|  |
| --- |
| DIМЕЖДУНАРОДНЫЙ НЕЗАВИСИМЫЙ ЭКОЛОГО-ПОЛИТОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТФакулет менеджмета, финансов и гос.управленияV курс, 2 группа |
|  |  |  |
| **РЕФЕРАТ****на тему:****ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВЫМ ПЕРСОНАЛОМ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА** |
|  | ДИСЦИПЛИНА: *Корпоративное управление*ПРЕПОДАВАТЕЛЬ: проф. **ИСПОЛНИТЕЛЬ:**  |

###### МОСКВА

**1999**

**ПЛАН:**

1.ВВЕДЕНИЕ 3

2.РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СБЫТА 5

2.1 Цели системы сбыта 5

2.2 Стратегия системы сбыта 7

2.3 Структура службы сбыта 8

2.4. Масштабы системы сбыта 8

3.Система вознаграждения торговых работников 10

4. УПРАВЛЕНИЕ СЛУЖБОЙ СБЫТА 12

4.1 Найм и отбор торговых представителей 12

4.2 Как найти хорошего торгового представителя? 12

4.2.1 Процедуры найма на работу 13

4.2.2.Процедуры отбора претендентов на работу 13

4.3. Обучение торговых представителей 14

4.4.Контроль деятельности торговых представителей 15

5. Мотивация торговых представителей 19

5.1 Торговые квоты 21

5.2.Дополнительная мотивация 22

6. Оценка деятельности торгового персонала 23

6.1. Источники информации 23

6.2. Формальная оценка производительности 24

7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ 28

Список используемой литературы. 29

# 1.ВВЕДЕНИЕ

**ЦЕЛИ:**

Исследования системы стимулирования сбыта и рекламы позволяют выявить как, когда и помощью каких средств лучше стиму­лировать сбыт товаров, повысить авторитет товаропроизводителя на рынке, успешно осуществлять рекламные мероприятия. В ка­честве объектов выступают: поведение на рынке поставщиков, посредников, покупателей; эффективность рекламы; контакты с покупателями. Полученные результаты позволяют выработать по­литику «паблик рилейшнз»; создать благоприятное отношение к предприятию, его товарам; сформировать имидж предприятия; определить методы формирования спроса населения, воздейст­вия на поставщиков и посредников; повысить эффективность ком­муникационных связей, в том числе рекламы.

Спрос на любой товар — результат существования двух ком­понентов: платежеспособного потенциального покупателя и его желания разрешить свою проблему с помощью предлагаемого то­вара, то есть удовлетворить свою потребность. В итоге человек принимает решение, стать ли ему действительно покупателем или отказаться от покупки, если потребность не слишком активна. Это означает, что лица, принимающие решение о покупке и вли­яющие на такое решение должны быть информированы о по­требности, которую удовлетворяет данный товар, а также о каче­стве такого удовлетворения, то есть потенциальные покупатели нуждаются в информации о потребительских свойствах товара.

**ЗАДАЧИ:**

Поскольку на рынке присутствует одновременно несколько конкурирующих между собой товаров, каждая фирма стремится повлиять на выбор покупателя в свою пользу. Инструментом та­кого воздействия традиционно является реклама, коммерческая пропаганда потребительских свойств товара. В последние деся­тилетия широко применяется комплексное воздействие на поку­пателя с помощью не только рекламы, но и других средств, объ­единенных термином ФОССТИС.

В комплекс ФОССТИС входят: реклама, продвижение товара, обеспечение связи с общественностью. Эти элементы влияют не только на формирование спроса (ФОС), но и на стимулирование сбыта (СТИС). Мероприятия ФОС обращены к потенциальному покупателю, когда его знакомят с новым, только вводимым на рынок товаром. Применяемые методы — «вводящая реклама», участие в выставках и ярмарках. Цель — создание в сознании потенциальных клиентов образа товара и показ того, что именно этот товар лучше других удовлетворяет данную потребность или комплекс потребностей. Поскольку ФОС имеет целью воздейст­вие на поведение неосведомленного о товаре и его потребитель­ских свойствах человека, то реклама и иные методы ФОС реша­ют информационную задачу. К числе таких методов относят не только воздействие прессы и других органов массовой информа­ции, но и передачу образцов товара на испытание потенциально­му покупателю, публикацию некоммерческих статей, демонстра­цию изделий в некоммерческих частях телепрограмм и др. Таким образом покупателю сообщают аргументы в пользу покупки, на­пример. Сведения об испытании товара независимой организа­цией.

Мероприятия СТИС содействуют расширению продажи това­ров, уже не считающихся новинками. О таком товаре у покупате­лей уже сложилось некоторое представление благодаря мероп­риятиям ФОС, либо собственному опыту использования. Задача СТИС — побудить к повторным покупкам, а также в соответст­вии с фазами жизненного цикла товара на рынке и ценовой политикой предприятия, распространить товар среди новых сег­ментов покупателей, завоевывая все большую долю рынка. Для покупателя безразлично, благодаря какому мероприятию ФОС-СТИС он приобрел товар. Но для руководства фирмы, выделяю­щего деньги на ФОССТИС, это имеет важное значение: можно более Точно определить аудиторию воздействия (адресность информации), найти более эффективные формы, содержание текстов и иллюстраций, оптимизировать аргументацию в пользу товара, грамотнее выбирать каналы массовой коммуникации, сло­вом, получать более высокую отдачу от вложенных в ФОССТИС средств.

Исследование рекламы предполагает предварительное ее ис­пытание, сопоставление фактических и ожидаемых результатов от рекламы, оценку продолжительности воздействия на потреби­телей. Изучение практики позволяет принимать решения по про­ведению рекламных компаний, вести поиск средств воздействия на потребителей, повышения его интереса к продукции его пред­приятия. В то же время эти исследования направлены на рацио­нализацию и уменьшение издержек, связанных с проведением рекламной компании.

Стимулирование продвижения товаров на рынок касается не только рекламы, но и других сторон сбытовой политики пред­приятия. Необходимо проанализировать эффективность конкур­сов, скидок, премий награждений и других льгот, которые могут применяться во взаимодействии с поставщиками и покупателя­ми, посредниками. Необходимо рационализировать сбытовую политику предприятия для того, чтобы доводить товары до потре­бителя в том месте, того количества и качества, которое требует­ся для быстрой реализации производимых товаров, уменьшения издержек обращения, быстрой оборачиваемости вложенных средств и тем самым увеличения прибыли предприятия.

# 2.РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СБЫТА

Торговый персонал служит связующим звеном между компанией и потребите­лями. В сознании большинства покупателей торговый представитель является по сути лицом компании, ее материализованным образом. Именно он приносит компа­нии основную информацию о потребителях. Поэтому компании необходимо уде­лять как можно больше внимания вопросам системы сбыта, а именно разработке ее целей, стратегии, структуры, размера и вознаграждения.

## 2.1 Цели системы сбыта

Компания должна поставить перед службой сбыта конкретные задачи. Значи­тельное распространение получило мнение, что торговый персонал должен «про­давать, продавать и продавать», поэтому многие компании определяют нормы про­даж, и чем лучше работник выполняет их, тем выше оценивается его работа. Впоследствии появилась концепция, утверждающая, что торговый представитель должен быть подготовлен к *квалифицированному решению проблем потреби­телей,* уметь анализировать их и предложить покупателю подходящее решение. В последние годы многие компании настаивают на необходимости включения пер­сонала службы сбыта в «продажу отношений». Данная концепция предполагает, что торговые представители не только пытаются продать конкретный продукт или предложить решение определенной проблемы, а разъясняют потенциальным потребителям, что стабильные отношения с компанией позволяют ее партнерам увеличить свою прибыль. Таким образом торговый представитель стремится объе­динить две компании в «партнерство ради прибыли».

К основным функциям персонала службы сбыта относятся:

• *Оценка перспектив —* поиск новых перспективных направлений сбыта продукции.

• *Постановка целей* —распределение времени между актуальными и потенциальны­ми потребителями.

• *Коммуникации —* квалифицированное распространение информации о товарах и услугах компании.

• *Продажи —* практическая реализация искусства торговли — подхода к потребителю, представления товара, удовлетворения запросов покупателя и совершения сделки.

• *Услуги —* оказание различных услуг потребителям — консультации по возникшим проблемам, оказание технической помощи, организация решения финансовых вопро­сов и обеспечение доставки товара.

• *Сбор информации —* участие в исследованиях рынка и сборе информации для нужд компании.

• *Распределение —* решение о порядке получения потребителями дефицитного товара.

Обычно компания устанавливает торговому персоналу конкретные задачи. Предположим, она требует, чтобы 80 % рабочего времени работники службы сбы­та уделяли работе с клиентами, а 20 % — разработке перспективных направлений;

или 85 % времени — продаже основной продукции компании, а 15 % — новым товарам. В противном случае, торговые представители, скорее всего, основную часть рабочего времени будут заняты продажами хорошо зарекомендовавших себя товаров текущим потребителям, пренебрегая новыми продуктами и перспек­тивными клиентами.

Комплекс задач торгового представителя зависит от состояния экономики. В периоды ее роста и высокого спроса торговые представители не имеют никаких проблем с продажами, и некоторые компании приходят к поспешному выводу, что они обойдутся и меньшим число работников службы сбыта. Одна­ко они упускают из вида, что торговые работники выполняют и ряд других функций: распределение продукции, обслуживание недовольных покупателей, коммуникация планов компании по устранению нехватки товаров, продажа не пользующихся особым спросом товаров компании..

По мере обострения борьбы за потребителя, компании все более придирчиво оценивают способности своего торгового персонала по удовлетворению потреби­телей и обеспечению прибыли компании. Торговые работники должны уметь анализировать данные по результатам продаж, измерять потенциал рынка, соби­рать рыночную информацию, разрабатывать стратегии и планы маркетинга. Тор­говые представители нуждаются в аналитических маркетинговых навыках, при­обретающих особую значимость на высших уровнях торгового менеджмента.

## 2.2 Стратегия системы сбыта

Компании конкурируют за получение заказов от потребителей следовательно они должны уделять особое внимание тому, чтобы торговый персонал обращался к нужным потребителям в нужное время и надлежащим образом. Выделяют несколько способов работы торговых представителей с потребителями.

• *Торговый представитель с покупателем:* беседа с возможным потребителем или актуальным покупателем лично или по телефону.

• *Торговый представитель с группой потребителей:* работа с группой потенциаль­ных покупателей, с целью привлечения внимания к продукции компании.

• *Торговый коллектив с группой потребителей:* команда работников сбыта тесно сотрудничает с группой по закупкам компании-покупателя.

• *Проведение конференции:* торговый представитель приглашает потенциальных кли­ентов и, участвуя в обсуждении проблем, демонстрирует решение с помощью продук­тов его компании.

• *Проведение семинара:* работники компании организуют образовательный семинар по представлению и обсуждению новинок.

Таким образом, современные торговые представители часто действуют как «менеджеры», организующие контакты между полномочными сотрудниками в покупающих и продающих компаниях. Процесс продажи становится все более кол­лективным, так как требует поддержки разнообразного персонала, например выс­шие менеджеры все чаще вовлекаются в процесс продажи; технические работни­ки обеспечивают потребителей необходимой информацией и услугами до, во время и после приобретения продукта; работники компании-поставщика, осуществляют установку оборудования , его обслуживание и предоставляют другие услуги по­купателям; служащие компании, включая аналитиков сбыта, агентов по оформле­нию заказов и секретарей поддерживают документооборот и т. д.

После того как компания выберет один из подходов к осуществлению прода­жи, она может использовать прямой или контрактный торговый персонал. **Пря­мой торговый персонал** (торговый персонал компании) состоит из занятых на полной или неполной ставке служащих компании. Такой персонал состоит из *внутреннего торгового персонала,* который осуществляет деятельность, не вы­ходя из офиса, при помощи телефона и принимает потребителей, а также из *полевых торговых работников,* специализирующихся на поездках для встреч с потребителями. **Контрактный торговый персонал** состоит из представителей ком­пании-производителя, торговых агентов и/или брокеров, которым выплачивает­ся комиссионное вознаграждение за совершенные ими продажи.

## 2.3 Структура службы сбыта

Стратегия системы сбыта оказывает влияние на ее структуру. Если компания продает один тип продукции предприятиям одной отрасли с потребителями, раз­бросанными по большой территории, она предпочтет использовать территориаль­ную структуру системы сбыта. Если компания поставляет разнообразную про­дукцию различным покупателям, ей следует выбрать товарную или рыночную структуру системы сбыта. В *табл. 1* представлены наиболее часто используе­мые структуры системы сбыта. Компании должны пересматривать свою структу­ру системы сбыта по мере изменения рынков и экономических условий.

## 2.4. Масштабы системы сбыта

Как только проясняются стратегия и структура системы сбыта, компания гото­ва к тому, чтобы определить ее масштаб. Торговые представители — один из самых производительных и дорогостоящих активов предприятия. Увеличение их количества приведет к возрастанию как уровня продаж, так и накладных расхо­дов.

Для определения численности торгового персонала компания может исполь­зовать *метод трудозатрат.* Он состоит из следующих этапов.

1. Покупатели разбиваются на классы по годовому уровню сбыта.

2. Для каждого класса определяется надлежащая частота контактов (число телефон­ных звонков в год).

3. Численность каждого класса покупателей перемножается на соответствующую час­тоту контактов, что после суммирования дает общие трудозатраты по стране в теле­фонных звонках за один год.

4. Определяется среднее количество звонков, которые осуществляет один торговый представитель за год.

5. Требуемое количество торговых представителей вычисляется путем деления общих трудозатрат на среднее количество звонков одного представителя.

Таблица 1.

**ВАРИАНТЫ СТРУКТУР СИСТЕМЫ СБЫТА**

Структура Описание

**Территориальная** Каждый торговый представитель назначается на определенную террито­рию, в которой он представляет весь ассортимент товаров компании. Такая структура обладает рядом преимуществ. *Во-первых,* она приво­дит к четкому определению обязанностей работника. Как единственный представитель, обслуживающий данную территорию, он несет на себе всю ответственность за продажи. *Во-вторых,* территориальная ответ­ственность увеличивает заинтересованность торгового представите­ля в налаживании деловых местных связей. *В-третьих,* затраты на переезды относительно невелики, поскольку каждый торговый предста­витель перемещается внутри небольшой территории.

**Размер** территории. Территории могут определяться с таким расчетом, чтобы обеспечивать либо соизмеримый потенциал продаж, либо загруз­ку торгового персонала. Территории с *соизмеримым потенциалом* обеспечивают каждому торговому представителю одинаковые возможно­сти по получению заработка и дают компании возможность сравнивать производительность работников. Устойчивые различия в уровнях продаж по территориям, скорее всего, отражают различия в способностях или усилиях торговых работников. Однако так как плотность потребителей варьируется от территории к территории, территории с равным потен­циалом могут значительно различаться по размерам. Как вариант, тер­ритории могут определяться таким образом, чтобы *уравнять загрузку работников.* Сегодня компании могут использовать компьютерные про­граммы для того, чтобы разрабатывать сбытовые территории, оптими­зируя такие показатели, как компактность, соизмеримость торгового потенциала или загрузки работников, минимальное время переездов.

**Товарная** Важность информированности торгового представителя о номенклату­ре своих продуктов привела многие компании к структурированию сво­их систем сбыта по *товарному принципу.* Такая структура особенно удобна, если продукция является технически сложной, сильно различа­ется или разнообразна. Например, *Kodak* использует одних работников для сбыта своих фототоваров, которые нуждаются в интенсивном рас­пространении, и других — для продажи сложной продукции, которая тре­бует технических знаний.

**Рыночная** Компании часто специализируют свой торговый персонал по отраслям или группам потребителей. Отдельные торговые коллективы могут быть организованы для различных отраслей и даже отдельных потребителей. , Наиболее очевидное преимущество рыночной специализации — в том, что торговый работник может стать специалистом по особым запросам тех клиентов, с которыми он работает. Главные проблемы возникают, когда потребители разбросаны по всей стране, что требует от каждого торгового работника частых деловых поездок.

**Сложная** Когда компания продает широкий спектр продуктов различным потреби­телям на обширной территории, она часто комбинирует различные прин­ципы структурирования системы сбыта. Торговые представители мо­гут специализироваться по территории-продукту, территории-рынку, продукту-рынку и так далее. Торговый представитель может подчинять­ся менеджеру по направлению или по персоналу.

# 3.Система вознаграждения торговых работников

Для того чтобы привлечь высококлассных торговых представителей, компа­нии следует разработать привлекательную систему оплаты труда, включающую в себя регулярную заработную плату, премии за высокие показатели работы и адекватное вознаграждение за опыт и выслугу лет. Цель менеджмента — устано­вить контроль за выполнением ее условий, добиться экономии, обеспечить пони­мание системы подчиненными. Некоторые из этих целей, в частности, экономия, вступают в конфликт с целями торговых представителей, такими как финансовая стабильность. Неудивительно, что системы оплаты труда варьируются не только в различных сферах производства и услуг, но и внутри одной отрасли.

Менеджмент определяет уровень и компоненты эффективной системы вознаг­раждения работников. Уровень оплаты труда должен учитывать «текущую рыноч­ную цену» на работников данной специальности и требуемой квалификации. Напри­мер, средний заработок типичного американского торгового представителя составляет $ 50 тыс. Если «рыночная цена» на торговых представителей четко определена, отдельно взятой фирме не остается ничего другого, как следовать об­щепринятой практике. Оплата труда ниже сложившегося уровня приведет к паде­нию квалификации претендентов на работу, а заработная плата его превышающая нецелесообразна.

Далее компании следует определить четыре компонента оплаты труда торго­вого персонала — фиксированный оклад, гибкая оплата, возмещение накладных расходов и пособия. *Фиксированный оклад,* зарплата, удовлетворяет потреб­ность работника в финансовой стабильности. *Гибкая оплата* в виде комиссион­ных, премий или участия в прибылях компании предназначена для стимулирова­ния и поощрения дополнительных усилий с его стороны. *Возмещение накладных расходов* позволяет компенсировать торговым представителям дополнительные расходы на поездки, проживание в гостиницах, питание и отдых. *Пособия,* такие как оплаченный отпуск, пособия по болезни и несчастным случаям, пенсии и страхование жизни, призваны обеспечить уверенность работников в завтрашнем дне и удовлетворение от работы.

Торговый менеджмент должен определить относительную важность указан­ных компонентов. Наиболее распространено мнение, что фиксированная оплата труда должна составлять около 70 % всего дохода работника, а оставшиеся 30 % — распределяться на остальные три компонента. Однако это лишь ориентировоч­ные цифры. Фиксированная оплата труда удобна, если существуют значительные сезонные перепады в объемах продаж или процесс продажи зависит от работы большого количества людей. Гибкая оплата приобретает особое значение в тех случаях, когда уровень продаж цикличен или зависит от личной инициативы работника.

Фиксированная и гибкая оплата труда порождают три системы *материально­го поощрения работников —* фиксированный оклад, сдельная оплата труда и их комбинация. Только четверть всех фирм использует первые две системы, а ос­тальные применяют комбинацию двух методов.

Жесткая оплата труда имеет ряд преимуществ. Она обеспечивает стабильный доход работнику, стимулирует желание заниматься неторговой деятельностью и снижает вероятность чрезмерного количества продаж. С точки зрения компании, такая система оплаты труда позволяет добиваться простоты управления и мень­шей текучести торгового персонала. Преимущества сдельной оплаты труда состо­ят в привлечении более производительных работников, высокой их мотивации, меньшем контроле и возможности регулирования расходов на осуществление продажи. Комбинированная система оплаты труда сочетает преимущества обеих систем.

Используя системы оплаты труда, в которых скомбинированы жесткая и гиб­кая системы, компании получают возможность увязать переменную составляю­щую заработной платы с широким спектром стратегических целей. Некоторые маркетологи отмечают новую тенденцию — снижение значения количественных показателей при оценке эффективности трудовой деятельности и возрастание роли показателей, связанных с достижением стратегических целей — например, повышением доходности отдельных сбытовых территорий. Недавно проведенное исследование показало, что все большее число компаний используют для опреде­ления размера заработной платы *эффективность работы* подразделений и/или отдельных коллективов работников. Доля компаний, осуществляющих вознаг­раждение эффективной деятельности подразделений, выросла с 13 % в 1991 г. до 22 % в 1994 г. Кроме того, все большее число компаний делают акцент на удов­летворении потребителей как составной части улучшения качества работы и од­новременно стремятся использовать этот показатель при определении размера вознаграждения. *^*

# 4. УПРАВЛЕНИЕ СЛУЖБОЙ СБЫТА

После того как компания определила цели, стратегию, структуру, размер и систе­му вознаграждения торгового персонала, она должна заняться наймом, отбором, тре­нингом, контролем, мотивацией и оценкой деятельности торговых представителей.

## 4.1 Найм и отбор торговых представителей

Залог успешной системы сбыта — выбор эффективных торговых представи­телей. Различие в производительности между средними и высококлассными тор­говыми представителями может быть весьма существенным. Одно исследование показало, что 27 % торгового персонала компания осуществляют 52 % продаж. Средний уровень текучести торговых кадров составляет почти 20 %. Когда тор­говый работник увольняется, затраты на найм и обучение нового сотрудника, вместе с ущербом от незаключенных сделок, составляют $ 50-75 тыс. К тому же служба сбыта в которой преобладают новички малопродуктивна.

Финансовые потери, вызванные текучестью кадров, — только часть всех зат­рат. Если новый торговый представитель получает $ 30 тыс. в год, то еще $ 30 тыс. уходит на дополнительные льготы, осуществление контроля, офисные площади, снабжение расходными материалами и услуги секретарей. В результате продажи нового торгового представителя должны принести чистую прибыль, как минимум покрывающую затраты в размере $ 60 тыс. Если норма прибыли со­ставляет 10 %, торговый представитель должен обеспечить заключение сделок на сумму как минимум $ 600 тыс.

## 4.2 Как найти хорошего торгового представителя?

Большинство потребителей ждут от торговых представителей *честности, на­дежности, информированности и полезности.* На эти черты и ориентируется компания при отборе кандидатов. Другой подход состоит в том, чтобы выделить качества, присущие большинству преуспевающих торговых работников, а именно:

*оправданный риск, развитое чувство ответственности, склонность к реше­нию проблем, забота о потребителе и аккуратное планирование деловых встреч.* Некоторые добавляют к этому списку требование энергичность, самоуве­ренность, неизбывное желание денег, понимание особенностей конкретной отрас­ли и особый склад характера, который заставляет человека воспринимать каждое возражение, сопротивление или препятствие как вызов себе. Те, кому этот список покажется слишком длинным, могут ограничиться двумя основными характерис­тиками: *сочувствием,* т. е. способностью чувствовать себя так же, как и потреби­тель; и *эгоистичным стимулом,* т. е. сильной личной потребностью в совершении продажи.

При определении конкретного профиля работы торгового представителя не­обходимо учитывать характер возлагаемых на него обязанностей: объем бумаж­ной работы, необходимость частых командировок, возможность большого коли­чества отказов потенциальных потребителей.

### 4.2.1 Процедуры найма на работу

После того как менеджмент разработал критерии отбора претендентов, начина­ется стадия приема на работу кандидатов на открывшиеся вакансии. Отдел кадров находит претендентов на работу различными способами, включая рекомендации своих торговых представителей, агентств по подбору персонала, размещения объяв­лений об имеющихся вакансиях, обращения в учебные центры и т. д. К сожалению, очень немногие студенты соблазняются карьерой торгового представителя. Вот их аргументы: «Торговля — это работа, но не профессия», «Такая работа ненадежна и требует частых путешествий». Для того чтобы преодолеть такого рода сомне­ния, компании необходимо делать акцент на высоком стартовом уровне заработ­ков, возможности дополнительного дохода, а также на том факте, что четверть всех руководителей крупнейших американских корпораций начинали свою дея­тельность с маркетинга и торговли.

### 4.2.2.Процедуры отбора претендентов на работу

Процедуры найма в случае успеха привлекут большое количество претенден­тов на работу и компания получит возможность выбирать лучших из лучших. Процедуры отбора варьируются от простого собеседования до продолжительных тестов и интервью, причем не только самих претендентов на работу, но и их супругов. Если они не готовы к образу жизни торгового представителя «вне дома», работа такого сотрудника вряд ли будет успешной.

Многие компании применяют при отборе формальные тесты. И хотя резуль­таты тестирования — один из элементов в ряду характеристик, отзывов с преды­дущих мест работы и интервью, они довольно высоко оцениваются такими компа­ниями, как *IBM, Prudential, Procter & Gamble* и *Gillette.* Так, *Gillette* заявляет, что практика тестирования претендентов на работу привела к снижению текучес­ти кадров на 42 %, одновременно новые торговые представители компании доби­лись значительного прогресса в работе службы сбыта компании.

## 4.3. Обучение торговых представителей

Многие компании привлекают новых работников к процессу продаж практи­чески сразу после приема на работу. Их обеспечивают образцами товара, бланка­ми заказов и описанием сбытовой территории, однако чаще всего первые шаги новичков не отличаются эффективностью.

Современные покупатели отличаются требовательностью, работают с большим количеством поставщиков и не будут мирится *f.* некомпетентными торговыми представителями. Покупатели ожидают от них глубокого знания товара, предло­жений по улучшению деятельности потребителя, а также эффективности и надеж­ности. Эти требования заставляют компании серьезно заняться обучением и тренингами торгового персонала.

Современные торговые представители за год проводят на различных курсах от нескольких недель до нескольких месяцев. Средний период начального обуче­ния — 28 недель на предприятиях, производящих промышленные товары, 12 не­дель — в компаниях по оказанию услуг и 4 недели — на предприятиях, занимаю­щихся потребительскими товарами. Время обучения зависит от сложности процесса продажи и личных качеств работника. Новые торговые представители.

*IBM* проходят интенсивное начальное обучение и проводят до 15 % своего еже­годного рабочего времени на дополнительных тренингах.

Программы обучения торгового персонала строятся исходя из того, что торго­вые представители обязаны:

• *Знать историю компании и отождествлять себя с ней:* многие компании посвя­щают первый период обучения описанию истории компании, ее целей и задач, орга­низационной структуры, основных руководителей, финансовой системы, основных товаров и объемов сбыта.

• *Разбираться в свойствах товара:* работникам показывают, как производится товар и как он используется в различных ситуациях.

• *Владеть необходимой информацией о потребителях и конкурентах:* изучаются различные типы потребителей, их потребности, побудительные мотивы к покупке, при­вычки, а также стратегия и политика компании и ее конкурентов.

• *Уметь проводить эффективные торговые презентации:* проводится обучение прин­ципам осуществления продаж, рассматриваются аргументы, используемые при прода­же данного товара и разрабатывается примерный сценарий проведения продажи.

• *Торговые процедуры и свои обязанности:* торговые представители учатся распреде­лять свое время между актуальными и потенциальными клиентами, вести учет затрат, составлять отчеты и выбирать оптимальные маршруты поездок.

Постоянно возникают новые методы обучения: деловые игры, тренировка восприимчивости. На занятиях широко используется аудио- и видеотехника, обучающие программы и фильмы.

## 4.4.Контроль деятельности торговых представителей

Компании различаются по тому, насколько жестко они контролируют своих работников. Торговые представители, работа которых оплачивается преимуще­ственно на сдельной основе, обычно подвергаются меньшему контролю, в отличие от тех, кто находится на окладе и должны выполнять определенные нормативы.

**Разработка норм контактов с потребителями.** В 1980-е гг. количество ежед­невных личных контактов торговых работников с потенциальными и реальны­ми покупателями уменьшилось с 5 до 4,2. Данная тенденция сохранилась и в 1990- е гг. — увеличение использования телефонов и телефаксов, автоматизи­рованных систем приема заказов и других технических средств сократило чис­ло непроизводительных встреч при одновременном увеличении общего количе­ства контактов.

**Разработка норм контактов с перспективными клиентами.** Компании прак­тикуют установление норм времени поиска новых клиентов для персонала служ­бы сбыта. Так *Spector Freight* отводит на «свободный поиск» 25 % рабочего времени торговых представителей, при этом запрещается вновь связываться с потенциальными потребителями в случаях, если первые три звонка оказались неудачными.

**Эффективное использование времени.** Современные исследования доказы­вают, что торговые представители должны уметь эффективно управлять своим временем. Один из наиболее полезных инструментов планирования — *расписа­ние контактов,* которое определяет, кому из клиентов или возможных покупате­лей необходимо позвонить в текущем месяце.

Другой инструмент — это *анализ времени и обязанностей,* который помогает торговым представителям оценить, как они расходуют свое время и направления повышения производительности. Например, время торгового представителя рас­пределяется следующим образом.

• *Подготовка —* время, необходимое работнику на получение информации и планиро­вание контактов с потребителями.

• *Поездки —* в некоторых случаях поездки занимают до 50 % времени торгового пер­сонала. Время в пути можно сократить, оптимально используя различные виды транс­порта, учитывая, конечно, что это повлечет увеличение накладных расходов.

• *Питание и перерывы —* определенная часть рабочего дня торгового персонала вы­деляется на прием пищи и отдых. Желательно, чтобы перерывы не шли во вред обще­нию с клиентами.

• *Ожидание —* время, проведенное торговым представителем в ожидании приема поку­пателей. Рекомендуем использовать его для планирования или заполнения отчетов.

• *Продажа —* это время, отведенное на разговор с покупателем — лично или по теле­фону. Оно делится на «светский» и «деловой разговор». От торгового представите­ля требуется поддержание баланса между ними.

• *Управление делами* включает в себя время, затраченное на написание отчетов и оформ­ление счетов, посещение собраний и беседы с другими работниками компании на темы производства, доставки, документооборота, уровня сбыта и других вопросов. Торговым представителям следует отводить время на управление делами рано утром и поздно вечером, когда деловые встречи с покупателями наименее вероятны.

Неудивительно, что с таким количеством обязанностей на общение с покупате­лями у торгового представителя остается не более 25 % рабочего времени! Ком­пании находятся в постоянном поиске возможностей повышения производитель­ности торгового персонала: работников учат использовать «силу телефона»;

упрощается отчетность; расширяется использование компьютеров для планирова­ния контактов и разработки оптимальных маршрутов, а также для получения информации о потребителях и конкурентах.

Одно из направлений повышения эффективности сбытовых отделов — уве­личение численности «стационарных» работников. **Внутренний (офисный) тор­говый персонал** подразделяется на три категории. Существуют *работники по технической поддержке,* которые обеспечивают потребителей технической ин­формацией и отвечают на их вопросы. *Торговые ассистенты* осуществляют канцелярское обеспечение деятельности полевых работников. Они договарива­ются о встречах, оприходуют полученные чеки, следят за доставкой товаров и отвечают на вопросы потребителей, когда возможность связаться с кем-либо из полевых торговых работников отсутствует. И наконец, третьи занимаются *теле­маркетингом,* т. е. используют для поиска новых клиентов и заключения дого­воров купли-продажи телефонную связь. За день такие работники связываются с 50 потенциальными потребителями, тогда как полевой работник — от силы с 4-5. Телемаркетинг особенно эффективен при попутной продаже прочих товаров компании; пересмотре уже заключенных договоров; представлении новых това­ров компании; поиске новых клиентов и восстановлении старых связей; при повторном обращении к неудачным контактам; в проведении и анализе меропри­ятий по прямому почтовому маркетингу. (Более подробно мы обсудим телемарке­тинг в следующей главе).

Офисный торговый персонал освобождает время полевых «бойцов» для работы с крупными клиентами, нахождения и привлечения новых крупных поку­пателей, установки электронных систем заказа товара на предприятиях покупате­лей и получения большего количества комплексных заказов и контрактов. Внут­ренние торговые работники уделяют больше рабочего времени проверке уровня запасов, обслуживанию заказы, телефонным контактам с мелкооптовыми поку­пателями и т. д. Работа торговых представителей «в поле» оплачивается, как правило, по прогрессивному принципу, тогда как внутренние работники получают фиксированную заработную плату с возможной выплатой премий.

Другой значительный прорыв в увеличении производительности торгового пер­сонала произошел с развитием новых технологий — появлением и широким рас­пространением портативных компьютеров, видеомагнитофонов, видеодисков, авто­матических телефонных аппаратов, электронной почты, факсимильных аппаратов, телеконференций. Торговые работники действительно стали «электронными».

• *Управление делами* включает в себя время, затраченное на написание отчетов и оформ­ление счетов, посещение собраний и беседы с другими работниками компании на темы производства, доставки, документооборота, уровня сбыта и других вопросов. Торговым представителям следует отводить время на управление делами рано утром и поздно вечером, когда деловые встречи с покупателями наименее вероятны.

Неудивительно, что с таким количеством обязанностей на общение с покупате­лями у торгового представителя остается не более 25 % рабочего времени! Ком­пании находятся в постоянном поиске возможностей повышения производитель­ности торгового персонала: работников учат использовать «силу телефона»;

упрощается отчетность; расширяется использование компьютеров для планирова­ния контактов и разработки оптимальных маршрутов, а также для получения информации о потребителях и конкурентах.

Одно из направлений повышения эффективности сбытовых отделов — уве­личение численности «стационарных» работников. **Внутренний (офисный) тор­говый персонал** подразделяется на три категории. Существуют *работники по технической поддержке,* которые обеспечивают потребителей технической ин­формацией и отвечают на их вопросы. *Торговые ассистенты* осуществляют канцелярское обеспечение деятельности полевых работников. Они договарива­ются о встречах, оприходуют полученные чеки, следят за доставкой товаров и отвечают на вопросы потребителей, когда возможность связаться с кем-либо из полевых торговых работников отсутствует. И наконец, третьи занимаются *теле­маркетингом,* т. е. используют для поиска новых клиентов и заключения дого­воров купли-продажи телефонную связь. За день такие работники связываются с 50 потенциальными потребителями, тогда как полевой работник — от силы с 4-5. Телемаркетинг особенно эффективен при попутной продаже прочих товаров компании; пересмотре уже заключенных договоров; представлении новых това­ров компании; поиске новых клиентов и восстановлении старых связей; при повторном обращении к неудачным контактам; в проведении и анализе меропри­ятий по прямому почтовому маркетингу. (Более подробно мы обсудим телемарке­тинг в следующей главе).

# 5. Мотивация торговых представителей

Да, некоторые торговые представители не нуждаются в особом стимулировании, так как полностью выкладываются на работе «из любви к искусству». Для таких сотрудников торговля — самая замечательная работа в мире. Они полны амбиций и не нуждаются в надзоре. Но для того чтобы в полную силу заработали все сотрудники отдела сбыта компании, необходимо поощрение работников и особые стимулы. Особое значение высокая мотивация имеет для «фронтовиков», полевых работников.

• *Природа работы.* Непременный атрибут торговли — масса поводов для разочарова­ний. Торговые представители обычно работают поодиночке, у них ненормированный рабочий день, постоянные командировки. Они сталкиваются с враждебностью кон­курирующих торговых представителей; обладают меньшим статусом, чем клиенты, с которыми приходится общаться; им часто не хватает полномочий для совершения необходимых действий; нередко крупные сделки, над которыми пришлось много и упорно поработать, срываются.

• *Природа человека:* Большинству представителей рода человеческого для того, чтобы они заработали на максимуме возможностей, необходимы действенные финансовые или социальные стимулы.

• *Личные проблемы:* Торговые представители тоже люди, у них периодически возника­ют личные проблемы, такие как болезни близких родственников, семейные ссоры или финансовые трудности.

Проблема мотивации торгового персонала подробно рассматривается в работе Г. Черчилля, Н. Форда и О. Уокера5. Исследователи предлагают модель, основ­-

ная идея которой заключатся в тезисе о прямо пропорциональной связи между стимулами торгового персонала и степенью прикладываемых сотрудниками служ­бы сбыта усилий. Привлекательные и действенные стимулы ведут к повышению производительности труда; результативность прикладываемых усилий означает соответствующее вознаграждение и увеличение степени удовлетворения работни­ка. В конечном итоге высокая степень морального и материального удовлетворе­ния повышает действенность мотивации. Таким образом, данная модель предпола­гает следующее:

1. Менеджер отдела сбыта должен уметь убеждать своих торговых представителей в том, что они способны увеличить объемы личных продаж, если приложат больше усилий или пройдут соответствующую подготовку (однако если уровень сбыта в большей степени зависит от экономических условий или действий конкурентов, дан­ная связь отсутствует).

2. Торговые менеджеры должны аргументировано доказать подчиненным, что вознаг­раждение за высокую производительность соответствует или превышает дополни­тельные усилия (если вознаграждение кажется сотрудникам неопределенным, или недостаточным, или не отвечает их потребностям, данная связь не прослеживается).

По вопросу о степени важности и роли различных видов вознаграждения маркетологи придерживаются единого мнения: самый значимый стимул — мате­риальный, за ним следуют возможность повышения по службе, личный рост и чувство завершенной работы. К наименее значимым мотивам действий относятся расположение, уважение, безопасность и признание. Другими словами, к основным стимулам торгового персонала относятся денежное вознаграждение или возмож­ности роста и удовлетворения внутренних потребностей. Меньшее влияние ока­зывают похвала и признание. Исследователи также установили, что иерархия факторов мотивации изменяется в зависимости от демографических характерис­тик работника.

1. Финансовое вознаграждение предпочитают пожилые работники с большим стажем работы, а также те, кто имеет большие семьи.

2. Вознаграждение более высокого порядка (признание, расположение и уважение, чув­ство выполненной работы) высоко оценивается молодыми торговыми работниками, как правило, неженатыми или с небольшими семьями, а также имеющими професси­ональное образование.

Факторы мотивации варьируются в зависимости от страны пребывания ком­пании. Проведенное в 1992 г. в шести различных странах исследование, охватив­шее 2,8 тыс. профессионалов торговли, показало, что деньги остаются основным стимулирующим фактором для 37 % американских торговых представителей, но в Канаде «звон монет» поставили на первое место только 20 % торговых работни­ков. Менее всего заинтересованы в «блеске злата» торговые работники в Авст­ралии и Новой Зеландии.

## 5.1 Торговые квоты

Многие компании устанавливают для своих торговых представителей опреде­ленные нормы продаж, предписывая, сколько и каких товаров они должны про­дать в течение года. Квоты устанавливаются в денежном выражении, в натураль­ных единицах или типах продукции, в показателях прибыли или сбытовых усилий. В таких случаях обычно степень выполнения установленных норм определяет размеры денежного вознаграждения работников отдела сбыта компании.

Торговые квоты разрабатываются на основании ежегодного маркетингового плана. Прежде всего компания разрабатывает прогноз сбыта, на основе которого планируется уровень производства продукции, численность рабочей силы и необ­ходимые объемы денежных средств. Затем руководство компании, чтобы вдох­новить торговый персонал на «беззаветную» работу, устанавливает сбытовые квоты по регионам и территориям, которые обычно в сумме перекрывают про­гноз спроса, ведь даже если службе сбыта не удастся достичь заданных норм, реальный план объема продаж все-таки будет выполнен.

Каждый региональный менеджер по сбыту доводит план продаж на подконт­рольной территории до подчиненных ему торговых представителей. Выделяют три основные точки зрения на процесс квотирования. *Теория высоких квот* предпола­гает установление нормативов превышающих возможности большинства торговых представителей, но тем не менее реальных. Сторонники этой идеи считают, что вы­сокие квоты стимулируют высокую трудовую отдачу работников. *Теория умерен­ных квот* предполагает установление норм, вполне достижимых для большинства торговых работников. Приверженцы такого подхода полагают, что торговый пер­сонал оценит их как реальные и без особых усилий выполнит их, обретая столь ценную уверенность в себе. *Теория переменных квот* считает, что индивидуальные различия торговых представителей гарантируют выполнение высоких нормативов для одних и умеренных — для других.

Общее мнение таково — квота для торгового работника должна быть как минимум равна результату его работы за прошлый год плюс некий процент от разницы между потенциальным и прошлогодним уровнями сбыта на данной тер­ритории.

## 5.2.Дополнительная мотивация

Для стимулирования работы торгового персонала практикуются дополнитель­ные средства мотивации. Периодические *торговые собрания* удовлетворяют со­циальные потребности работников службы сбыта компании, обеспечивают воз­можность встретиться и поговорить с руководством, а также изложить свое мнение и почувствовать себя членами большого коллектива.

Компании часто организуют *торговые соревнования,* которые стимулируют особо старательный подход сотрудников к исполнению своих обязанностей. По­бедителей награждают автомобилями, туристические путевками, денежные приза­ми или почетными грамотами. Соревнование должно предоставлять возможность победы разумному количеству работников, дабы его участники осознавали пре­стижность не только победы, но и участия в нем. На фирме *IBM* около 70 % торгового персонала участвуют в соревновании за три дня отдыха, которым предшествуют торжественный ужин и вручение памятных наград. Одна из ос­новных проблем, с которой сталкиваются организаторы соревнования — сроки его проведения, так как некоторые хитроумные «спортсмены» либо откладывают заключение сделок до его начала, либо стремятся взобраться на пьедестал почета с помощью обещаний потребителей о совершении покупки, которая на самом деле произойдет после подведения итогов конкурса.

# 6. Оценка деятельности торгового персонала

Мы рассмотрели *управляющие* аспекты контроля торгового персонала — уп­равление торговым представителями и стимулирование их на выполнение постав­ленных менеджерами компании задач. Но качественные менеджмент предполага­ет установление надежной *обратной связи.* А устойчивая обратная связь означает регулярное получение менеджерами информации от торговых представителей для оценки эффективности их деятельности.

## 6.1. Источники информации

Менеджмент компании получает информацию о деятельности своих торговых работников несколькими способами. Основной источник — это торговые отчеты. Дополнительная информация поступает из личных наблюдений, писем и жалоб по­требителей, различных обзоров мнений покупателей и бесед с торговыми предста­вителями.

**Торговые отчеты** разделяются на *планы деятельности* и *отчеты о резуль­татах деятельности.* Пример первого — *план работы торгового работника,* который заполняется на неделю или месяц вперед. План описывает предполагае­мые контакты с потребителями и маршруты деловых поездок. Необходимость разработки такого плана заставляет торговый персонал планировать свою дея­тельность, предоставляет руководству информацию о местонахождении сотрудни­ков отдела сбыта и является основой сравнения прогнозируемых и достигнутых результатов. Нередко оценивается и способность торговых представителей «пла­нировать деятельность и работать в соответствии с поставленными целями».

Многие компании требуют от торговых представителей разработки ежегод­ных *территориальных планов маркетинга,* в которых они детализируют про­граммы по расширению базы клиентов и увеличению оборота по уже заключен­ным договорам. Торговые менеджеры изучают эти отчеты, оценивают их и используют при определении торговых квот.

Торговые представители заносят результаты работы в *отчеты о контактах,* которые информируют вышестоящих менеджеров о деятельности сотрудников, отражают состояние работы с конкретными клиентами и содержат полезные для будущих контактов сведения.

Торговые представители также составляют *отчеты о расходах, новых кли­ентах, потерянных клиентах, деловых и экономических условиях в регионе.* Эти отчеты служат источником определения ключевых показателей сбытовой дея­тельности, которым относятся: (1) среднее число деловых контактов в день на одного торгового работника, (2) среднее время контакта, (3) средняя прибыль по одному контакту, (4) средние затраты на контакт, (5) затраты на завоевание расположения клиентов, (6) доля продаж на сотню деловых контактов, (7) число новых клиентов за период, (8) число потерянных клиентов за период, (9) затраты на торговый персонал по отношению к объему продаж. Данные показатели по­зволяют получить ответы на несколько важных вопросов: установили ли торго­вые представители достаточное число контактов с потребителями? На слишком ли много времени уходит на осуществление одного контакта? Не слишком ли велики затраты на установление хороших отношений с клиентами? Достаточное ли число сделок заключается по результатам ста контактов? Находят ли торго­вые представители новых клиентов и удается ли им удерживать уже существую­щих?

## 6.2. Формальная оценка производительности

Отчетность торгового персонала вместе с другими наблюдениями составляет исходный материал для оценки торговых работников. Методы формальной оцен­ки производительности имеют как минимум три преимущества. *Во-первых,* они позволяют руководству информировать подчиненных о своих стандартах оценки производительности торговых представителей. *Во-вторых,* они обязывают тор­говых менеджеров собирать исчерпывающую информацию о каждом из работни­ков. *В-третьих,* зная, что их деятельность будет оцениваться, торговые предста­вители стремятся выполнить установленные для них квоты.

Рассмотрим некоторые подходы к анализу производительности торговых пред­ставителей.

**Сравнение текущих продаж с прошлыми.** Один из методов анализа состоит в сравнении текущей производительности торгового работника с его показателя­ми в предшествующий период *(табл. 2).*

**Таблица 2**

**ФОРМА ОТЧЕТА ДЛЯ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ**

Анализ данной таблицы позволяет торговому менеджеру всесторонне оценить результаты деятельности его подчиненного Джона Смита. Общий объем продаж Смита увеличивался с каждым годом (строка 3), однако рост показателя отнюдь не означает, что его работа с каждым годом улучшается. Разбивка по видам продукции показывает, что ему удалось значительно увеличить сбыт продукции типа Б по сравнению с продукцией типа А (строки 1 и 2). Основываясь на показателях выполнения торговых квот (строки 4 и 5), правомерно предполо­жить, что успех в продаже товара Б достигнут за счет снижения продаж товара А. По показателю общей прибыли (строки 6 и 7) видно, что компания получает большую выгоду от продажи товара А. Очевидно, Смит усиленно продает более ходовой и менее прибыльный товар Б. Хотя в период с 1995 по 1996 г. общий уровень продаж увеличился на $ 1,1 тыс. (строка 3), уровень прибыли за тот же период снизился на $ 580 (строка 8).

Накладные расходы (строка 9) постоянно возрастают, хотя удельные затрать! (стро­ка 10) выглядят нормально. Тенденцию к росту общих затрат Смита нельзя объяс­нить увеличением числа контактов (строка 11), хотя она, возможно, связана с его успехами в привлечении новых клиентов. Существует вероятность того, что в погоне за новыми клиентами Смит забывает про уже имеющихся, на что указы­вает ежегодный рост числа потерянных клиентов (строка 15).

В последних двух строках таблицы представлен уровень и тенденции изменения объема продаж и прибыли в расчете на одного клиента. Если средний уровень прибыли на одного покупателя у Смита ниже, чем в среднем по компании, тогда, возможно, он концентрирует свои усилия на бесперспективных клиентах или проводит слишком мало времени с покупателями. Анализ количества контактов (строка 11) показывает, что Смит осуществляет меньше контактов, чем средний работник. Если расстояния на обслуживаемой им территории сравнимы со сред­ними, значит, он неэффективно использует рабочее время, не умеет правильно планировать деятельность и маршруты передвижения или проводит слишком много времени с некоторыми клиентами.

**Оценка степени удовлетворения потребителей.** Джон Смит может быть весь­ма эффективен в осуществлении продаж, но объективные показатели свидетель­ствуют, что его работа с актуальными клиентами нуждается в усовершенствова­нии. Возможно, он слегка превосходит представителей конкурентов, или предлагаемый им товар лучше, или он постоянно находит новых клиентов взамен тех, кто отказывается от его услуг. Все большее число компаний оценивает не только удовлетворение потребителей от товара и предлагаемых услуг, но и от общения с торговыми представителями. Мнение потребителей о торговом работ­нике, товаре и услугах обычно исследуется с помощью почтовых или телефон­ных опросов. Работников, которые высоко оцениваются их клиентами, следует особо поощрять.

**Оценка квалификации торговых представителей.** Оценка профессионализма работников службы сбыта включает в себя знание работником компании своих товаров, потребителей, конкурентов, территории и обязанностей. Нередко оцени­ваются и его личные качества, такие как умение себя вести, внешний вид, манера речи и темперамент.

Торговый менеджер должен удостовериться, что торговый представитель зна­ет и соблюдает законы. Например, по американским законам торговым работни­кам запрещено обманывать покупателей или вводить их в заблуждение относительно свойств продаваемых товаров. Утверждения торговых представителей должны совпадать с рекламными заявлениями. При продаже товаров предприя­тиям торговые агенты не имеют права использовать подкуп лиц, ответственных за приобретение товаров, или лиц, влияющих на принятие решения. Они не в праве получать или использовать технические и коммерческие секреты конкурентов посредством взяток или промышленного шпионажа. Наконец, торговым работни­кам запрещено дискредитировать конкурентов или их товары посредством лож­ных предположений.

Каждая компания должна определить, какая информация о деятельности тор­говых представителей представляет для нее особый интерес. Ей следует проин­формировать об этом торговый персонал, чтобы работники знали, по каким крите­риям оценивается их деятельность, и имели возможность улучшить свои показатели.

# 7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**1**. Торговый персонал служит связующим звеном между компанией и ее потре­бителями. Торговый представитель являет собой образ компании для боль­шинства потребителей, и именно он — источник наиболее ценной информации о покупателях.

**2**. Разработка системы сбыта требует принятия решений относительно ее задач, стратегии, структуры, размера и системы оплаты труда. Задачи системы сбыта включают в себя поиск перспективных клиентов, постановку целей, коммуни­кацию, продажу, оказание услуг, сбор информации и распределение. Определе­ние стратегии системы сбыта предполагает создание комплекса наиболее эф­фективных торговых подходов. Выбор структуры системы сбыта влечет за собой разделение сбытовых территорий по географическому, товарному или рыночному принципу (или их комбинации). Оценка требуемой численности торгового персонала заключается в оценке общих трудозатрат и количества торговых часов (а следовательно, и торговых работников). Вознаграждение торгового персонала включает в себя фиксированные и сдельные формы опла­ты труда, премии, возмещение расходов и пособий.

**3**. Выделяют пять стадий управления торговым персоналом: (1) найм и отбор торговых представителей; (2) профессиональная подготовка работников, а так­же изучение товаров компании, ее политики и ориентация их на удовлетворе­ние потребителей; (3) контроль торговой деятельности, помощь торговому персоналу в эффективном планировании рабочего времени; (4) мотивация торгового персонала, расчет торговых квот, денежное поощрение работников и дополнительная мотивация; (5) оценка личной и коллективной деятельности торгового персонала.

**4**. Торговые работники должны быть не только профессионалами в области про­даж, их необходимо обучать также методикам анализа рынка и воздействия на покупателя. Большинство обучающих программ подразумевает, что процесс продажи проходит семь этапов: нахождение и оценка перспективных клиен­тов; подготовка к контакту; контакт; презентации и демонстрации; преодоле­ние возражений; завершение сделки; последующая работа с клиентом. Нема­ловажным аспектом процесса продажи являются переговоры — искусство достижения условий сделки, удовлетворяющих обе стороны. При завязыва­нии контактов с солидными клиентами не стоит забывать о маркетинге отно­шений, который призван обеспечить развитие долгосрочных взаимовыгодных отношений сторон.

# Список используемой литературы.

1. Завьялов П.С. “Формула успеха” Москва “Междунар. Отнош.” 1988г.
2. Котлер Ф. “Основы Маркетинга” Москва “Ростинтер” 1996г
3. Лагунов В.Я. “Основы маркетинга” Москва “МЭИ” 1992г.
4. Мескон М.Х., М.Альберт, Ф.Хедоури “Основы менеджмента” Москва ”Дело” 1992г.
5. Рафел М., Рафел Н. “Как завоевать клиента” Москва “Питер” 1996г.
6. Веснин В. Р. Основы менеджмента. 1997 г.
7. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. 1997 г.
8. Кондратова И. Г. Основы управленческого учета. 1998 г.