**Организация региональных продаж и деятельности региональных представителей**

Cергей Игoрeвич Киpюкoв, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга Высшей школы менеджмента СПбГУ; консультант по маркетингу и дистрибуции российских и международных компаний.

Анализ клиентуры помогает выделить наиболее перспективных покупателей в регионах и произвести их сегментацию с определением кода ценности каждого клиента и форм и методов работы с ним. Продажи в регионах должны соответствовать как стратегическим решениям, принимаемым руководством фирмы, так и планированию на уровне рядовых исполнителей. Рассмотрим основные аспекты организации деятельности торгового представителя в регионах.

Продажи в регионах должны соответствовать как стратегическим решениям, принимаемым руководством фирмы, так и планированию на уровне рядовых исполнителей. Рассмотрим основные аспекты организации деятельности торгового представителя в регионах.

1. Товар. Чтобы выявить резервы продаж определенного товара в регионах и определить возможности увеличения объемов сбыта, необходимо провести анализ продаж этого товара (в данном и других регионах) и уточнить те его характеристики, которые могут быть интересны региональным покупателям. В качестве своеобразного дополнения к презентации может выступать «расширенное предложение», включающее дополнительные товары и услуги, необходимые клиенту в настоящем и будущем. Поддерживающим элементом товарной презентации являются рекламно-информационные материалы, помогающие региональному представителю продемонстрировать весь спектр возможностей компании-поставщика и заинтересовать клиента в развитии отношений.

2. Клиенты. Анализ клиентуры помогает выделить наиболее перспективных покупателей в регионах и произвести их сегментацию с определением кода ценности каждого клиента и форм и методов работы с ним. С одной стороны, компания определяет уровень делового потенциала тех или иных региональных клиентов как высокий, средний или низкий, а с другой — формулируется отношение клиентов к поставщику как доброжелательное, нейтральное или враждебное. Очередность освоения клиентуры по группам может быть обозначена цифрами: будущие покупатели, имеющие высокий потенциал и демонстрирующие доброжелательное отношение к фирме-поставщику, рассматриваются как клиенты первой очереди (в англоязычной сбытовой практике таких покупателей называют «проспектами»). Клиенты второй очереди обычно считаются перспективными, третьей — проблемными, четвертой — безнадежными. Важной задачей работы с клиентурой в регионах является увеличение размеров и частоты заказов по группам клиентов.

3. Администрирование. Индивидуальная организация работы регионального торгового представителя предполагает уточнение планово-контрольных показателей, определение стандартов работы и нормативов в обслуживании покупателей, а также обеспечение эффективного взаимодействия торгового персонала с другими службами при работе на региональных рынках. Обязательным элементом организации работы торгового представителя является подготовка им отчетов по продажам и учет расходов региональных продаж. Руководитель службы регионального сбыта должен обращать внимание на личные цели представителя, способствовать выявлению проблем расширения продаж и обучению сотрудников, а также оценивать уровень конкурентоспособности регионального продавца в целом. В качестве вспомогательных мероприятий, поддерживающих продажи, рассматриваются торговые собрания (регулярные совещания руководителя службы продаж с региональными представителями), акции содействия продажам (семинары, презентации, конференции), рекламные кампании и координация взаимодействия с дилерами и дистрибьюторами.

4. Время. В рамках анализа использования рабочего времени выясняется, на что расходуется время торгового персонала и где скрываются временные резервы, способствующие увеличению объемов продаж и расширению клиентуры. Планирование времени представителем осуществляется на основе установленных временных нормативов и контроля над их соблюдением. По сравнению с ситуацией на локальном рынке измерение полезного использования времени в условиях региональных продаж осуществляется иначе: так как планирование визитов и определение их продолжительности происходит не в масштабах дня, а исходя из длительности командировки специалиста в регион (неделя, две недели, месяц и т. д.), расчет соответствующих нормативов делается приблизительно. Промежуточной целью выявления резервов по данной точке является сокращение нерационального использования времени в региональных поездках.

5. Территория. Основные решения территориального менеджмента на уровне регионального торгового представителя принимаются на основе SWOT-анализа территории, возможности расширения обслуживаемой территории каждым представителем и выявления резервов продаж на данной территории в будущем. В задачи регионального торгового менеджера в данном случае входит формирование оптимальных маршрутов на существующих территориях в регионах и составление графика освоения новых территорий. Целью использования резервов по данному блоку является увеличение размеров заказов и количества клиентов по территории.

**Товар**

Анализ продаж товара.

Уточнение характеристик товара.

«Расширенное» предложение.

Дополнительные товары и услуги.

Презентация.

Рекламно-информационные материалы.

Клиенты

Анализ клиентуры.

Сегментация клиентуры.

Определение очередности освоения клиентуры.

Увеличение размеров и частоты заказов по группам клиентов.

Администрирование

Уточнение планово-контрольных показателей.

Стандарты работы.

Расходы.

Отчеты.

Выявление проблем расширения продаж.

Личные цели.

Конкурентоспособность.

Торговые собрания.

Мероприятия стимулирования продаж.

Программы взаимодействия с клиентурой.

Обучение.

Время

Анализ использования.

Временные резервы.

Планирование времени.

Установление временных нормативов.

Сокращение нерационального использования времени.

Территория

SWOT-анализ.

Расширение обслуживаемой территории.

График освоения новых территорий.

Формирование оптимальных маршрутов.

Увеличение размеров заказов по территориям.

**Территориальный анализ продаж**

Территориальный анализ используется для определения ресурсов, необходимых для начала продаж на той или иной территории, а также для мониторинга и анализа продаж постфактум на региональных рынках. На основе территориального анализа составляется карта сбытовых территорий и определяется схема охвата новых зон.В рамках территориального анализа продаж последовательно проводятся следующие действия:

Установление критериев распределения сбытовых усилий по территории. Подобными критериями могут быть: число клиентов, число конечных потребителей, объем продаж, валовая прибыль, размер территории и др.

Выбор «базовой территории». В качестве базовой территории обычно рассматривается та зона, где продажи фирмы имеют максимальное значение в абсолютном выражении или по отношению к выбранным критериям распределения сбытовых усилий.

Формирование карты «сбытовых территорий». На эту карту наносятся те территории («зоны обслуживания»), где осуществляются продажи фирмы.

Определение рыночного потенциала каждой территории на основе их сравнения с базовой территорией или при помощи других методов (например, используется нормативный подход для оценки емкости рынка).

Детальное описание территорий по различным параметрам (размеру, численности и типам клиентов, продаваемым товарам и др.). Помимо географических и демографических характеристик территории особое внимание уделяется описанию инфраструктуры, которая позволит обеспечить завоевание региона и достижение плановых показателей продаж.

Определение схемы охвата территорий. В рамках данного пункта определяется очередность освоения территорий и способ проникновения на них. Постфактум производится оценка целесообразности использованной схемы и внесение необходимых корректив.

Установление объема сбытовых усилий по проникновению (удержанию территорий). Руководство отдела региональных продаж определяет, какие ресурсы и в какие сроки должны быть задействованы для проникновения и удержания сбытовых территорий. При недостаточности ресурсов кампания по проникновению в регионы откладывается.

Определение соответствия численности и компетенций сбытового персонала потенциалу территории. Данный этап — один из важнейших при проведении территориального анализа.

Анализ динамики освоения территории. После завершения первого этапа продаж в регионах целесообразно подведение промежуточных итогов, которые позволят оценить соответствие фактических показателей продаж первоначально намеченным планам и графикам, а также величину возможных отклонений и их причины.

Оценка результатов первоначальных продаж в регионе и проведение корректирующих мероприятий. После анализа и оценки продаж компания принимает решение о продолжении работы в регионе, проведении корректирующих действий либо прекращении продаж и свертывании всех мероприятий по обеспечению регионального проникновения.

**Система стимулирования региональных торговых представителей**

Система стимулирования региональных торговых представителей в значительной степени повторяет основные элементы системы стимулирования, ориентированной на продающий персонал домашнего рынка. Исключение составляют только новые регионы, предполагающие построение особенной системы, учитывающей региональную специфику. Для того чтобы уточнить (или создать заново) систему стимулирования в регионах, необходимо ответить на ряд следующих вопросов:

От чего зависит структура системы стимулирования? Прежде всего эта структура определяется характеристиками торгового персонала (возраст, квалификация, навыки продаж, умение поддерживать отношения и др.); характеристиками отрасли; спецификой продажи товара; в некоторой степени — особенностями региона.

Каким должен быть общий уровень оплаты труда регионального торгового представителя? Исходя из российского и международного опыта, работнику, выезжающему в другой регион (или другую страну), необходимо платить за работу по максимальному уровню. Большинство компаний старается не нарушать этого правила.

Каково соотношение постоянной и переменной частей оплаты труда региональных торговых представителей? В региональных продажах (как и во многих других случаях) используется стандартное соотношение: 50/50. Для новых регионов, где результат в меньшей степени предсказуем, размер постоянной части должен быть больше (60/40 или даже 80/20). Для регионов со стабильными продажами и надежными прогнозами может быть выбрано иное соотношение в пользу увеличения переменной части (40/60 или 30/70)

Какие можно использовать нематериальные и смешанные формы стимулирования для мотивации торгового представителя? Нематериальное стимулирование имеет практически тот же характер, что и для обычных рынков, и в этом случае региональная специфика роли не играет. Смешанные же формы стимулирования, наоборот, широко используются в практике региональных продаж — прежде всего для обеспечения должного уровня жизни в регионе (жилье, питание, отдых и т. д.) самого регионального представителя и членов его семьи.

Формирование системы вознаграждения за освоение новых региональных рынков проходит в несколько этапов:

уточнение базового регионального рынка и его основных характеристик;

установление контрольных показателей (по продажам, прибыли, клиентам, количеству визитов и др.) для базового регионального рынка;

установление размера вознаграждения региональным представителям за работу на базовом региональном рынке;

определение потенциала сбыта нового регионального рынка и степени отличия базового регионального рынка от нового;

составление прогноза продаж для нового регионального рынка;

формирование системы контроля и оценки работы региональных торговых представителей для нового регионального рынка;

установление значений контрольных показателей представителям нового регионального рынка;

установление размера вознаграждения региональным представителям за работу на новом региональном рынке;

анализ результатов продаж на новом региональном рынке и определение степени соответствия значений контрольных показателей размеру и характеру вознаграждения региональным представителям на этом рынке;

при необходимости — проведение корректирующих действий и формирование обновленной системы оценки, контроля и стимулирования торгового персонала на новом региональном рынке.

Таким образом, система стимулирования региональных торговых представителей всегда опирается на знание особенностей региональных рынков и имеющуюся систему контроля и оценки работы торгового персонала.