УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ СБЫТА ТОВАРОВ ПРОМЫШЛЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ

Характер отношений с каналами сбыта

# Планирование и организация каналов сбыта

Факторы, влияющие на выбор каналов сбыта

Факторы, учитываемые поставщиком товаров промышленного назначения при подборе сбытового агента

Престиж поставщика и его товара

Типы сбытовой помощи

## УПРАВЛЕНИЕ ЛИЧНОЙ ПРОДАЖЕЙ

Подбор служащих сбытовых органов

Подготовка представителя службы сбыта

Предметы, изучаемые в ходе подготовки

Повышение квалификации опытного сбытового персонала

Оснащение продавца товаров промышленного назначения

УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ СБЫТА ТОВАРОВ ПРОМЫШЛЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ

Как администраторы, так и специалисты по сбыту зачастую слишком узко подходят к проблеме каналов сбыта. Многие из них рассматривают термин «каналы распределения» как комплекс взаимоотношений между промышленной фирмой и торговыми предприятиями, не входящими в ее структуру, с помощью которых произ­водимые фирмой товары поступают на рынок. При этом из поля зрения ускользает та часть организационной структуры самого производителя товаров, которая зани­мается сбытом.

В более широком смысле под организацией сбыта по­нимается как собственная система сбытовых органов фирмы, так и не относящиеся к ней независимые агенты или предприятия, занимающиеся сбытом ее товаров. С этой точки зрения комплекс внешних взаимоотношений может рассматриваться как продолжение собственных сбытовых органов промышленной фирмы. Элементы, из которых состоят каналы сбыта, надо не только выбирать, но и управлять их отношениями с поставщиками и меж­ду собой. Персонал внешних сбытовых органов должен получать информацию и проходить подготовку; должны приниматься меры до стимулированию его деловой ак­тивности и компенсации услуг. Его работа должна по­стоянно контролироваться и направляться.

Характер отношений с каналами сбыта

В сущности, отношения между элементами, состав­ляющими канал распределения, не отличаются от отно­шений между элементами любой другой организацион­ной структуры. Любая организация представляет собой сплав конфликтов и сотрудничества. Она состоит из лю­дей и структурных подразделений, объединенных и со­гласившихся на некоторые ограничения свободы дейст­вий во имя достижения конкретной общей цели. Однако каждый из элементов приходит в организацию со своими индивидуальными интересами и целями, которые во мно­гих случаях противоречат интересам м целям других элементов этой организации, и до некоторой степени об­щим целям всей организации.

**Планирование и организация каналов сбыта**

Работа по планированию н организации каналов сбы­та включает в себя три основных этапа. Поставщик то­варов промышленного.назначения должен, прежде всего, провести анализ, направленный на выделение видов и подвидов работ, которые следует выполнить для прода­жи его товаров и их беспрепятственного продвижения на рынок. Он должен выявить и правильно истолковать воздействие различных факторов на выполнение этих .работ. После этого oн должен решить, какие виды аген­тов или торговых' подразделений способны наиболее эф­фективно выполнить задачи, которые он перед ними по­ставит. Наконец, он должен выбрать индивидуальных представителей каждого вида сбытовых органов, наибо­лее подходящих для выполнения его конкретных задач, и установить с ними деловые отношения.

Вряд ли руководители службы сбыта когда-либо стал­кивались с задачей создания заново всей системы кана­лов сбыта. Гораздо чаще возникает необходимость при­способления уже существующей системы к меняющимся условиям рынка или целям сбыта. Работа по приспособ­лению существующего канала, естественно, труднее, чем создание новой системы. Даже на ранних стадиях планирования и анализа руководитель службы сбыта, скорее всего, обнаружит, что на его мышление влияет тенден­ция считать уже существующую структуру самой верной. Представляя себе требующуюся ему систему каналов сбыта, он сталкивается с неизбежностью столь глубокой ломки существующих сбытовых органов, которая неми­нуемо приведет к серьезному понижению объема сбыта, ухудшению положения его фирмы на рынке и падению прибылей. Во многих случаях приходится действовать осторожно и постепенное воздвигая новую сбытовую структуру по частям и в течение значительного времени.

**Факторы, влияющие на выбор каналов сбыта**

Одни из факторов, оказывающих влияние на выбор и организацию каналов сбыта, проистекают из характе­ра конкретного рынка, другие связаны с особенностями самого товара, третьи — с родом деятельности и поло­жением фирмы. Некоторые из факторов настолько свя­заны с индивидуальными особенностями поставщиков товаров промышленного назначения, что их нецелесооб­разно обсуждать'.

**Факторы, учитываемые поставщиком товаров промышленного назначения при подборе сбытового агента**

**Объем сбыта.** Поставщик предпочитает иметь дело со сбытовым агентом, объем сбыта которого достаточно велик и который может принять на себя расходы по со­держанию относительно большого и хорошо укомплекто­ванного предприятия, способного обеспечить надлежа­щий уровень качества сбытовой деятельности.

**Зона действия.** Этот фактор касается только агентов производителя, поскольку агенты по сбыту, как правило, берут на себя реализацию всей продукции клиента пред­приятиям конкретной отрасли. Промышленная фирма, пользующаяся услугами агентов производителя, должна подбирать их с учетом зон действия (обслуживаемых территорий) Для 'того, чтобы возможно полнее охватить рынок.

**Качество сбытового персонала.** В обычных условиях вся сбытовая деятельность агента выполняется немного­численным персоналом, который должен иметь достаточ­ную квалификацию и проявлять энергию.

**Положение агента в отрасли и его деловые контакты.** Когда поставщик товаров промышленного назначения обращается к сбытовому агенту, он исходит из нали­чия у агента устоявшихся деловых связей с предприя­тиями соответствующей отрасли. Поэтому до оконча­тельного оформления своих отношений с агентом постав­щику следует убедиться, действительно ли такие связи и контакты имеются.

**Какими еще товарами занимается агент?** Промыш­ленная фирма должна убедиться, что товары, которыми занимается намеченный ею сбытовой агент, образуют хорошую среду для ее собственной продукции. Ассорти­мент товаров сбытового агента должен состоять из сход­ных товаров (по типу и качеству), продаваемых при­мерно тем же потребителям. Желательно, чтобы эти то­вары пользовались в отрасли доброй славой.

посредников за определенный период, обычно также **за** 30 дней, о предстоящем понижении цен, что дает им воз­можность, сократив закупки, прийти к дате понижения цен с минимальными складскими запасами. Основным недостатком подобного рода извещений является то, что о них узнают конкуренты и эффект внезапности оказы­вается утраченным.

Престиж поставщика и его товара

Поставщик товаров промышленного назначения, имеющий высокую репутацию в отрасли, известный ка­чеством своих товаров и безукоризненным выполнением своих обязательств, финансовых и иных, сможет обеспе­чить за собой сбытовые услуги лучших сбытовых агентов и посредников практически на любой территории. Даже если некоторые из желательных для него сбытовых орга­низаций работают с его конкурентами, проявив терпе­ние, он обычно получает возможность привлечь на свою сторону большинство нужных ему торговых посредников. Эти последние, будучи уверены в поставщике, охотно примут участие в совместных сбытовых мероприятиях, что обеспечит им получение своей доли выгод от их про­ведения.

Сбытовой агент или посредник прежде всего хотят знать, подходит ли предлагаемый товар поставщика по своему типу и качеству к уровню их основного товарного ассортимента. В большинстве случаев они стремятся придать своим фирмам индивидуальность (образ постав­щика товаров высокого качества, поставщика надежных товаров по доступным ценам) или подчеркнуть предло­жение товаров по невысоким ценам с некоторым ущер­бом для их качества. Поэтому, когда им предлагается новый товар, они подходят к его оценке не только с точ­ки зрения качества самого товара, но и с точки зрения его совместимости с остальными продаваемыми ими то­варами и способности восприятия рынком определенного образа их фирм.

Пользующийся услугами посредников поставщик то­варов промышленного назначения имеет возможность повысить привлекательность своего товара за .счет его надлежащей упаковки. Посредник положительно оценит упаковку такого размера и формы, которые облегчат пе­ремещение и обработку товара и позволят складировать его без потери площади. Упаковка должна защитить

товар при осуществлении обычных складских операций. Надписи на упаковке должны быть простыми и четким я и располагаться в местах, удобных для обозрения при хранении товара на полках или стеллажах. В определенных случаях количество единиц товара в одном ящике играет важную роль для посредника. Если в ящике слиш­ком много единиц товара, создается проблема множества разрозненных ящичных партий. А если в ящике слишком мало единиц товара, производитель не имеет возмож­ности установить достаточно высокую скидку за коли­чество. Кроме того, возрастают расходы посредника по обработке товара.

**Типы сбытовой помощи**

Большинство поставщиков товаров промышленного назначения, продающих их через сбытовых агентов или посредников, считает необходимым увязывать, согласо­вывать свои мероприятия в области сбыта с действиями своих внешних сбытовых органов и оказывать им раз­личные виды помощи. Это может проявляться в незна­чительных изменениях текущих мероприятий или в раз­работке специальных сложных и дорогостоящих про­грамм. Мы ограничимся рассмотрением наиболее типич­ных видов сбытовой помощи.

Помощь в обработке мелких заказов. Многие посред­ники считают, что поставщики товара, закупаемого не­большими, неравномерными партиями, должны принять на себя часть вызываемых этим обстоятельством дополни­тельных расходов. Одни поставщики предлагают в этом случае специальную скидку. Другие упаковывают свой товар попарно или объединяют в одной розничной упа­ковке большее число единиц. Упаковка разрабатывается с таким расчетом, чтобы в обычный тарный ящик входи­ла дюжина единиц товара в розничной упаковке. Такой метод упаковки значительно сокращает расходы посред­ника и придает самому товару дополнительную привле­кательность.

**Реклама.** Поставщик может воспользоваться рекла­мой как средством побуждения посредника к более ак­тивному сотрудничеству. Процесс этот начинается с под­готовки самих рекламных сообщений и материалов. По­средник будет подходить к их оценке с одной точки зре­ния: насколько они могут помочь ему в продаже товара данного поставщика.

**УПРАВЛЕНИЕ ЛИЧНОЙ ПРОДАЖЕЙ**

Деятельность по управлению личной продажей (per­sonal selling) товаров промышленного назначения в зна­чительной степени совпадает с управлением работой лю­бой сбытовой организации. Она включает в себя подбор служащих, их обучение, распределение обязанностей, оказание **им** помощи при работе на обслуживаемых ими территориях, разработку и осуществление системы их вознаграждения, контроль их служебных расходов и не­прерывное (каждодневное) руководство их деятель­ностью, без которого от них нельзя требовать максималь­но эффективной работы.

Присущие товарам промышленного назначения осо­бенности и условия организации их сбыта оказывают влияние на управление личной продажей. Некоторые из управленческих функций упрощаются, другие приобре­тают *особое* значение или усложняются. Представляется целесообразным повторить здесь некоторые из особен­ностей сбыта товаров промышленного назначения, имею­щие отношение к рассматриваемому вопросу.

1. Необходимость в технических знаниях и опыте при сбыте товаров промышленного назначения создает осо­бые проблемы для руководителя службы сбыта. Его слу­жащие должны иметь техническое образование, которое давало бы им возможность понимать потребности и про­блемы покупателей ч квалифицированно их обсуждать. В то же время даже наилучшим образом обученные пред­ставители службы сбыта могут столкнуться с техниче­ской задачей, которая окажется им не по силам. Поэто­му необходимо при главной конторе фирмы или ее регио­нальных филиалах иметь группу технических экспертов. В их задачу входит решение технических проблем, возни­кающих у потенциальных покупателей в связи с исполь­зованием продукции поставщика товаров промышленно­го назначения.

2. Малочисленность перспективных потребителей, ха­рактерная для рынка товаров промышленного назначе­ния, в большинстве случаев означает, что сбытовая служба поставщика этих товаров не столь велика, как у производителя потребительских товаров. В связи с этим каждый специалист по сбыту приобретает большое зна­чение для своей сбытовой деятельности, вследствие чего к их подбору следует относиться с максимальным вни­манием.

3. Поскольку решение о закупке большинства това­ров промышленного назначения носит коллективный ха­рактер, зависит от нескольких ответственных служащих потенциального покупателя, представителю службы сбы­та приходится тратить на посещение каждого перспек­тивного потребителя больше времени, чем его коллеге, продающему потребительские товары. Соответственно численность обслуживаемой им клиентуры меньше.

4. Поскольку в большинстве отраслей промышлен­ности доминирует несколько крупных фирм (обычно ме­нее шести), на долю которых приходится основная часть выпускаемой отраслью товарной продукции, поставщик товаров промышленного назначения чаще всего имеет несколько крупных клиентов, закупающих львиную долю его товара. Такие клиенты заслуживают особого обра­щения, и переговоры с ними в некоторых случаях прохо­дят на уровне высшего руководства. Тем не менее необ­ходимо поддерживать с ними постоянные деловые кон­такты и.на обычном уровне.

5. Представитель службы сбыта поставщика товаров промышленного назначения имеет прекрасные возможности для творческого подхода к своей работе. Тщатель­но изучая производство своих перспективных потребите­лей, он может подсказать пути и области применения предлагаемого им товара, ускользнувшие от внимания тех, кто его использует. Подобные исследования требу­ют времени и усилий и не всегда приносят плоды, однако специалист по сбыту товаров промышленного назначения должен все же выполнять большой объем творческой ра­боты, которая не приводит к немедленному получению заказов или заключению контрактов.

Подбор служащих сбытовых органов

Представитель службы сбыта — один из важных слу­жащих своей фирмы. Он имеет дело с хорошо подготов­ленными, информированными, ответственными людьми в фирмах-клиентах. Каждый специалист по сбыту может принести своей фирме заказы на сотни тысяч и даже миллионы долларов в год. Поэтому целесообразно затра­тить на его подготовку крупные суммы денег. Средняя стоимость подготовки специалиста по сбыту превышает 10 тыс. долл. Учитывая длительность и высокую стои­мость подготовки, следует относиться к подбору канди­датов с особой тщательностью, чтобы время и деньги не пропали впустую.

Подбор кандидатов на любую работу начинается с изложения предъявляемых требований и ознакомления собязанностями. Разумеется, конкретные задачи пред­ставителя службы сбыта вытекают из характера деятель­ности его фирмы, однако некоторые требования являют­ся общими для большинства служащих, занимающихся личной продажей товаров промышленного назначения.

Специалист по сбыту товаров промышленного назна­чения для выполнения стоящих перед ним обязанностей должен обладать инициативой и внутренней дисципли-. ной, поскольку ему самому предстоит выработать для себя программу действий и выполнять ее. Он должен хо­рошо знать свой ассортимент товаров, быть способным к общению и легко усваивать полученные сведения. Важ­но также, чтобы он представлял себе производственные проблемы потребителей и возможности использования товаров или услуг его фирмы для их решения. Он дол­жен непрерывно собирать информацию и накапливать идеи, полезные для его клиентуры, независимо от воз­можности получения коммерческого эффекта в обмен на эти сведения, а также постоянно интересоваться новыми видами услуг для своих клиентов.

Необходимым качеством представителя службы сбы­та товаров промышленного назначения является настой­чивость. Эти товары редко продаются с первого захода. Продавая дорогостоящее оборудование, надо быть гото­вым нанести- потенциальному покупателю целую серию визитов. Если закупка важна для покупателя, необходи­мо получить одобрение нескольких ответственных слу­жащих. Все это зачастую требует времени, и во многих случаях выигрывает тот, кто продолжает свою работу с настойчивостью и тактом даже тогда, когда дело ка­жется проигранным.

Одной из важнейших черт продавца товаров промыш­ленного назначения является приспособляемость, умение завязывать контакты и правильно держаться со служа­щими различных уровней. Он должен быть по своему характеру дружелюбным, внимательным ы тактичным, не забывать об интересах своей клиентуры и всегда ста­раться быть полезным. Подобное поведение привязывает к нему закупщиков потребителя, и конкурентам, как правило, весьма трудно пробить брешь в таких отно­шениях.

Специалист по сбыту товаров промышленного назначения, безусловно, должен быть честным. Изложение данных о товаре должно базироваться на фактах. Если он обещает, что его фирма выполнит определенную ра­боту или выдержит названный срок поставки, это обеща­ние необходимо выполнить. Введение в заблуждение ила умолчание разрушает доверие покупателей столь же быстро, как и явная ложь.

Снабженцы промышленных компаний предпочитают иметь дело с вежливыми, аккуратными людьми, которые гордятся своей работой, товаром и фирмой.

Подготовка представителя службы сбыта

Относительная малочисленность потребителей и круп­ный объем средней сделки купли-продажи товаров про­мышленного назначения делают надлежащую подготов­ку представителей службы Сбыта особенно важным де­дом. В то же время относительно небольшой персонал сбытовых органов и важность для фирмы-поставщика каждого заключенного контракта не позволяют приме­нять многие методы подготовки, используемые фирмами,производящими потребительские товары. Нельзя дове­рить будущему специалисту самостоятельные контакты с покупателями до тех пор, пока он не получит опреде­ленных знаний и не овладеет сбытовыми навыками.

Подготовка специалиста может проводиться с отры­вом от производства (метод формального обучения, или классный метод) и без отрыва от производства. Если сбытовой персонал невелик, проводить обучение с отры­вом от производства яенелесообразно. Крупные фирмы с многочисленным сбытовым персоналом могут восполь­зоваться этим методом обучения для восстановления технических знаний новых служащих, привлечения их внимания к определенным вопросам, имеющим значение для их сбытовой деятельности. Некоторые фирмы осно­вывают такие занятия на разборе конкретных случаев их деловой практики.

Фирмы, для которых метод обучения с отрывом от производства не подходит, пользуются методом индиви­дуального обучения. Будущий специалист проходит обу­чение, выполняя последовательные операции в отделе сбыта или других подразделениях, где он может полу­чить сведения, которые пригодятся ему в практической работе. Ему поручается обработка заказов, деловая пе­реписка и ответы на запросы, отгрузка готовой продук­ции. Он, вероятно, проведет некоторое время в одном из филиалов фирмы. Фирма, производящая машины или тяжелое оборудование, может включить в его подготовку, вопросы, касающиеся установки и технического обслу­живания.

Предметы, изучаемые в коде подготовки

Большинство предметов, изучаемых в процессе под­готовки представителем службы сбыта, дают ему сле­дующие сведения:

1. Фирма. Ее политика, методы осуществления опера­ций, особенно ,те, которые важны для обслуживания его будущей клиентуры.

2. Товар. Из чего он сделан, его техническая харак­теристика, роль и место в ассортименте продукции фир­мы, области применения, сильные и слабые стороны по сравнению с товарами конкурентов.

3. Клиентура. Он должен знать клиентуру, которую ему предстоит обслуживать, что это за фирмы, на каких условиях они предпочитают делать закупки, их методы веления дел, возможности наиболее эффективного их обслуживания. Начало этой фазы обучения может быть положено в главной конторе, но основные сведения прак­тикант получит, сгажируясь на местах. Узнать клиента можно, только встречаясь и работая с ним.

4. Технология продаж. Большинство сведений по это­му вопросу практикант получит в реальных условиях ра­боты. Некоторые крупные поставщики товаров промыш­ленного назначения располагают специальными настав­никами, в задачу которых входит обучение работников сбыта.

**Повышение квалификации опытного сбытового персонала**

Большинство поставщиков товаров промышленного назначения признают целесообразной организацию заня­тий по повышению квалификации своего сбытового пер­сонала. Эти занятия могут проводиться в форме ннди-, видуальной работы с представителями службы сбыта в районе их деятельности, куда для этого выезжает от­ветственный служащий главной конторы. При всей эф­фективности этот метод обходится очень дорого и отни­мает много времени. Еще один метод — семинары по проблемам сбыта при главной конторе или в одном из филиалов фирмы. Как правило, целесообразно ограни­чивать число участников 6—8 специалистами по сбыту, чтобы обеспечить личное участие каждого в обсуждении вопросов. При этом значительная часть обучения пройдет в форме обмена опытом. Руководитель описывает ситуа­цию, и сам он или один из участников начинает играть роль перспективного покупателя. В ходе занятий мето­дом проб и ошибок силами всех присутствующих совме­стно вырабатывается наилучший способ действий в дан­ной ситуации. .

**Оснащение продавца товаров промышленного назначения**

Задача оснащения продавца товаров промышленного назначения оборудованием, которое помогло бы **ему** в представлении товара потенциальному покупателю и в оказании ему услуг, чрезвычайно важна и очень сложна. Она важна потому, что снабженец хочет знать возмож­ности товара, методы его работы, полученные результаты. Сложна потому, что товар промышленного назначе­ния обычно велик и продавцу тяжело носить при себе соответствующие образцы. К наиболее широко исполь­зуемым видам сбытового оборудования относятся набо­ры образцов, уменьшенные модели товара, подборки гра­фических материалов, кинофильмы и слайдо-филъмы.

Многие поставщики товаров промышленного назна­чения снабжают своих служащих наборами фотографий товара в действии, графиками, диаграммами или табли­цами, иллюстрирующими работу товара, а также черте­жами, дающими представление о его'конструкции. Такие наборы должны быть удобной формы и размера. Их сле­дует положить в папку или поместить в контейнер, чтобы их можно было удобно положить на стол перспективного покупателя. Сами материалы должны быть подобраны и расположены в логической последовательности, что дает представителю службы сбыта возможность построить вокруг них свою беседу и использовать их как орудие сбыта, а не как последнее средство убеждения покупате­ля, к которому он обращается, исчерпав основные аргу­менты.

Поставщики товаров промышленного назначения ши­роко используют кинофильмы и слайдо-фильмы. Основ­ным недостатком кинофильма являются связанные с его производством высокие затраты. Многие фирмы пришли к выводу о том, что производство фильмов обходится слишком дорого и оправдывает себя только в том слу­чае, если характер товара и используемые методы сбыта позволяют продемонстрировать его целой группе потен­циальных потребителей или нескольким служащим, ока­зывающим влияние на закупку товара. Преимущество кинофильма заключается в том, что товар представлен в работе, в реальных условиях. Такой показ товара мо­жет быть достигнут только путем посещения предприя­тия поставщика, которое обычно очень трудно органи­зовать.

Производство слайдо-фильмов стоит гораздо дешев­ле, причем слайды обладают (хотя и в меньшей степени) многими преимуществами кинофильма. Слайд можно задержать на экране, пока идет изложение аргументов в пользу покупки товара или даются ответы на вопросы перспективного покупателя. Слайдо-фильм представляет собой гораздо более гибкое орудие сбыта по сравнению с кинофильмом, а атмосфера его демонстрации отличает­ся меньшей официальностью и большей убедительностью.

Литература:

Маркетинг для всех. Д.И. Баркан «Культ-информ- пресс» Москва 1991г.

Маркетинг под. Ред .А.И. Кредисова Киев «Украина» 1994г.

Современная реклама Кортленд Л. Бове Изд. Дом Довганя под. Ред. Феофанова 1995 г.

Журнал «Маркетинг» г. Москва 1998г. №2-5