

Петров К. Н.

# УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ



## Планирование

- Построение эффективной структуры отдела продаж
- Использование CRM-систем

## Организация

- Прогнозирование продаж
- Подбор и мотивация торгового персонала

## Контроль

- Контроль затрат
- Анализ результативности сотрудников



Издательский дом  
"Вильямс"

От автора бестселлера КАК РАЗРАБОТАТЬ БИЗНЕС-ПЛАН

Константин Петров  
**Управление отделом продаж**

«Диалектика-Вильямс»

2011

## **Петров К. Н.**

Управление отделом продаж / К. Н. Петров — «Диалектика-Вильямс», 2011

ISBN 978-5-8459-1687-7

Ваши товары плохо продаются? Растут затраты? Падает прибыль? Все это – симптомы неправильной организации отдела продаж. Книга «Управление отделом продаж» научит вас спланировать структуру отдела продаж, организовать работу сотрудников, проконтролировать затраты отдела продаж. Первая часть книги посвящена процессам купли-продажи и методам прогнозирования продаж – эти знания помогут вам спланировать максимально эффективную структуру отдела продаж. Но никакая структура не может работать без людей. Фирмы тратят огромные средства на отбор, подготовку и обучение продавцов. Почему же эти вложения не всегда приводят к росту продаж? Вторая часть книги научит вас отбирать сотрудников, правильно обучать их и надлежащим образом мотивировать. Однако сама по себе структура сбыта и эффективные сотрудники никогда не обеспечат высокую прибыль, если не контролируются издержки. Анализ затрат и результативности работы отдела продаж посвящена третья часть книги. Прочитав книгу «Управление отделом продаж», вы получите все необходимые знания для создания максимально эффективной структуры отдела продаж, организации и контроля сбыта.

ISBN 978-5-8459-1687-7

© Петров К. Н., 2011  
© Диалектика-Вильямс, 2011

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Благодарности                                  | 6  |
| Предисловие                                    | 7  |
| Часть I. Планирование продаж                   | 8  |
| Глава 1. Понимание процессов покупки и продажи | 8  |
| Принятие решения о покупке                     | 8  |
| Участники процесса покупки                     | 9  |
| Закупочный центр                               | 10 |
| Этапы процесса покупки                         | 12 |
| Организация повторных закупок                  | 15 |
| Продажа и связанные с ней виды деятельности    | 16 |
| Этапы процесса продажи                         | 18 |
| Конец ознакомительного фрагмента.              | 25 |

# **Константин Николаевич Петров**

## **Управление отделом продаж**

Copyright © 2011 by WilliamsPublishing House.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

\* \* \*

## **Благодарности**

Автор выражает благодарность Вадиму Бондарю за многочисленные советы и рекомендации, Алексею Орловичу, Виктору Штонде, Елене Петриковец и Андрею Никифорову за дельную критику, Владимиру Павлютину за идеи по оформлению обложки, Антону Реве за помощь в продвижении книги в Интернете, а также редакторам Евгении Тимченко и Наталии Макаровой за безупречную работу над книгой.

## Предисловие

Ваши товары плохо продаются?

Растут затраты?

Падает прибыль?

Все это – симптомы неправильной организации отдела продаж. Книга «Управление отделом продаж» научит спланировать структуру подразделения, организовать работу сотрудников и проконтролировать затраты отдела продаж.

Основная цель любого бизнеса – прибыль. Заработать прибыль невозможно без продаж. Ежегодно тратятся огромные деньги на тренинги и семинары по обучению различным техникам продаж. Издается множество книг по продажам. Авторы книг, тренеры и консультанты ищут ответ на сокровенный вопрос «как продать?» Однако значительно более важным вопросом остается «как наши клиенты покупают?» или «как убедить их купить наш товар?» В первой части книги «Управление отделом продаж» подробно объясняется, как происходят процессы покупки-продажи, кто и на каких этапах принимает в них участие. В этой части вы найдете всю необходимую информацию и примеры из практики для построения отдела продаж и организации его работы по таким принципам, как географический, по типу товара, по категориям клиентов и по функциям сбыта. Здесь же вы научитесь составлять прогнозы продаж с помощью целого ряда методов прогнозирования. Понимание процессов покупки-продажи, принципов построения отдела продаж и методов прогнозирования позволит вам спланировать максимально эффективную структуру отдела продаж, наиболее подходящую для ваших товаров.

Однако даже самая идеальная структура не может работать без сотрудников сбыта. Большинство руководителей продаж и владельцев бизнеса утверждают, что люди – самое ценное в отделе продаж. Поэтому они тратят огромные средства на подготовку и обучение своих продавцов, далеко не всегда добиваясь успеха. Почему немалые вложения в обучение, тренинги, курсы и т. д. не всегда приводят к росту результативности самого ценного актива компании? О том, как подобрать правильных сотрудников, обучить их продажам, построить работоспособную систему мотивации, оплаты труда и поощрения, вы узнаете из второй части книги.

Но и сама по себе структура сбыта и эффективные сотрудники никогда не обеспечат высокую прибыль, если не контролируются издержки. Анализ затрат и результативности работы отдела продаж посвящена третья часть книги. Здесь вы узнаете, как пользоваться различными методами анализа затрат, финансовыми коэффициентами, а также научитесь проводить анализ результативности торгового персонала.

Прочитав книгу «Управление отделом продаж», вы получите все необходимые знания для создания максимально эффективной структуры отдела продаж, организации и контроля сбыта.

## Часть I. Планирование продаж

### Глава 1. Понимание процессов покупки и продажи

*В этой главе...*

- *Этапы процесса покупки*
- *Продажа и связанные с ней виды деятельности*
- *Этапы процесса продажи*
- *Современные методы продаж*

Многим из нас в жизни не раз приходится выступать в роли как покупателя, так и продавца. Однако в сфере бизнеса процессы покупки и продажи выглядят не так, как на потребительских рынках. Чтобы эффективно организовать продажи своей продукции, нужно хорошо понимать процессы покупки и продажи – это позволит найти вариант, который принесет максимальную отдачу. В этой главе мы рассмотрим процесс покупки.

Не секрет, что иногда для заключения сделки может понадобиться немало времени и хорошая подготовка. Несмотря на то что и клиенты, и поставщики не прочь сократить цикл покупки-продажи, продавцам нередко приходится тратить недели и даже месяцы, чтобы получить заказ. Поэтому продажа товаров и услуг часто связана с активными действиями, цель которых – найти подход к покупателю. Собрав информацию о потенциальных клиентах, продавец делает выводы о том, кто из них заинтересован в приобретении товаров или услуг и кто из сотрудников фирмы-покупателя может повлиять на окончательное решение о покупке. Но на этом процесс не заканчивается: прежде чем сделка будет заключена, придется совершить несколько дополнительных визитов, провести презентацию продукции, а после заключения контракта – проконтролировать поставку товара, провести консультации по обучению персонала компании-покупателя и послепродажному обслуживанию.

Впрочем, далеко не каждая продажа затягивается на длительное время и требует от продавца тщательной подготовки. Однако для того, чтобы научиться эффективно управлять сбытом, ставить задачи перед продавцами и контролировать их деятельность, нужно сначала понять, как покупатели принимают решение о покупке. Другими словами, чтобы хорошо продавать, нужно знать кому и как продавать.

Поэтому самое главное, самый первый вопрос, который требует ответа, начинаете ли вы собственный небольшой бизнес или вступаете в должность CEO транснациональной корпорации, всегда звучит одинаково: *Как продать наш товар?* Этот вопрос тянет за собой цепочку других. Кто будет продавать? Что должны знать и уметь эти люди? Сколько их должно быть? Какие действия они должны выполнять, чтобы продукция компании эффективно продавалась? В какую сумму обойдется создание собственной системы сбыта? Что мы станем делать, если продажи окажутся ниже запланированного уровня?

Многие пытаются искать ответы на эти вопросы, ориентируясь на обыкновенный здравый смысл, – и порой безуспешно. Однако объективная оценка такого подхода (он весьма распространен в очень многих областях бизнеса) такова: *это всегда работает, но никогда не работает как следует*. Здравый смысл и творческий подход – это бесценные инструменты, но, к сожалению, они полезны только при наличии всех необходимых знаний и максимально полной информации по каждому конкретному случаю.

### Принятие решения о покупке

Как потенциальные покупатели принимают решение о покупке нужных им товаров или услуг? Понимание этого процесса лежит в основе организации сбыта, так как все стратегии сбыта, приемы продаж, усилия менеджеров и вообще вся работа отделов продаж направлены на то, чтобы повлиять на этот процесс и извлечь из него коммерческую выгоду.

Приобретение товаров и услуг фирмами во многом похоже на то, как покупатель в супермаркете принимает решение о покупке макарон или оливок: сначала приходит осознание необходимости товара, потом взвешиваются определенные критерии (срочность покупки данного товара, его привлекательность, доступность по цене) и по истечении какого-то времени принимается решение о покупке.

В отличие от решения конечного потребителя, решение организации о покупке партии товаров, смене поставщика или разработке новой продукции связано с большими рисками, поэтому в этот процесс включаются разные специалисты и он может занять длительное время. В этой ситуации для фирмы-продавца порой жизненно важно знать, какие должностные лица компании-покупателя имеют право решающего голоса в вопросах приобретения той или иной продукции. Такая информация особенно важна при совершении личных продаж.

### **Участники процесса покупки**

В крупных организациях на окончательное решение о покупке оказывают влияние достаточно много сотрудников – технические специалисты, менеджеры по работе с клиентами, сотрудники отдела закупок, руководители разных уровней и другие. Всех участников процесса можно условно разделить на семь категорий:

- инициаторы;
- пользователи;
- эксперты;
- цензоры;
- покупатели;
- лица, принимающие решения;
- контролеры.

*Инициаторы покупки* – это люди, которые выявляют проблему или видят возможность изменить к лучшему существующее положение дел и могут поставить перед руководством компании вопрос о приобретении товаров или услуг. В роли инициатора может выступить фактически любой сотрудник компании, который имеет возможность донести информацию до лиц, связанных с принятием соответствующего решения. В то же время довольно часто инициатива исходит непосредственно от руководства компании. Особенно это касается глобальных вопросов, например замены или обновления офисного оборудования или других элементов материально-технической базы организации.

*Пользователи* могут оказывать значительное влияние на решение о приобретении товаров и услуг, поскольку непосредственно применяют их в своей работе. Скажем, специалисты по техническому обслуживанию могут настоять на заключении контракта с конкретным поставщиком, поскольку качество его товара выше, благодаря чему увеличивается срок эксплуатации оборудования и/или сокращается время простоя. Пользователи также часто выступают в роли инициаторов покупки. Таким образом, одни и те же сотрудники компании могут выступать в нескольких ролях.

*Цензоры* – сотрудники, фильтрующие поток информации, который поступает к другим участникам процесса покупки. В их число могут входить сотрудники отдела закупок данной организации и представители поставщиков. Влияние цензоров определяется их контролем над типом и объемом информации, которая направляется от поставщиков к другим лицам, при-

нимающим решение о покупке. Следует помнить, что это влияние может быть как сугубо профессиональным и исходить из потребностей компании, так и личным, основанным на материальной заинтересованности цензора. В роли цензора может выступать, например, секретарь, решающий, кого соединять с руководством компании, а кого нет, и сотрудник отдела снабжения, собирающий предложения от разных поставщиков и отсеивающий ненужную информацию. Избирательность подачи информации, несомненно, оказывает влияние на принятие окончательного решения.

*Контролеры* – группа сотрудников, определяющих бюджет конкретной покупки. Иногда бюджет устанавливается независимо от конкретной покупки, например, головной офис компании составляет бюджет для региональных офисов на приобретение определенной продукции, скажем, расходных материалов или оргтехники. В таких случаях покупка или замена конкретного оборудования не должны превышать предусмотренного бюджета. Если ставится задача удержать себестоимость нового товара в пределах определенного суммы, то в роли контролера выступает его разработчик.

*Покупатель* – человек, который непосредственно контактирует с компанией-продавцом и отвечает за размещение заказа. В одних случаях покупатель наделяется правом вести переговоры о покупке и ему предоставляется определенная свобода действий, в других он не может выйти за рамки четких технических требований или других условий, установленными специалистами и руководством компании.

*Эксперты* предоставляют другим участникам процесса, имеющим непосредственное отношение к закупкам, информацию для анализа альтернативных вариантов. Нередко именно они формулируют критерии, которые потом используются для принятия решения о покупке. В роли экспертов могут выступать и пользователи, но обычно к этой категории относятся технические специалисты из разных подразделений компании.

*Лица, принимающие решение.* В этой роли обычно выступает представитель компании – покупатель или менеджер по закупкам, который наделен правом принимать окончательное решение о покупке. Однако чаще всего принятие решения о заключении контракта, скажем, на приобретение крупной дорогостоящей техники или оборудования относится исключительно к компетенции высшего руководства компании.

Следует помнить, что любое решение о покупке так или иначе почти всегда включает функции всех вышеперечисленных участников. В ряде случаев многие (если не большинство) таких функций могут осуществляться весьма ограниченным кругом людей, т. е. один человек может выполнять функции сразу нескольких участников процесса покупки. В крупных компаниях и при значительном бюджете покупки все роли участников процесса обычно переданы отдельным сотрудникам или даже целым подразделениям.

Следовательно, иногда успешность продаж напрямую зависит от того, удалось ли продавцу установить подлинное функциональное разделение всех участников процесса компании-покупателя. В подавляющем большинстве случаев такое разделение неочевидно.

## **Закупочный центр**

Существует такое понятие, как *закупочный центр* – круг лиц, принимающих участие в приобретении определенной продукции. Количество участников закупочного центра на разных этапах принятия решения может колебаться от трех до 12 человек; степень их влияния также может быть различной. В простейшем случае закупочный центр – это просто отдел закупок или отдел снабжения компании, где в качестве экспертов выступают приглашенные сотрудники разных подразделений. Скажем, при разработке технических условий для нового товара наибольшее влияние оказывают сотрудники проектных и исследовательских подразделений, а при выборе поставщика решающим становится голос менеджеров по закупкам.

Приобретение товаров и услуг связано с риском, поэтому количественный и качественный состав закупочного центра *напрямую* зависит от величины этого риска. Если мнение менеджера по закупкам имеет решающее значение при размещении повторных заказов, то решение о приобретении абсолютного нового или рискованного товара обычно принимает весь закупочный центр. Риск возрастает в условиях дефицита времени на принятие решения и при наличии сомнений в качестве и эффективности приобретаемой продукции, поэтому в таких ситуациях количество лиц, участвующих в принятии решения, как правило, возрастает.

На практике около половины всех контактов в процессе закупки осуществляют группы из нескольких человек, причем чаще всего эти группы формируются из сотрудников разных подразделений. Интересно отметить, что в число членов закупочного центра часто входят представители поставщиков, т. е. лица, не являющиеся сотрудником компании-покупателя. Это означает, что у продавца зачастую нет возможности убедить клиента в целесообразности покупки соответствующего товара или услуги. Следовательно, для продавца очень важно использовать все свои шансы с максимальной эффективностью, например, прибегнуть к многоуровневым продажам, когда представители сбыта параллельно устанавливают контакты с сотрудниками компании-покупателя, которые могут повлиять на принятие решения о приобретении продукции.

Следует отметить, что на разных этапах принятия решения влияние участников закупочного центра меняется, поэтому в процессе продажи продавцу приходится планировать свои действия в зависимости от целого ряда факторов, в частности:

- от того, с какими лицами следует вступить в контакт;
- от того, на каком этапе принятия решения необходимо устанавливать такие контакты.
- от объема информации и тех аргументов, которые являются самыми эффективными и убедительными для каждого из участников процесса покупки.

Не существует однозначного и универсального плана действий. По этой причине информация, накопленная в клиентской базе в результате прежнего опыта общения с сотрудниками той или иной организации, а также полученная в процессе опросов и других маркетинговых исследований, существенно влияет на установление и/или поддержание контактов и сотрудничество с каждым отдельным клиентом.

Функции членов закупочных центров (отделов снабжения), в организациях одной отрасли достаточно однотипны. Это позволяет компании-продавцу разработать правила, которыми будут руководствоваться ее торговые представители. Например, в мелких фирмах строительной отрасли на всех стадиях процесса принятия решения влияние руководства намного выше, чем менеджеров по закупкам или инженеров-строителей. В крупных фирмах – наоборот, что говорит об усилении в них профессиональной специализации и децентрализации закупок. Следовательно, организация, продающая свои товары или услуги в этой сфере, должна использовать гибкую политику: при работе с мелкими фирмами менеджер по продажам должен добиваться встречи с высшим руководством, а при работе с крупными организациями – налаживать и укреплять контакты с сотрудниками отдела снабжения.

Так же обстоят дела и в закупочных центрах. Решение о покупке сравнительно простой и недорогой продукции принимает один человек или узкая группа лиц – для закупки, скажем, канцтоваров не требуется резолюция президента компании. Когда же речь заходит о приобретении уникального товара (например, системы электронного бухучета или складского учета), круг лиц, участвующих в принятии решения, расширяется. Поэтому продажа технически сложного оборудования требует создания системы сбыта или использования многоуровневых продаж. Сотрудники отдела сбыта устанавливают контакты с разными участниками закупочного центра компании-клиента, чтобы выйти на максимально широкий круг влиятельных

лиц. Каждому сотруднику, участвующему в процессе принятия решения, предоставляется та информация, которая должна показаться ему наиболее актуальной.

Однако разработанная компанией политика или структура сбыта не должна восприниматься как жесткий набор правил или инструкций. Периодически необходимо анализировать и пересматривать стратегию работы с закупочными центрами клиентов, проявлять в работе гибкость и творческий подход. Так, показателен пример одной из известных фирм, занимающейся продажей пленки для рентгеновских аппаратов. В течение многих лет ее политика сбыта была ориентирована на техников рентгеновских кабинетов. Компания слишком поздно обратила внимание на то, что в связи с сокращением расходов решение о закупке пленки принимается на более высоком уровне (т. е. происходит централизация принятия решения). После анализа ситуации компании в кратчайшие сроки изменила свою стратегию сбыта.

Что нужно помнить при работе с закупочными центрами (отделами снабжения) компаний-покупателей?

Несмотря на то что в работе с ними действительно не существует каких-либо жестких правил и инструкций, все они по существу устроены и работают *одинаково*. На практике подлинным назначением таких центров является не только и не столько совершение оптимальной покупки, сколько уменьшение рисков, связанных с приобретением неудачного товара. Поэтому очень часто продавцу при работе с компанией-покупателем достаточно правильно оценить структуру закупочного центра и понять его устройство. Это позволяет избежать грубых системных ошибок, связанных с неправильным пониманием работы отдела снабжения покупателя. В большинстве случаев такие ошибки происходят не из-за недостаточной квалификации представителей компании-продавца и не из-за отсутствия у них гибкости и творческого подхода, а из-за слепого следования инструкциям собственного руководства и банального игнорирования сигналов, сообщающих об истинной технологии принятия решения о покупке в отделе снабжения компании-покупателя.

## Этапы процесса покупки

Поскольку каждый из членов закупочного центра на разных этапах процесса покупки оказывает влияние на решение о приобретении той или иной продукции, давайте рассмотрим эти этапы. Существует достаточно распространенная модель, показывающая, какие стадии проходит организация-покупатель, принимая решение о покупке.

- Осознание потребности или проблемы.
- Получение точной информации о количественных и качественных характеристиках товаров или услуг.
- Поиск и предварительная оценка потенциальных поставщиков.
- Сбор информации и анализ предложений от поставщиков.
- Оценка предложений и окончательный выбор поставщиков.
- Оценка выполнения заказа и обратная связь.

Рассмотрим особенности, присущие каждому из этапов.

### Осознание проблемы или потребности

Большинство покупок обусловлены производственными потребностями организаций, складскими запасами комплектующих (товаров) и ежедневными техническими операциями. Следовательно, потребности компании в товарах (услугах) представляет собой *производный спрос*: они являются производными от потребностей ее клиентов в товарах и услугах, которые она производит или оказывает. Например, спрос на бутылочные этикетки является производным от спроса на потребление напитков в стеклянной таре. Эта особенность производного

спроса делает рынки предприятий весьма изменчивыми, потому что порой 5 %-ное снижение спроса на продукцию приводит к 30 %-ному сокращению продаж соответствующего оборудования и наоборот – повышение спроса на товары на 10 % приводит почти к двукратному росту потребности в оборудовании для ее производства. Если производный спрос отличается высокой изменчивостью, то потребность организации в тех или иных товарах или услугах резко колеблется.

На практике вопрос о приобретении товаров или услуг возникает под влиянием различных факторов. В одних случаях осознание такой потребности происходит почти автоматически (например, когда система управления складскими запасами сообщает об уменьшении количества деталей или товаров и необходимости их пополнения). В других случаях потребность в покупке может стать следствием появления более эффективных технологий. Новые потребности могут также возникнуть при переориентации производства (например, когда высшее руководство компании принимает решение о переходе к изготовлению новой линейки товаров). В таких ситуациях многие сотрудники фирмы, в том числе пользователи, специалисты по техническому обслуживанию, высшее руководство компании или менеджеры по закупкам могут заявить о наличии проблемы или потребности и инициировать процесс покупки.

### **Получение информации о характеристиках и количественная оценка товаров или услуг**

Тип и количество продукции, подлежащих закупке, обычно определяются потребностями ежедневных операций, производственного процесса и спросом на конечную продукцию компании. Поэтому критерии, которые используются для составления перечня необходимых материалов и оборудования, должны быть технически точными. Максимально точно следует определить и количество (объем) нужной для закупки продукции. Во-первых, это позволит избежать излишков комплектующих, а во-вторых – простоев, вызванных отсутствием необходимых материалов. По этой причине на этой стадии, как правило, задействованы технические эксперты и пользователи, для которых предназначены закупаемые материалы или оборудование. Они должны предоставить другим членам закупочного центра и потенциальным поставщикам полную информацию о необходимых товарах или услугах, их объеме (количестве) и сроках, когда они понадобятся.

### **Поиск и предварительная оценка потенциальных поставщиков**

После того как закупочный центр (отдел снабжения или менеджер по закупкам) компании четко определит тип и объем необходимой продукции, начинается поиск потенциальных поставщиков. Если организация закупает продукцию на постоянной основе, количество потенциальных продавцов может быть ограничено узким кругом поставщиков, хорошо зарекомендовавшими себя в прошлом, особенно если речь идет о стратегических партнерах. С точки зрения продавца одно из преимуществ стратегического партнерства заключается в том, что именно партнерам в первую очередь предоставляется возможность принять участие в поставках новых товаров (в таких случаях стадия поиска потенциальных поставщиков просто отсутствует). Если же речь идет о закупке новой, интегрированной или дорогостоящей продукции (иными словами, решение о закупке товара связано с определенной долей риска), ответственное лицо или группа специалистов компании-покупателя обычно подбирают нескольких потенциальных продавцов. Цель – найти поставщика, который предлагает качественную продукцию, приемлемые расценки и наиболее подходящие условия поставки товаров или оказания услуг.

## **Сбор информации и анализ предложений от поставщиков**

Когда потенциальные поставщики определены, следует оценить их предложения. Если подобная продукция закупалась компанией ранее и/или она представляет собой стандартизированный или технически несложный продукт (например, фурнитура или расходные материалы для оргтехники), то процесс не представляет особых трудностей. Покупатель просматривает каталоги или прайс-листы потенциальных поставщиков и выясняет интересующие его вопросы. Собираясь приобрести уникальное оборудование, покупатель встречается с представителями поставщиков, знакомится с их продукцией, смотрит презентацию, получает всю техническую информацию, узнает о ценовой политике и послепродажном обслуживании.

## **Оценка предложений и окончательный выбор поставщиков**

На этой стадии участники закупочного центра анализируют предложения потенциальных поставщиков, ведут переговоры о стоимости заказа, условиях предоставления кредита и графиках поставок. В конечном итоге покупатель останавливает свой выбор на одном или нескольких поставщиках и подписывает договор на поставку продукции.

Как правило, оценкой предложений и окончательным выбором поставщика занимаются сотрудники отдела снабжения. Однако технический и административный персонал организации-покупателя также может играть немаловажную роль в выборе конкретного поставщика, особенно когда необходимо заключение экспертов или решение принимается на высоком уровне.

Какими же критериями руководствуются члены закупочного центра при выборе поставщика? Так как закупка предполагает принятие рационального решения, считается, что на первое место выходят именно рациональные критерии, такие как качество закупаемого товара, его стоимость, послепродажное сопровождение или обслуживание. Но здесь нельзя сбрасывать со счетов социальные и эмоциональные факторы, которые могут повлиять на это решение. Например, слабая подготовка презентации или стиль ее проведения может произвести неблагоприятное впечатление на представителей компании-покупателя, и в итоге организация откажется от сотрудничества с перспективным поставщиком.

Важность тех или иных критериев при выборе поставщика зависит от сферы деятельности организации и категории закупаемых товаров и услуг. Как правило, при покупке высокотехнологических продуктов решающее значение имеет качество, тогда как при заказе типовых, стандартизированных изделий важную роль играет цена и уровень обслуживания. Критерии, используемые для принятия решений, да и сам процесс окончательного выбора могут зависеть от национальных особенностей, поскольку практика бизнеса разных стран зачастую связана с социально-культурными традициями, характерными для данной страны.

В целом можно сказать, что важность критериев выбора существенно изменилась; качество закупаемой продукции и уровень обслуживания клиентов часто доминируют над ценой. Качество и уровень обслуживания сказываются на совокупной стоимости владения товаром, поскольку возврат некачественной продукции и поиск новых поставщиков может повлиять на производственные процессы компании-покупателя.

## **Оценка выполнения заказа и обратная связь**

После того как заказанная продукция будет доставлена компании-покупателю, та оценивает выполнение заказа и надежность компании-поставщика. При покупке инновационных товаров, как правило, производится их осмотр на предмет соответствия спецификациям, указанным в договоре на закупку. Затем вступают в действие пользователи, которые оценивают, соответствует ли закупленная продукция их ожиданиям. Оценка поставщику выносится на

основе таких критериев, как своевременность поставок, качество товара и послепродажное обслуживание. Во многих организациях этот этап представляет собой формальный процесс, включающий составление письменных отчетов пользователей и других лиц, имеющих отношение к данной покупке. Собранная информация хранится в отделе закупок и может быть использована для оценки предложений и выбора поставщиков в дальнейшем, когда возникнет необходимость следующей закупки.

Деятельность компании-продавца с точки зрения управления этапами совершения покупки будет эффективной при соблюдении нескольких простых правил.

- Продавец должен предвидеть проблемы или потребности потенциального покупателя задолго *до их появления*. Основанием для этого должны служить собственный анализ первичного и производного спроса, опыт работы с подобными организациями и, самое главное, постоянный контакт, сбор необходимой информации о текущем состоянии потенциального покупателя, прогнозирование его намерений и покупательских предпочтений. К сожалению, в обыденной коммерческой практике многие (если не большинство) компании-продавцы предпочитают следовать за покупателем вместо того, чтобы заранее подготовиться к его запросу.

- Технические эксперты и непосредственные пользователи продукции компании-продавца должны находиться в постоянном, системном и конструктивном контакте с соответствующими специалистами компании-продавца. Для этого эффективно использование различного вида узкопрофессиональных семинаров, конференций и презентаций. Помимо профессиональной информации, предоставляемой потенциальному покупателю, так сказать, заранее, такие мероприятия способствуют установлению неформальных контактов, которые могут оказаться весьма полезными к моменту возникновения реальной потребности в покупке.

- Если к моменту начала сбора покупателем предварительной информации о потенциальных поставщиках коммерческое предложение, соответствующая презентация и вся необходимая информация для анализа и принятия решения о покупке еще не находится в отделе снабжения компании-покупателя, то отдел продаж компании-продавца работает неправильно.

- В случае, если при выполнении всего вышеприведенного решение о покупке было принято не в пользу вашей компании-продавца, вы всегда должны знать, *почему* это произошло.

## Организация повторных закупок

Этапы покупки, описанные выше, любая организация проходит при совершении *новых покупок*, когда впервые приобретает товар или услугу. Когда клиент повторно заказывает продукцию, которую ему уже неоднократно приходилось покупать (например, офисные принадлежности, партии товаров бытового назначения), имеет место *повторная закупка*. В отличие от закупки новой продукции, она представляет собой рутинную операцию, в которой участвует ограниченное количество лиц.

Как правило, повторные закупки без изменений осуществляются сотрудниками отдела закупок. При этом другие работники компании имеют минимальное влияние на этот процесс, причем некоторые из описанных выше этапов (поиск и оценка альтернативных поставщиков) просто не нужны. Обычно это происходит так: менеджер по закупкам выбирает продавца из числа проверенных, уже поставивших компании продукцию по приемлемым качеству, цене и срокам поставки. Следует отметить, что отделы закупок зачастую организованы по иерархическому принципу и новые сотрудники начинают свою деятельность как аналитики и помощники, занимаясь в основном размещением заказов на повторные закупки без изменений. Новые закупки и другие функции, требующие непосредственного контакта с поставщиком, осуществляются более опытными сотрудниками.

С точки зрения компании-продавца оказаться «в обойме» или получить статус «своего поставщика» означает серьезное конкурентное преимущество. Для этого необходимо разра-

ботать и реализовать политику и мероприятия, направленные на создание и укрепление благоприятных позиций в глазах своих клиентов. Именно поэтому многие фирмы разрабатывают специальные долгосрочные программы сотрудничества со своими ключевыми партнерами.

С этой целью компании-поставщики предлагают услуги по размещению у своих клиентов компьютеризированных систем оформления заказов и образуют с ними альянсы, повышающие эффективность повторных закупок, тем самым увеличивая вероятность того, что эти клиенты и в дальнейшем будут размещать свои заказы у того же поставщика. Например, розничные магазины ежедневно отсылают данные о своих объемах продаж в офис поставщика, что дает ему возможность своевременно отслеживать, производить и поставлять соответствующий ассортимент своих товаров в каждый магазин. При этом повторные поставки продукции осуществляются по мере необходимости. Такая система получила название системы эффективного реагирования на запросы потребителя.

Задачи сбыта для потенциальных поставщиков, не включенных в перечень надежных партнеров покупателя, сложнее. Задача стороннего поставщика заключается в том, чтобы убедить потенциального клиента отказаться от работы с постоянным поставщиком и подтолкнуть его к анализу нового коммерческого предложения и размещению заказа у этого нового поставщика. Покупатель пересматривает спецификации товара, цены и прочие условия, которые предоставляют ему другие поставщики, и – в идеале – выражает готовность сотрудничать с новыми поставщиками.

Так как инициатором сотрудничества с новым поставщиком может выступить любой сотрудник, принимающий участие в работе закупочного центра компании-покупателя, представителям стороннего поставщика целесообразно действовать в обход отдела снабжения потенциального клиента. Следует обращаться напрямую к пользователям или техническому персоналу, доказывая, что по каким-то критериям (например, конструктивное решение, качество, сроки поставки или цена) новые предложения имеют серьезные преимущества перед товарами или услугами поставщиков, с которыми потенциальный клиент работает в настоящее время. Выявить сотрудника, который мог бы выступить в роли инициатора, бывает нелегко, но шансы увеличиваются, если в организации-покупателе присутствует скрытая неудовлетворенность существующими товарами или поставщиками.

Компания, имеющая постоянных покупателей, получает не только видимые и существенные рыночные преимущества, но и часто подвергается соблазну успокоиться, т. е. переключить основное свое внимание на новых покупателей. Неожиданное вторжение нового (не обязательно более эффективного) продавца почти всегда воспринимается руководством компании как досадная неприятность, а не как результат принципиально неверно выстроенной работы с постоянным покупателем.

## **Продажа и связанные с ней виды деятельности**

Учитывая сложность операций закупок во многих организациях, не удивительно, что сотрудники отдела сбыта тратят значительную часть своего времени на сбор информации о потенциальных клиентах, на планирование, координацию действий других подразделений компании и на обслуживание существующих клиентов. Трудно дать полный перечень функций, которые выполняют представители отдела продаж, поскольку эти функции во многом зависят от сферы деятельности конкретной компании и от задач, стоящих перед отдельным работником.

Функции сотрудников отдела сбыта не ограничиваются лишь установлением контактов с клиентами, проведению презентаций и приему заказов, а включают в себя широкий спектр видов деятельности. Обратите внимание, что непосредственное отношение к сбыту имеют функции продажи и работа с заказами. Обслуживание и работа с клиентами связаны с обслу-

живанием клиентов уже после совершения продажи. Подготовка и отправка необходимой информации, участие в конференциях и выставках, работа с кадрами включают в себя выполнение административных обязанностей, в том числе сбор и передачу информации о клиентах руководителям отделов сбыта и маркетинга, участие в различных мероприятиях и помощь при найме и обучении новых торговых представителей. Наконец, на сотрудников отдела иногда возлагают функции формирования каналов сбыта и оказания поддержки дистрибьюторам.

Вместе с тем этот перечень не окончательный, деятельность торговых представителей и сотрудников сбыта включает в себя все больше функций. Большая их часть ориентирована на использование новых коммуникационных технологий (использование электронной почты, Интернета, ноутбуков, голосовой почты, факса, виртуального офиса, мобильного телефона и портативных компьютеров), а также на виды деятельности, осуществляемых в процессе продажи и не связанных с применением новых технологий (адаптивные продажи, юридическое сопровождение, продажу услуг с добавленной стоимостью, ориентация на ключевых клиентов, консультативная продажа и др.).

Исходя из вышеизложенного, можно сделать несколько выводов. Во-первых, объем функций сотрудников сбыта значительно увеличился. В то же время повышение эффективности труда в результате использования достижений техники позволило частично снизить ту дополнительную нагрузку, которая ложится на их плечи. Во-вторых, что касается технологических аспектов, то руководители отделов сбыта должны позаботиться о том, чтобы их сотрудники прошли надлежащую подготовку и имели возможность эффективно использовать коммуникационные технологии в своей работе. Наконец, необходимо идти в ногу со временем и своевременно модернизировать системы стимулирования (поощрения, вознаграждения и т. п.), чтобы они соответствовали результатам работы каждого сотрудника и выполняемым ими функциям. В противном случае мотивация сотрудников будет базироваться на устаревших моделях оценки их служебных обязанностей и возложенной на них ответственности.

Выполнение административных функций и расширение видов деятельности, не связанных непосредственно с продажей, приводят к тому, что на фактическую продажу у сотрудников сбытовых подразделений уходит лишь незначительная часть рабочего времени. Оказалось, что на непосредственное общение с клиентами (собственно продажу или обслуживание) сотрудники в среднем тратят меньше половины своего рабочего времени. В организациях, которые занимаются поставками высокотехнологичной продукции или систем обслуживания, доля времени, затрачиваемого непосредственно на продажу, может оказаться еще ниже.

Следует отметить, что расширение функциональных обязанностей, не связанных непосредственно с продажей, влечет за собой неуклонный рост средней величины *затрат на коммерческий визит*. При чем, как показывает практика, если для заключения повторных контрактов необходимо в среднем около трех визитов, то для подписания контрактов на закупку с новым клиентом это количество может увеличиваться до семи. Соответственно возрастают и расходы на одну продажу в целом. Анализ затрат посвящена одна из глав этой книги.

Такая ситуация объясняет, почему в последние годы все актуальнее становится поиск новых способов повышения эффективности работы сбытовых подразделений. Применение в работе передовых технологий, переориентация усилий торговых представителей на удержание уже существующих клиентов и исключение из перечня служебных обязанностей задач, не имеющих непосредственного отношения к продаже, – вот лишь некоторые из подходов, которые используются компаниями в целях сокращения затрат на продажу и повышения эффективности работы своих сбытовых подразделений.

Далеко не каждый сотрудник сбыта выполняет все функции, перечисленные выше, и к тому же работники затрачивает разное количество времени на выполнение одних и тех же обязанностей. Из разнообразия видов деятельности в сфере сбыта вытекают различия в функциях и служебных обязанностях сотрудников, что требует соответствующей подготовки и навыков и,

следовательно, разных подходов к материальной компенсации сотрудников и их продвижению по карьерной лестнице. Мотивации торгового персонала будет посвящена отдельная глава.

Для повседневной работы отделов продаж компаний важно помнить следующее.

- Чем сложнее (крупнее) продажа, тем большего объема обслуживания и сопровождения она требует.

- Любой объем обслуживания продажи, превышающий необходимый, служит косвенным свидетельством рыночной слабости компании и в конечном итоге *ухудшает* продажи. Отслеживать этот фактор – прямая обязанность руководства сбытовых подразделений компании.

- Функциональные обязанности и требования к квалификации сотрудников отделов сбыта существенно возросли за последнее десятилетие, они расширяются и усложняются с каждым годом. Но не стоит забывать, что работники сбыта – это прежде всего продавцы, и независимо от других функций, которые им приходится выполнять, главная их цель – эффективные продажи.

## Этапы процесса продажи

Служебные обязанности сотрудника сбытового подразделения могут включать достаточно широкий круг аналитических и административных функций. Однако к числу основных относится непосредственное взаимодействие с уже существующими или потенциальными клиентами компании. Выполнение задач, поставленных перед отделом сбыта, в значительной степени зависит от типа деятельности (например, крупные оптовые поставки или розничная торговля), а также и от общей стратегии сбыта и работы с клиентами, принятой в данной компании. Следовательно, программа продаж должна включать политику компании в отношении клиентов, которой мог бы руководствоваться каждый ее торговый представитель, и учитывать общую стратегию компании. Более подробно логическое обоснование и содержание политики управления клиентами мы рассмотрим в следующей главе. Процесс продажи можно условно разложить на несколько этапов.

- Поиск потенциальных клиентов.
- Установление отношений с клиентами.
- Классификация потенциального клиента.
- Презентация продукции и работа с возражениями.
- Завершение продажи.
- Послепродажное обслуживание клиента.

После знакомства с этапами процесса покупки логично перейти к рассмотрению процесса продажи и выделить типичные для него этапы и задачи, стоящие на каждом из них перед отделом сбыта, а также особенности политики компании в отношении клиентов, которыми могут руководствоваться в своей деятельности торговые представители компании.

## Поиск потенциальных клиентов

В сбыте выявление потенциальных клиентов является одним из основных видов деятельности. Начинаящим сотрудникам бывает сложно вести поиск новых клиентов, потому что на первых порах они нередко сталкиваются с негативной реакцией и шансы на получение немедленного результата минимальны. Умение быстро находить потенциальных клиентов свидетельствует о профессионализме опытных работников сбыта и о большом опыте в сфере продаж.

В некоторых сферах бизнеса, связанных с продажей потребительских товаров, выявление потенциальных клиентов происходит с помощью простейшей схемы – массовой рассылки рекламной продукции: от визиток до полноценных каталогов. Но в большинстве случаев целевой рынок обычно довольно узок, и торговому представителю приходится искать потенциаль-

ных клиентов лишь внутри четкого целевого сегмента. Для поиска потенциальных клиентов используются различные источники информации: каталоги фирм, справочники, выпускаемые торговыми ассоциациями, специализированные отраслевые издания, многочисленные каталоги предприятий и организаций в Интернете, собственные сайты компаний – потенциальных покупателей, рекламные материалы с выставок и конференций, сведения, полученные от коллег, клиентов, поставщиков, сотрудников других подразделений компании, а также личные социальные и профессиональные контакты.

*Телемаркетинг* был и остается одним из актуальных методов выявления потенциальных клиентов. Телемаркетинг бывает исходящим и входящим, или, как еще говорят, активным и пассивным. *Исходящий*, или *активный*, телемаркетинг призван привести к увеличению продаж либо к сбору определенной информации (например, к созданию баз данных о потенциальных клиентах). Полученные сведения используются в дальнейшем для установления отношений и нанесения коммерческих визитов. Задача *входящего (пассивного)* телемаркетинга – принять и качественно обработать максимальное количество входящих звонков, выявить и классифицировать потенциальных клиентов. В разговоре оператор предоставляет покупателю нужную информацию, отвечает на вопросы, стараясь при этом выяснить степень его заинтересованности и определить, соответствует ли он критериям потенциального клиента для данной компании. В случае положительного ответа контактная информация передается соответствующему торговому представителю или в региональный офис компании.

Бурное развитие Интернета открыло и перед продавцами, и перед покупателями новые возможности поиска партнеров. Многие компании предоставляют своим клиентам возможность размещать заказы непосредственно на своих сайтах или отправить по электронной почте. На начальной странице или в специальном разделе сайта, предназначенном для покупателей, можно загрузить технические данные, ценовые предложения и другую информацию, которая может заинтересовать как потенциальных, так и существующих клиентов. Компании, заинтересованные в поиске новых клиентов, передают информацию о зарегистрированных пользователях региональным представительствам и требуют, чтобы дальше те действовали традиционным способом, т. е. договаривались об организации коммерческого визита.

Политика компании в отношении клиентов должна строиться с учетом ответа на вопрос, неизбежно возникающий у торговых представителей компании: *каким должно быть соотношение* таких направлений, как поиск потенциальных клиентов и обслуживание уже имеющихся? Оптимальная для фирмы политика зависит от избранной ею стратегии продаж и отношений с клиентами, особенностей бизнеса, а также от того, кто именно является клиентами этой фирмы. Если продукция находится лишь на начальной стадии своего жизненного цикла и относится к категории нечасто покупаемых товаров с длительным сроком службы или не требует послепродажного обслуживания, политика компании фокусируется на выявлении новых потенциальных клиентов. Это касается в первую очередь таких отраслей, как страхование и жилищное строительство, где система мотивации направлена в первую очередь на поощрение продаж новым клиентам, и лишь затем – на обслуживание имеющихся.

Еще один немаловажный вопрос касается обслуживания клиентов. Принцип Парето применительно к бизнесу звучит так: 20 % клиентов приносят компании 80 % прибыли. Значит, этим 20 % клиентов нужно обеспечить лучшее обслуживание. Компания, которая стремится поддерживать со своими крупнейшими клиентами отношения стратегического партнерства, назначает для работы с каждым из них отдельного представителя. Так поступают компании, которым принадлежит значительная доля рынка или их продукция относится к категории часто покупаемых товаров с непродолжительным сроком службы или к категориям товаров, требующих серьезного послепродажного обслуживания (чтобы гарантировать высокую степень удовлетворенности клиентов). В таком случае основное внимание уделяется обслуживанию существующих клиентов. К этой категории относятся производители продуктов питания, про-

дающие свою продукцию сетям супермаркетов, и компании, выпускающие отдельные узлы или комплектующие для других предприятий. В подобных обстоятельствах, когда для работы с некоторыми очень крупными потребителями выделяется отдельный представитель, организация стремится к высокой специализации каждого из своих сотрудников. При этом часть торговых представителей фирмы занимается обслуживанием только имеющихся клиентов, а другие заняты исключительно поиском и установлением отношений с новыми клиентами.

### **Установление отношений с клиентами**

После того, как выявлен круг потенциальных клиентов, следующий шаг – *установление отношений* с ними. Для этого торговому представителю необходимо:

- определить, кто именно в данной организации обладает наибольшим влиянием и/или авторитетом, чтобы инициировать процесс покупки, и кто имеет право решающего голоса или полномочия на заключение контракта;
- пробудить у влиятельных лиц интерес к новой информации (это делается для того, чтобы перевести потенциального клиента в категорию перспективного).

Закупочный центр организации-покупателя нередко включает в себя несколько сотрудников, оказывающих различное влияние на принятие решения о покупке. Поэтому очень важно, чтобы на первом этапе торговый представитель выявил ключевые фигуры, отвечающие за принятие решения, определил их интересы и степень их влияния.

На этапе установления отношений с потенциальными клиентами торговые представители руководствуются стратегиями, выработанными в соответствии с политикой компании. Если выпускаемая фирмой продукция имеет невысокую стоимость и закупается клиентами в обычном порядке, торговые представители общаются непосредственно с менеджерами отдела закупок. Когда дело касается новых, уникальных и дорогостоящих товаров, представителям сбыта рекомендуется выявить круг влиятельных лиц, принимающих решения (в разных функциональных подразделениях и на разных управленческих уровнях) и договориться о личной встрече с ними. Когда решение о покупке проходит сложный этап согласования и предполагает участие многих сотрудников организации-клиента, фирма-продавец может взять на вооружение политику многоуровневой или командной продажи.

Нет ничего более ценного для компании, чем первые выявленные ее клиенты. Как правило, первые реальные контакты с выявленными клиентами служат своеобразным «учебным материалом» и позволяют оптимизировать (иногда весьма существенно) как текущую деятельность компании, так и ее долгосрочную стратегию.

Следует учитывать, что выявление потенциальных клиентов никогда не прекращается и возобновляется всякий раз при изменениях на рынке. Инструментарий выявления потенциальных клиентов и установления с ними отношений в достаточной степени изучен, испытан и достаточно полно изложен в настоящем разделе, но следует понимать, что эффективность разных инструментов непрерывно меняется со временем и нередко компании-продавцы в лучшем случае не замечают этих изменений, а в худшем – игнорируют их, не угадывая за ними негативных последствий для компании. Для поддержания эффективности выявления новых клиентов и установления с ними отношений компании следует время от времени возобновлять работу с инструментами, ранее показывавшими сравнительно низкую эффективность, и заново анализировать ее.

### **Классификация потенциальных покупателей**

На первых этапах установления отношений торговому представителю предстоит *классифицировать потенциального клиента*, чтобы оценить перспективы работы с ним. Если потен-

циальный клиент не соответствует установленным компанией критериям, тратить на него время нецелесообразно.

Классификация представляет собой весьма непростую задачу. Нелегко «наступить на горло» радужным ожиданиям и вынести объективное суждение о перспективах выгодного сотрудничества с новым клиентом.

В целом классификация сводится к ответам на три основных вопроса.

1. Действительно ли этот потенциальный клиент нуждается в производимых компанией товарах или услугах?
2. Сможет ли представитель сбыта убедить людей, ответственных за закупки, в целесообразности приобретения продукции и заключении контракта с его компанией?
3. Будет ли эта сделка прибыльной для компании?

Чтобы ответить на эти вопросы, представителю сбыта необходимо располагать максимально точными сведениями об операциях потенциального клиента, выпускаемой им продукции и ожидаемом спросе на нее, а также о потребителях и прямых конкурентах. Кроме того, необходимо установить поставщиков потенциального клиента и выяснить, существуют ли между ними особые взаимоотношения, которые могут стать препятствием для заключения контракта. Наконец, не менее важно проверить финансовое состояние и платежеспособность потенциального клиента.

Когда для классификации потенциальных клиентов необходим большой объем информации, к этому процессу – особенно когда речь идет о крупных закупках – привлекаются и другие (не сбытовые) подразделения компании. В подобных ситуациях необходим анализ информации о потенциальном клиенте и составление отчета о перспективах работы с ним.

На практике компании обычно предъявляют определенные требования к ежегодному или минимальному разовому объему закупок (в количественном или денежном выражении) либо по количеству групп товаров, либо по объему потенциальных закупок. Это позволяет, во-первых, ориентироваться на крупных клиентов (приносящих больше прибыли), улучшая качество их обслуживания, во-вторых, снизить издержки на обработку заказов и поставку продукции.

## **Презентация товара и работа с возражениями**

*Презентация* товара занимает в продажах центральное место, поэтому чрезвычайно важно провести ее так, чтобы представить и свою компанию, и ее товар в самом выгодном свете, завоевать потенциального клиента и принести компании прибыль.

Как обычно проходит презентация? Представитель компании-продавца демонстрирует продукцию, рассказывая о ее характеристиках, качестве и преимуществах перед конкурентами с целью убедить потенциального клиента стать покупателем. Проведение качественных презентаций – очень важный аспект работы продавца. К сожалению, не все представители сбыта уделяют этому виду деятельности должное внимание. Примерно в 40 % случаев менеджеры по закупкам оценивают презентации, на которых им доводилось присутствовать, как далеко не самые удачные. Можно выделить пять типичных недостатков, которые имеют место при проведении презентаций; их должны учесть представители сбыта и сотрудники, участвующие в подготовке презентаций.

- Плохо подготовленные презентации.
- Слабое знание особенностей бизнеса или структуры организации потенциального клиента.
- Чересчур агрессивный или резкий стиль проведения презентации.
- Слабое знание товаров или услуг конкурентов.
- Пренебрежительные высказывания о конкурентах.

При подготовке презентации для потенциального клиента необходимо учитывать количество сотрудников фирмы-покупателя, которые будут присутствовать на презентации. Поскольку решение о покупке принимается, как правило, определенным кругом ответственных лиц, иногда возникает вопрос, насколько целесообразно проведение презентации для всех этих людей одновременно. Ответ зависит от того, царит ли между членами закупочного центра согласие или имеет место конфликт интересов, и от их взглядов на решение существующих проблем. Возможно, стоит предложить серию презентаций для каждого из членов закупочного центра в отдельности.

Современный подход к продажам базируется на политике установления и поддержания отношений с клиентами. Учитывая, что со стороны организации-клиента на презентации может присутствовать значительное количество сотрудников, торговым представителям рекомендуется проводить презентации в более строгой и официальной манере. Например, представители фирмы-продавца могут проводить для своих клиентов ежеквартальные или ежегодные обзорные презентации. На них обычно присутствуют представители руководства каждой из сторон, а также отделов сбыта и закупки.

Зачастую лучший способ убедить потенциальных клиентов в преимуществах продукции – организовать демонстрацию товара. *Демонстрация* особенно актуальна, когда речь идет о технически сложном товаре. При подготовке эффективной демонстрации нужно следовать двум важным правилам.

- Демонстрация должна быть тщательно отрепетирована, чтобы исключить возможность даже незначительного сбоя в ходе общей презентации товара.
- Демонстрация должна быть построена таким образом, чтобы члены закупочного центра получили полное представление о практическом применении и/или преимуществах демонстрируемого товара.

Поэтому сбор предварительной информации, особенно о потребностях клиента, позволяет провести демонстрацию продукции с акцентом на выполнение именно тех задач, которые стоят перед потенциальным покупателем.

Методы продаж определяют способы проведения презентаций. Представителям сбыта, которые проводят встречи с клиентами в офисе или ведут переговоры по телефону, рекомендуется проводить единую, хорошо отработанную и энергичную презентацию перед каждым из потенциальных заказчиков. А вот торговый представитель, занимающийся продажей технических решений, может ограничиться упрощенным вариантом продажи, когда продавец выполняет роль источника информации, ненавязчиво «проталкивая» покупателям продукцию своей компании.

Практически всегда после презентации или перед заключением сделки покупатели высказывают свои возражения. Как правило, те носят психологический или логический характер. Психологическое сопротивление связано с неприятием постороннего вмешательства, предпочтением уже существующих поставщиков или марок товара, апатией, нежеланием уступать по каким-либо вопросам, неприятными ассоциациями в отношении торгового представителя, предубеждениями, нежеланием принимать решения и нестабильной финансовой ситуацией. Логическое сопротивление обусловлено недовольством ценой, условиями поставки или конкретными особенностями товара или компании. Чтобы преодолеть эти возражения и направить диалог в конструктивное русло, торговый представитель должен сохранить позитивную атмосферу, выяснить суть возражения, привести аргументы и подвести покупателя к тому, чтобы он переменял свою точку зрения. Однако для проведения таких переговоров торговому работнику необходимо основательное обучение, в которое входит психологическая подготовка, тренинг и развитие способностей к преодолению возражений.

Политика компании в отношении организации и проведения презентаций, а также работы с возражениями должна быть согласована с другими направлениями деятельности. Чтобы выбрать оптимальную схему презентации товаров потенциальным клиентам, торговый представитель должен знать об альтернативных методах презентаций, их преимуществах и недостатках. К сожалению, ограниченный объем данной главы не позволяет рассмотреть эти вопросы подробно. Читателям, которые интересуются этим вопросом, рекомендуем приобрести литературу, посвященную теме личных продаж. Как правило, в ней достаточно подробно обсуждаются и анализируются различные варианты проведения презентаций потенциальным покупателям, а также теория и практика работы с возражениями клиентов.

### **Заключение сделки**

Этап, на котором происходит *заключение сделки*, начинается с получения окончательного согласия клиента на совершение покупки. Если клиент не подпишет контракт, вся предварительно проведенная работа продавца будет сведена к нулю, и многие продавцы терпят неудачу именно на этой стадии. Случается, что покупатели «тянут резину», пытаясь отсрочить принятие решения о покупке. Между тем увеличение срока, выделенного представителю компании на заключение сделки, служит тревожным сигналом. Ожидаемая от продажи прибыль сокращается, а риск того, что сделка не будет завершена, возрастает.

Следовательно, задача торгового представителя на данном этапе заключается в том, чтобы подтолкнуть клиента к принятию окончательного решения, и сделать это нужно как можно более естественно и ненавязчиво. Например, можно прямо предложить оформить заказ со словами: «Вот бланк для оформления заказа, вы заполните его сами или вам помочь?» или «К какому сроку должен быть выполнен ваш заказ?». Это типичный способ завершения продажи. Есть и другой подход: предложить клиенту выбрать между двумя альтернативными вариантами, например: «Какой способ оплаты вы предпочитаете – кредит или предоплату?» или «Какой цвет изделия вы хотите заказать – черный или красный?». Третий подход – подчеркнуть, что количество товара ограничено и специальная цена на продукцию действует непродолжительное время; можно также подсчитать потери покупателя в случае отказа от немедленного заключения сделки.

В то же время нужно помнить, что клиент хочет и имеет право принять решение самостоятельно. Если он почувствует, что продавец пытается им манипулировать, то не захочет иметь с ним дело. Опытный продавец предстает в образе не диктатора, а партнера. Именно поэтому профессиональные агенты и лица, ответственные за принятие решений, проходят серьезный курс обучения методам проведения операций по купле-продаже и без труда находят способы подтолкнуть покупателя к заключению сделки.

### **Послепродажное обслуживание**

Заключение сделки и совершение продажи отнюдь не означает, что работа представителя сбыта с этим клиентом закончена. Клиента необходимо обеспечить последующим сервисным, информационным или иным видом обслуживанием, чтобы добиться высокой степени удовлетворенности и повысить вероятность поступления от него повторных заказов.

Качественное *послепродажное обслуживание* клиента – залог его лояльности. Это еще одна сфера, которой многие представители сбыта не уделяют должного внимания. Примерно в половине случаев клиенты отказываются от дальнейшей работы с поставщиком, потому что у них складывается неприятное впечатление о компании. Чаще всего это связано с тем, что после того как продажа состоялась, сотрудники сбыта компании-продавца полностью утрачивают интерес к покупателю и не прилагают усилий к поддержанию дальнейших отношений. Поэтому представители сбыта должны отслеживать выполнение заключенных ими кон-

трактов, соблюдение графика поставок и своевременность оплаты. Кроме того, сотрудники отдела сбыта нередко контролируют установку и монтаж поставляемого оборудования, обучение работников компании-клиента и надлежащее техобслуживание, чтобы устранить проблемы, способные вызвать у клиента чувство разочарования и неудовлетворенности.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.