**Построение идеальной системы продаж**

Конечно, идеальной системы продаж не существует. Но стремиться к этому желательно. В статье мы приводим 10 характеристик, которые помогут вам проверить, насколько ваша система продаж близка к идеалу.

**1. Системность продаж**

Исторически сложилось так, что доскональное знание своего продукта или услуги является основным слагаемым успеха. Штатный продавец, как правило, превосходно знает продукт, так как он посвящает свое рабочее время изучению этого продукта и продуктовой линии. Но независимый торговый представитель обслуживает группу производителей продуктов и услуг, часто в совокупности предлагающих целую систему продуктов. В этом смысле он занимает более предпочтительную позицию по сравнению со штатным продавцом, ибо имеет более полную информацию о рынке.

**2. Консультирование в процессе продаж с предложением альтернатив**

Здесь снова независимый представитель компании имеет конкурентное преимущество перед штатным продавцом, если предположить, что первый из них проводит сравнительный анализ предложений, поступающих от производителей, а второй "замкнут" в своей нише рынка. Независимый представитель предлагает поставщикам и покупателям множественные решения проблемы, то есть является в их глазах источником большей объективности.

**3. Поддержание долгосрочных контактов с клиентом**

Время - лучшая возможность научиться понимать клиента и вызвать доверие с его стороны. Но личные цели роста штатного персонала отдела продаж и независимых представителей различаются.

Штатный персонал нацелен, как это ни парадоксально, на ломку традиций построения длительных отношений с клиентами в своем стремлении захватить лучшую территорию продаж, продвинуться по служебной лестнице, наконец, перейти из отделения в штаб-квартиру компании. Если все перечисленное не удается, штатные продавцы часто увольняются, переходя в другую компанию (иногда к конкуренту) для удовлетворения собственных амбиций.

Независимые представители более склонны поддерживать долгосрочные отношения с клиентом. Они заинтересованы в освоении конкретной территории, на которой находятся, стараясь "раскрутиться" на строго определенных сегментах рынка. У них нет желания расти внутри корпоративной структуры, они хотят развивать собственный бизнес, но это вам на руку. Ключ к успеху в работе с такими представителями - найти среди них хороших менеджеров. Умелые менеджеры будут привлекать и удерживать лучших продавцов для поддержания долгосрочных контактов с клиентами.

**4. Вертикальная рыночная специализация**

Вы не можете объять необъятное. Для захвата вашего сегмента рынка вам понадобится маркетолог узкой специализации. Иными словами, вертикальная рыночная специализация при проектировании каналов сбыта становится необходимостью, по меньшей мере, в ключевых областях торговли. Но если вы преследуете сразу несколько целей на рынке, это означает реконфигурацию каналов продаж. Кто этим займется?

Держать в штате отдела продаж многочисленный персонал могут позволить себе только крупные компании. Себестоимость содержания специалистов "про запас" очень высока, поэтому здесь опять предпочтительнее иметь независимых торговых представителей из-за их тенденции к специализации и возможности посадить их на комиссию (мы сейчас говорим о варьировании затрат на оплату труда).

**5. Соответствующая численность персонала продаж**

Существует прямая связь между инвестициями в персонал продаж и ростом объема продаж компании. Для интенсивного охвата территории целевых рынков необходимо иметь достаточное число работников. Если данное правило не соблюдается, компания заплатит своей неспособностью достигнуть активного роста объемов продаж. Большая численность персонала означает большие временные затраты на одного клиента и большее количество контактов потенциальных клиентов.

Но здесь мы опять возвращаемся к вопросу: "Что лучше - штатный продавец или независимый представитель?" Ответом может служить известная маркетинговая поговорка: "Продажи будут тогда, когда много ног на улице". Если быть более точным, то следует модифицировать данное утверждение: "...когда много квалифицированных ног на улице". В этом случае при сравнении затрат на штатных продавцов и на независимых представителей предпочтение отдается последним: комиссионные выплаты плюс вертикальная маркетинговая специализация дают им явное преимущество. Единственное исключение в данной ситуации - очень крупная компания, которая может позволить себе содержать большое количество штатных продавцов, способных интенсивно покрыть все территории целевых рынков.

**6. Близость к потребителю**

Это еще один аспект конкурентного преимущества. Частично оно заключается во времени реакции на потребности клиентов. Существует некоторая тенденция предпочтения "местного человека" по сравнению с продавцом, приходящим из другого региона. В этом контексте независимый местный представитель имеет больше преимуществ, чем штатный продавец, действующий из штаб-квартиры производителя или из его регионального отделения.

**7. Гибкость в удовлетворении потребностей местного клиента**

Производители обычно разрабатывают продукт или услугу с позиций макровзгляда на возможности рынка. Однако в сегодняшней рыночной динамике существуют также местные потребности, которые необходимо удовлетворять, если производитель хочет глубоко проникнуть на данный рынок. Здесь также штатный продавец проигрывает при сравнении с независимым местным представителем, ибо исповедует макроподход своей компании. Независимый представитель, занимающий активную позицию, может минимизировать данные макронедостатки поставщика и разработать дополнительную ценность продукта, подогнав его под местные условия. Сюда относятся услуги, которые не предлагает производитель, более широкая номенклатура запасных частей, изготовляемая на месте, и т.д.

**8. Способность управлять взаимоотношениями между компанией-поставщиком и клиентом**

Данная функция отдела продаж коренным образом изменилась в течение последнего десятилетия. Особенно это касается продажи корпоративным клиентам, когда типичный продавец не всегда может достучаться до лица, принимающего решения, из-за заслона секретарей и многоступенчатой иерархии. В этой связи и штатный продавец, и независимый представитель находятся примерно в равных условиях, однако последний, как правило, лучше управляет указанными выше взаимоотношениями в силу большей вероятности физического присутствия рядом с клиентом. Это особенно важно в СНГ, где непосредственный контакт пока более эффективен, чем телефонный.

**9. Компьютерное оснащение**

Здесь речь идет об автоматизации процесса продаж. Сегодня типичными являются наборы программных средств, которые связывают поставщиков и потребителей по вопросам пополнения запасов и повторения заказа. Получили более широкое распространение программы управления контактами с клиентами для координации усилий по продаже продуктов и услуг. В этом аспекте штатный продавец имеет больше преимуществ по сравнению с независимым представителем. Причина проста. Штатный персонал 100 % рабочего времени занимается своими товарами и автоматизацией их продаж. Пока это почти неразрешимая задача для независимых представителей, обслуживающих набор различных компаний, программные средства которых не стыкуются.

**10. Экономическая целесообразность**

Если система оплаты построена на переменной основе (комиссии), то есть если канал реализации оплачивается, только когда он приносит доход, то независимый представитель опять получает преимущество. Система оплаты услуг торговых представителей может быть следующей: работа представителя не оплачивается, пока продукт не отправлен покупателю или пока производитель не получил выручку. При данном подходе существенно улучшается движение наличных в сравнении с системой штатных продавцов, особенно в отраслях с длительным циклом доставки продукта. В противном случае вы фактически авансируете продавца, находящегося в штате, еще не получив плату за свой продукт, но ожидая, что продавец будет работать хорошо.

Приведенные выше рассуждения могут создать у читателя впечатление, будто независимые представители являются панацеей при возникновении проблем с реализацией. Это не так. Более того, имеются конкретные случаи эффективного и неэффективного применения канала независимых представителей. Многие организации часто используют комбинированный подход. Подробный разбор подобной практики - тема нашей следующей статьи.