это должно обеспечить максимальный охват потребителей.
- Отказаться от услуг дилеров и посредников; сделать упор на продажи штатными торговыми представителями конечным потребителям продукции в филиалах. Это должно привести к максимизации рентабельности продаж, так как дилеры и посредники требовали достаточно больших скидок. Также контроль конечного потребителя должен дать стабильность заказов и достаточно полную картину рынка.
- Сегментировать рынок по территориально-производственному признаку, обеспечив при этом, чтобы с каждым потребителем работал только один торговый представитель структуры сбыта. Территориальная сегментация должна обеспечить наиболее полный охват потребителей; отраслевая сегментация — выделить крупнейших потребителей, не привязанных к какой-то конкретной территории. При этом должна иметься возможность принятия оперативных решений, необходимых для удовлетворения потребителей на различных сегментах рынка.
- Создать на различных географических территориях склады для обеспечения оперативных поставок конечным потребителям. Склады должны также позволить избежать сезонных колебаний спроса — в зимнее вре-

мя года можно нарабатывать продукцию на региональные склады.

На основании указанной стратегии строится структура сбыта, описать которую можно следующим образом:

1. В крупнейших городах России создаются региональные филиалы (склады). За каждым филиалом закрепляются потребители, расположенные на соответствующей географической территории.

При делении России на территории изменяются следующие соображения:

- территории должны иметь сопоставимый объем потенциального рынка;
- территории не должны пересекаться — для того, чтобы исключить конкуренцию между собственными торговыми представителями;
- филиалов не должно быть слишком много, чтобы ими можно было эффективно управлять, а также осуществлять контроль их деятельности;
- месторасположение филиалов должно позволять осуществлять эффективный контакт с потребителями своей территории.

2. Назначаются руководители региональных филиалов и отраслевых отделов, наделенные достаточно широкими полномочиями по вопросам, связанным с обслуживанием соответствующих рыночных сегментов.

3. В центральном офисе создается экспортный отдел, в задачу которого входит организация поставок зарубежным потребителям.

4. В центральном офисе создается отдел маркетинга, в задачу которого входит консультация торговых представителей по вопросам товара, рынка, способах продвижения товара, а также обобщение маркетинговой информации, поступающей из региональных филиалов и отраслевых отделов.

5. Региональные филиалы и отраслевые отделы имеют линейную организационную структуру, при этом численность сотрудников регионального филиала составляет от четырех до десяти человек, численность сотрудников отраслевого отдела — от трех до четырех человек.

Торговые представители в филиалах являются связующим звеном между покупателем и предприятием.

Деятельность региональных представителей состоит из ряда задач:

- Маркетинг основной продукции в регионе;
- открытие склада и обеспечение административно-хозяйственной деятельности;
- изучение местного законодательства, уровня заработной платы, цен;
- контроль по своевременному расчету за отгруженную продукцию.

В целом служащие службы сбыта ООО выполняют следующие функции:

- Оценка перспектив. Поиск перспективных потребителей или направлений сбыта продукции;
- постановка целей. Распределение времени

для взаимодействий с актуальными и потенциальными потребителями;

- коммуникации. Распространение информации о товарах и услугах;

- продажи. Осуществление продажи посредством установления контакта с потребителем, представления товара, преодоления возражений и завершения сделки;

- обслуживание. Предоставление различных услуг потребителям: консультации по возникшим проблемам, оказание технической помощи, обеспечение доставки товара;

- сбор информации. Проведение исследования рынка и составление отчета.

Вышеперечисленные функции говорят о том, что работники службы сбыта (торговый персонал) являются связующим звеном между предприятием и фактическими и потенциальными потребителями, и источником информации о клиентах, рынках и конкурентах. Достижение установленных менеджментом компании целей по продажам предполагает эффективное управление деятельностью торгового персонала собственной сбытовой сети.

Управление торговым персоналом включает следующие основные процессы: контроль, мотивация и оценка результатов их деятельности. Степень контроля торгового персонала различна, новых работников, находящихся на окладе контролируют больше, чем сотрудников, чей труд оплачивается по системе комиссионных выплат.

Оценка деятельности торгового персонала связана с управленческими аспектами контроля над его деятельностью. Руководство предприятия получает информацию о деятельности своих торговых представительств из нескольких источников: торговые отчеты, личные наблюдения, письма и жалобы потребителей, опросы покупателей.

Результаты деятельности торговых представительств подводятся в отчетах о контактах и дополняются отчетами о расходах, новых клиентах, потерянных потребителях, деловых и экономических условиях в регионе, где находится филиал. Такие отчеты позволяют руководству определить основные показатели их деятельности:

- по оплаченной прибыли;
- по объему платежей за месяц;
- по эффективности продаж.

Стратегия мотивирования работников службы сбыта

В процессе маркетинговой деятельности проблема сбыта решается уже на стадии разработки политики фирмы. Осуществляется выбор наиболее эффективной системы, каналов и методов сбыта применительно к конкретно определенным рынкам. Это означает, что производство продукции с самого начала ориентируется на конкретные формы и методы сбыта, наиболее благоприятные условия. Поэтому разработка сбытовой политики имеет целью определение оптимальных направлений и средств, необходимых для обеспечения наибольшей эффективности процесса реализации товара, что предполагает обоснованный выбор организационных форм и методов сбытовой деятельности, ориентированных на достижение намечаемых конечных результатов.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как эффективно управлять этим ресурсом. От того, сколь результативным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. Задача руководителя состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала.

Создание и поддержание стабильного уровня мотивации сотрудников является стратегически важным аспектом в работе руководителя. Действенные стимулы (мотивации) трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но имеют место и общие принципы формирования и сохранения мотивации. Прежде всего, постоянная мотивация порождается работой. Руководитель призван искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом его характере, требовательности и ответственности. Ставша с течением времени однообразной и рутинной работа не обеспечивает мотивации. Человек по мере своего развития желает иметь все более творческие инновационные задачи. Отсюда руководитель обязан обеспечивать положение, при котором содержание работы обновлялось бы достаточно часто.

Несомненно, одним из основных факторов мотивации персонала для выполнения работы является оплата труда, выступающая в форме заработной платы. Система вознаграждения за труд должна строиться с учетом следующих факторов:

- характера и сложности работы;
- роли труда в общем результате;
- эффективности труда.

К сожалению, зачастую трудность объективной оценки этих факторов приводит к замене их в практической деятельности на частные признаки, такие как стаж работы, уровень квалификации и должность. Это упрощает задачу выбора размера оплаты труда, но сопровождается нарушением объективности оценки труда.

В условиях рыночных отношений механизм заработной платы должен учитывать три принципа:

1. Размер оплаты труда должен зависеть от трудового вклада каждого работника, его опыта и квалификации.

2. Заработок работника должен опреде-

латься конечным результатом работы всего коллектива.

3. Оплата труда должна обеспечить социальную защищенность работников.

Для правильного учета всех этих факторов сначала нужно понять, что такое заработная плата. Зарплата – это основная часть фонда жизненных средств работника, представляющая в денежной форме долю чистого дохода предприятия, зависящую от конечных результатов работы коллектива и распределяемую между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда.

Все ситуации продаж отличаются друг от друга, но большинство менеджеров, клиентов и торговых работников соглашаются, что существуют некоторые характеристики, которые необходимы для работы в качестве торгового представителя. Они показаны в таблице.

- физические характеристики (внешний вид, аккуратность);
- профессиональный опыт (опыт работы в сфере продаж и других сферах деятельности);
- образование;
- личные качества (убедительность, адаптивность (приспособляемость)),
- навыки (коммуникативные, межличностного общения, владения техникой, трудовые);
- факторы социального окружения.

Мотивация торговых представителей сочетает материальные и нематериальные факторы. Зарплата начисляется сотрудникам службы сбыта следующим образом:

1. Каждый сотрудник службы сбыта получает фиксированную часть оклада, которая зависит от должности, стажа и региона.

2. Премияльный фонд заработной платы отраслевого отдела и регионального филиала

Данная система начисления заработной платы связана со стратегией компании и нацелена на повышение прибыльности бизнеса компании.

1. Торговые представители напрямую заинтересованы в увеличении цен реализации продукции. В их интересах работа с конечным потребителем продукции.

2. Торговые представители заинтересованы в долговременных отношениях с потребителями продукции. Чем больше постоянных клиентов, тем выше прибыль подразделения.

3. Распределяя премиальный фонд, руководители подразделений имеют возможность непосредственно влиять на качество работы своих подчиненных.

К нематериальным факторам мотивации сотрудников можно отнести следующие:

- перспектива карьерного роста;
- похвала подразделений, добившихся в течение определенного периода наилучших показателей по прибыли и объемам продаж;
- регулярные собрания сотрудников службы сбыта на корпоративных мероприятиях для создания неформальных отношений, позволяющих эффективно решать рабочие вопросы.

В очередном выпуске будут освещены следующие темы по достижению успеха на поприще сбыта:

- Key Account Management – работа с клиентской базой;
- ценовая политика;
- стимулирование продаж посредством рекламы.

Директор Департамента продаж PLAFEN

Китаев-Смык А. Л., MBA

Тел.: (495) 995-0972/73

alex_ks@plafen.com

Черта характера	Соответствующая способность
Сильная личность	Легко переносить отказ
Чувство долга	Довести до конца процесс продажи
Напористость	Убеждать людей
Уверенность в себе	Проявлять твердость на переговорах
Готовность рисковать	Быть новатором
Общительность	Завязывать отношения с людьми
Абстрактное мышление	Генерировать идеи
Скептицизм	Задавать вопросы, быть всегда начеку

Даже если существуют какие-то универсальные характеристики, для каждой компании важно выработать собственный набор критериев набора продавцов. Вот основные психофизические и профессиональные параметры, по которым необходимо разработать детальные описания:

- умственные способности (способности к планированию и разрешению проблем);

ла составляет фиксированный процент от прибыли, принесенной соответствующим подразделением. Далее премиальный фонд распределяется руководителем подразделения среди сотрудников подразделения в зависимости от вклада каждого в общий результат. Премияльная составляющая заработной платы составляет около 50 процентов от ее полной величины.

Помните о Ваших возможностях!



✓ Любая компания на территории России, Украины, Казахстана и Беларуси, занятая в «оконном» бизнесе, может получить журнал-каталог «Оконное производство» бесплатно.

✓ Любая компания, занимающаяся производством или поставками профильных систем, оборудования, фурнитуры и комплектующих, стекла и стеклопакетов, а также другой продукции, согласно рубрикатора раздела «Поставщики и производители», может разместить в нем краткую информацию бесплатно.

Тел.: +7 (495) 798-9680

e-mail: winpro@mail.ru www.winpro.ru

Распространение на территории Казахстана:

+7 (3272) 755-335, 742-109

Распространение на территории Украины: +380 (50) 991-0345

Подписка и заявка на размещение информации на www.winpro.ru